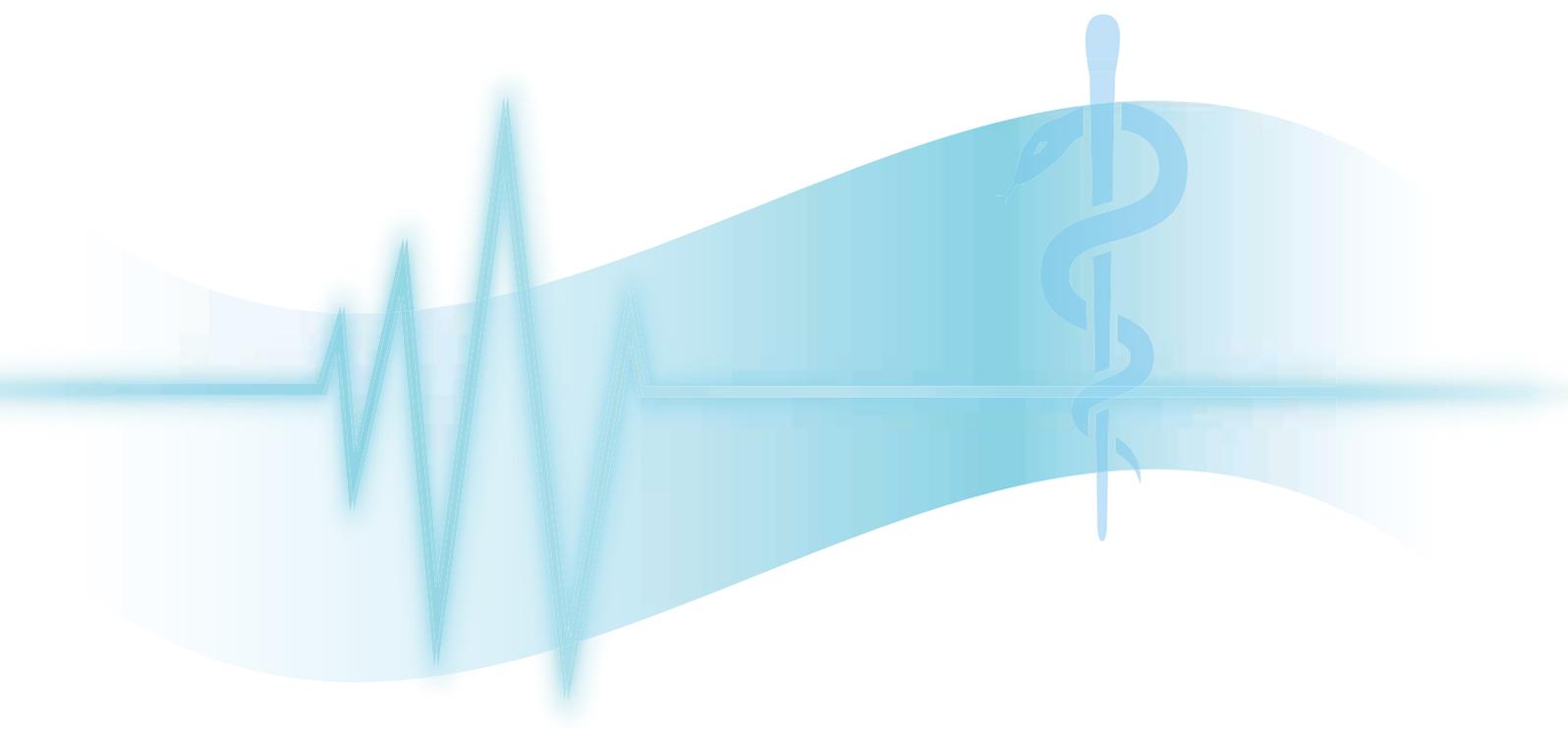


Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté



Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté



Catalogage à la source: Bibliothèque de l'OMS:

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté.

1.Informatique médicale. 2.Tranfert technologie. 3.Systèmes d'information. 4.Programmes nationaux de santé. I.Organisation mondiale de la Santé. II.Union internationale des télécommunications.

ISBN 978 92 4 254846 4 (WHO) (classification NLM : W 26.5)

ISBN 978 92 61 14052 6 (ITU)

© Organisation mondiale de la Santé et Union internationale des télécommunications 2013

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé sont disponibles sur le site Web de l'OMS (www.who.int) ou peuvent être commandées auprès des Éditions de l'OMS, Organisation mondiale de la Santé, 20 Avenue Appia, 1211 Genève 27, Suisse (tél. :+41 22 791 3264 ; télécopie :+41 22 791 4857 ; adresse électronique : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire des publications de l'OMS ou de les traduire – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées aux éditions de l'OMS par le biais du site Web de l'Organisation (http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html) (en anglais seulement).

Il est possible de se procurer les publications de l'Union internationale des télécommunications auprès de la librairie électronique de l'UIT, Union internationale des télécommunications, Place des Nations, 1211 Genève 20, Suisse (<http://www.itu.int/en/publications>). Les demandes relatives à la permission de reproduire, de revendre, de diffuser ou de traduire des publications de l'UIT - que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale - doivent être envoyées par courrier électronique au Service des ventes de l'UIT à l'adresse sales@itu.int. Des informations supplémentaires concernant les publications de l'UIT sont disponibles sous la rubrique « Contacts » à l'adresse <http://www.itu.int/en/publications/Pages/Contact>.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé ou de l'Union internationale des télécommunications aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé et l'Union internationale des télécommunications ont pris toutes les mesures raisonnables pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans la présente publication. Toutefois le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications ne sauraient être tenues responsables des préjudices subis du fait de son utilisation.

Imprimé à Genève

Avant-propos

L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Union internationale des télécommunications (UIT) ont le plaisir de vous présenter le *Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté*. L'OMS et l'UIT associent leurs travaux depuis de nombreuses années et cette nouvelle publication représente l'un de nos ouvrages communs les plus importants de ces dernières années. Ce guide reflète pleinement l'importance que les conseils d'administration de nos deux organismes attachent à l'élaboration de stratégies nationales dans le domaine de la cybersanté.

Il est le fruit d'un travail commun qui traduit un objectif commun : répondre aux besoins des pays, à tous les niveaux de développement, qui cherchent à adapter les technologies de l'information et de la communication (TIC) les plus récentes, et à les appliquer au domaine de la santé publique pour obtenir des améliorations concrètes. Le *Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté* constitue une étape importante dans notre compréhension de la cybersanté, des résultats escomptés ainsi que du bien-fondé et des modalités de son application aux soins de santé actuels.

Il constitue un mode d'emploi complet et pratique que tous les gouvernements, les ministères, les administrations et les institutions peuvent adapter en fonction de leur situation, stratégie et objectifs propres. Sa publication arrive à point nommé. En effet, la période actuelle se caractérise par la confrontation des systèmes de santé à des enjeux économiques stricts, des exigences plus fortes en matière d'efficacité et des attentes plus grandes de la part des citoyens. Partout, la nécessité de fournir des soins plus nombreux et de meilleure qualité à un plus grand nombre de personnes, en particulier les plus démunies, constitue un défi urgent.

Chaque pays trouvera dans ce Guide les conseils et l'expertise nécessaires pour, à sa façon, parvenir à relever ce défi. En plus de rapprocher davantage les secteurs de la santé et des TIC, il tient également compte des questions importantes liées à la justice sociale et à l'équité et encourage la participation active de nombreuses parties prenantes, notamment le grand public. Ainsi réunies, toutes ont désormais la possibilité de participer à un projet national unique dont l'objectif formel consiste à réaliser des progrès durables dans les domaines de la santé publique et individuelle.



Dr Margaret Chan
Directeur général
Organisation mondiale de la Santé



Dr Hamadoun I. Touré
Secrétaire général
Union internationale des télécommunications

Remerciements



L'Organisation mondiale de la Santé et l'Union internationale des télécommunications tiennent à remercier les contributeurs, les réviseurs et les consultants dont le dévouement, l'expertise et le soutien ont rendu possible cette première édition du Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté.

Comité de pilotage

Najeeb Al-Shorbaji, Joan Dzenowagis (OMS) ; Hani Eskandar, Mario Maniewicz (UIT).

Conseillers techniques principaux

Joan Dzenowagis (OMS) ; Hani Eskandar (UIT).

Consultants

Adam Powick, Mark Watson, Benjamin McCartney, Gilda Chilcott, (Deloitte Touche Tomatsu, Australie).

Remerciements particuliers

Thomson Prentice, éditeur ; Marilyn Langfeld, graphiste ; Valentina Pistritto (UIT), soutien du projet initial.

Réviseurs de la première édition

Union internationale des télécommunications

Jose Maria Diaz Batanero (Siège) ; Ahmed Elhefnawy (Région des États arabes).

Organisation mondiale de la Santé

Marcelo d'Agostino, Myrna Marti, David Novillo Ortiz, Ana Lucia Ruggiero (Bureau régional des Amériques/Organisation panaméricaine de la Santé) ; Hani Farouk (Bureau régional de la Méditerranée orientale) ; Misha Kay, Ramesh Krishnamurthy, Diana Zandi (Siège) ; Jyotsna Chikersal (Bureau régional de l'Asie du Sud-Est) ; Mark Landry (Bureau régional du Pacifique occidental).

Experts indépendants

Zakiuddin Ahmed, Omar Alkurdi, Baljit Bedi, Peter Drury, Stephen Settimi, Petra Wilson.

Contributeurs nationaux et internationaux

Hoda Baraka (Ministère des Technologies de l'information et de la communication, Égypte) ; Francisca-Rosario Garcia-Lizana (Commission européenne) ; Dominic Kobinah, Dan Osei, Frank Nyonator, Anthony Ofose (Service de santé du Ghana, Ghana) ; Luisa Gonzalez-Retiz, Adrian Pacheco-Lopez, Miriam Silva-Flores, (Ministère de la Santé, Mexique) ; Margaret D'Adamo, John Novak (USAID).

Table des matières



Avant-propos

Remerciements

Présentation du Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

Parties

1. Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté
2. Élaborer un plan d'action national en matière de cybersanté
3. Suivi et évaluation

Présentation du Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

Guide pratique : description et public visé

Le *Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté* reflète l'incidence croissante qu'à aujourd'hui cette discipline sur la prestation des soins de santé dans le monde ainsi que la manière dont elle renforce l'efficacité des systèmes de santé et leur réactivité face aux besoins et attentes de la population.

Ce Guide pratique fournit un cadre et une méthode pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté, d'un plan d'action ainsi que d'un cadre de suivi. Il est utilisable par tous les gouvernements ayant entrepris l'élaboration ou le renouvellement de leur stratégie, quel que soit leur niveau actuel d'avancement dans ce domaine,

Il constitue un mode d'emploi pratique, complet et détaillé qui s'adresse principalement aux administrations et institutions gouvernementales directement concernées, notamment les ministères de la Santé, et des Technologies de l'Information et de la Communication.

Bien qu'il constitue un document complet, il n'est pas nécessaire d'utiliser le Guide dans son intégralité : les gouvernements et les administrations peuvent l'adapter à leurs propres politiques, ressources et exigences nationales ainsi qu'aux attentes de leurs citoyens. Ils ont la possibilité de choisir, d'affiner et de développer les parties qui leur conviennent le mieux et de créer leur propre stratégie.

La réussite de l'application de ce Guide pratique nécessite néanmoins la constitution d'une équipe expérimentée dans les processus de planification stratégique, d'analyse et de communication. L'une des premières priorités de l'équipe sera de décider du moment auquel il convient d'associer les parties prenantes au processus. Il s'agit d'une étape importante du processus lui-même, dans la mesure où l'équipe devra travailler en étroite collaboration et de manière continue avec les nombreuses parties prenantes, et pas seulement celles du secteur de la santé, qui s'intéressent à la cybersanté et tiennent à contribuer à sa mise en œuvre. Plutôt que de les associer au processus dès le départ, il peut s'avérer plus efficace à long terme de retarder la participation des parties prenantes jusqu'à ce que l'équipe de base soit bien établie et ait commencé son travail.

À l'instar de tous les plans et stratégies, les résultats de ce Guide pratique ne sont pas définitifs et représentent une compréhension « ponctuelle » des obligations qu'un pays doit remplir pour répondre à ses objectifs et défis particuliers. Les changements qui interviennent dans le contexte stratégique d'un pays nécessiteront d'adopter une approche dynamique de mise à jour de la stratégie et du plan d'action afin que ceux-ci conservent leur pertinence. Cela exige de comprendre quels sont les principaux éléments déclencheurs de la mise à jour de la stratégie et du plan d'action, qu'il s'agisse ou non d'événements spécifiques qui transforment le contexte stratégique d'une nation dans le domaine de la cybersanté ou d'une période de temps définie après laquelle une révision s'impose.

Il est également impératif de préserver la participation permanente des parties prenantes clés du secteur de la santé et des autres secteurs. La réussite de la mise en œuvre de la stratégie nationale dépend fortement du soutien et des conseils continus des parties prenantes. Ceux-ci devront se poursuivre au-delà de l'élaboration de la stratégie.

Il est aussi essentiel de communiquer en permanence. Les parties prenantes doivent être régulièrement informées des avancées du programme et, en particulier, des incidences et des résultats auxquels leur mise en œuvre a donné lieu. Cette démarche garantit la transparence, qui est indispensable pour préserver le soutien des parties prenantes et poursuivre les avancées des activités et des investissements.

Le Guide pratique se compose de trois parties, les Parties 2 et 3 s'appuyant progressivement sur les activités de la Partie 1.

- ▶ Partie 1 : stratégie nationale en matière de cybersanté répondant aux objectifs de santé et de développement.
- ▶ Partie 2 : plan d'action national en matière de cybersanté reflétant les priorités du pays.
- ▶ Partie 3 : plan de suivi de la mise en œuvre et de gestion des risques connexes.

La Partie 1 explique le bien-fondé d'une approche nationale, les résultats escomptés du plan ainsi que les modalités de mise en œuvre.

- ▶ **Bien-fondé** : il s'agit du contexte stratégique de la cybersanté, qui englobe la santé de la population, la situation du système de santé, les priorités en matière de santé et de développement ainsi que les implications qui en découlent pour la cybersanté.
- ▶ **Résultats escomptés** : il s'agit du rôle qu'est amenée à jouer la cybersanté afin d'atteindre les objectifs du secteur de la santé. Il constitue un message de haut niveau, destiné aux décideurs politiques, qui permet d'identifier le but recherché par les pays en matière de santé et l'appui que la cybersanté peut leur apporter à ces fins.
- ▶ **Modalités de mise en œuvre** : elles définissent les composantes ou les principes de cybersanté qui doivent être en place afin de mettre en œuvre la stratégie nationale.

La Partie 2 présente un plan d'action en matière de cybersanté qui reflète les priorités du pays ainsi que le contexte dans ce domaine. Elle structure les activités sur le moyen terme tout en jetant les bases pour le long terme.

La Partie 3 établit un plan de suivi de la mise en œuvre et de gestion des risques connexes. Elle fait état des progrès et des résultats de la mise en œuvre et contribue à garantir les investissements et le soutien à long terme.

Chacune de ces trois sections décrit les activités nécessaires et fournit des conseils pratiques formulés à partir d'expériences concrètes. Les pays peuvent entreprendre l'ensemble complet des activités ou uniquement celles qui sont spécifiques à leur contexte et leurs contraintes. La méthode d'utilisation de ce Guide pratique ainsi que le résultat final se baseront sur ces facteurs ainsi que sur les priorités et la stratégie de chaque pays.

Les pays ont la possibilité de se concentrer sur une série d'activités structurées donnant lieu à l'élaboration progressive de la stratégie nationale. Ces activités comprennent :

- ▶ l'implication des parties prenantes clés du secteur de la santé et des autres secteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie et d'un plan au niveau national ;
- ▶ l'établissement de mécanismes de gouvernance afin de garantir une visibilité, une coordination et un contrôle accrus des activités liées à la cybersanté qui se déroulent dans l'ensemble du secteur de la santé ;
- ▶ la définition du contexte stratégique en matière de cybersanté afin de jeter les bases de la stratégie et du plan d'action et de permettre aux gouvernements de prendre des décisions éclairées sur la nécessité ou non de saisir les opportunités issues du secteur des TIC et des autres parties prenantes ;
- ▶ la connaissance et la compréhension des programmes, projets ou composantes de cybersanté existants qui constituent l'environnement actuel en matière de cybersanté.
- ▶ De plus, le Guide pratique identifie également les objectifs à court, moyen et long terme des pays, reconnaissant qu'il est important, d'une part, de démontrer les effets et les avantages de la cybersanté tout au long du processus de mise en œuvre de la stratégie nationale et, d'autre part, de renforcer et préserver l'élan et le soutien de la cybersanté, améliorant ainsi la santé des populations.

Enfin, bien que s'adressant à un public spécialisé et professionnel, l'approche de ce guide ne perd pas de vue le fait que c'est le grand public qui, à terme, doit bénéficier de la cybersanté.

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

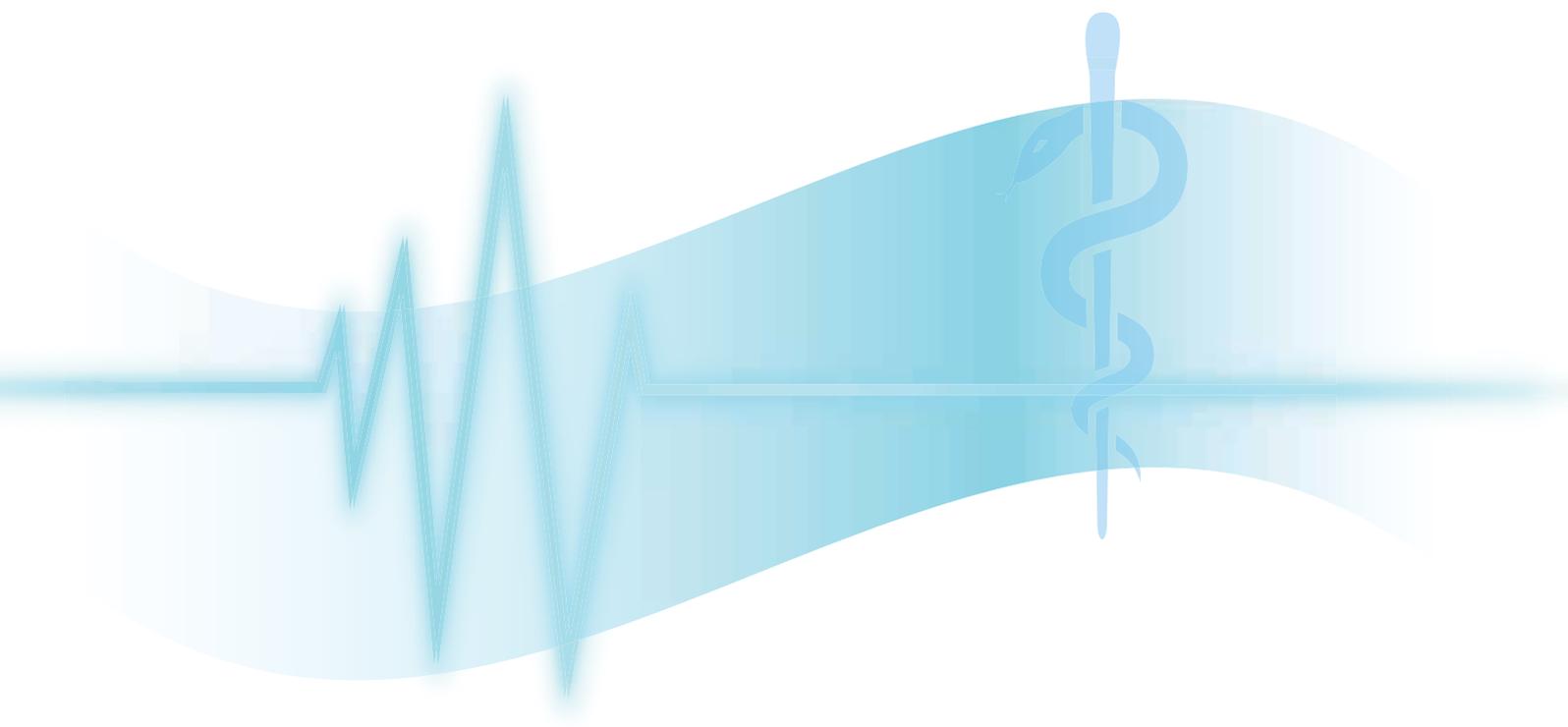
PARTIE 1

Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

PARTIE 1

Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté



Catalogage à la source: Bibliothèque de l'OMS:

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté.

1. Informatique médicale. 2. Transfert technologie. 3. Systèmes d'information. 4. Programmes nationaux de santé. I. Organisation mondiale de la Santé. II. Union internationale des télécommunications.

ISBN 978 92 4 254846 4 (WHO)

(classification NLM : W 26.5)

ISBN 978 92 61 14052 6 (ITU)

© Organisation mondiale de la Santé et Union internationale des télécommunications 2013

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé sont disponibles sur le site Web de l'OMS (www.who.int) ou peuvent être commandées auprès des Éditions de l'OMS, Organisation mondiale de la Santé, 20 Avenue Appia, 1211 Genève 27, Suisse (tél. :+41 22 791 3264 ; télécopie :+41 22 791 4857 ; adresse électronique : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire des publications de l'OMS ou de les traduire – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées aux éditions de l'OMS par le biais du site Web de l'Organisation (http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html) (en anglais seulement).

Il est possible de se procurer les publications de l'Union internationale des télécommunications auprès de la librairie électronique de l'UIT, Union internationale des télécommunications, Place des Nations, 1211 Genève 20, Suisse (<http://www.itu.int/en/publications>). Les demandes relatives à la permission de reproduire, de revendre, de diffuser ou de traduire des publications de l'UIT - que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale - doivent être envoyées par courrier électronique au Service des ventes de l'UIT à l'adresse sales@itu.int. Des informations supplémentaires concernant les publications de l'UIT sont disponibles sous la rubrique « Contacts » à l'adresse <http://www.itu.int/en/publications/Pages/Contact>.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé ou de l'Union internationale des télécommunications aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé et l'Union internationale des télécommunications ont pris toutes les mesures raisonnables pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans la présente publication. Toutefois le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications ne sauraient être tenues responsables des préjudices subis du fait de son utilisation.

Imprimé à Genève

PARTIE 1

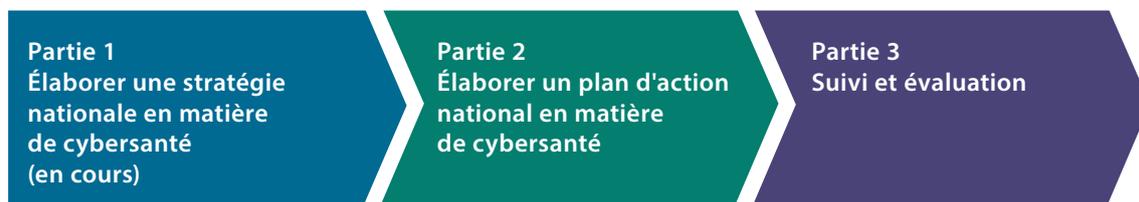
Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté

Objectif

Ce Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté constitue une ressource essentielle pour élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté ou donner un nouvel élan à cette stratégie. Il concerne tant les pays qui appliquent depuis peu une telle stratégie que ceux qui ont déjà consacré d'importantes ressources à ce domaine. Ce dernier groupe comprend les pays qui cherchent à tirer profit des résultats prometteurs d'initiatives pilotes, à jeter les bases du déploiement de leurs projets dans le domaine de la cybersanté ou à mettre à jour les stratégies en place pour rendre compte de l'évolution de la situation économique. Quel que soit le point de départ, l'expérience montre que la mise en place d'un processus national de planification stratégique permet de renforcer, d'accélérer ou d'aligner les efforts dans le domaine de la cybersanté.

Public ciblé

Ce Guide pratique s'adresse aux dirigeants du secteur de la santé publique au sein des ministères, services et agences en charge de l'élaboration d'une stratégie en matière de cybersanté. La réussite de l'application de ce Guide pratique nécessite une équipe expérimentée dans les domaines de la planification stratégique, de l'analyse et de la communication.



Présentation de la Partie 1

La première partie de ce Guide pratique comprend 12 chapitres et traite de l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté.

- ▶ Les Chapitres 1 à 3 fournissent des informations générales sur la cybersanté, détaillent les éléments d'une stratégie nationale en matière de cybersanté et décrivent la méthode permettant d'élaborer une telle stratégie.
- ▶ Les Chapitres 4 et 5 décrivent comment gérer le processus stratégique et travailler en collaboration avec les parties prenantes.
- ▶ Les Chapitres 6 à 12 offrent un guide détaillé sur le recueil et l'analyse des informations, la mise en place et l'affinage des stratégies et recommandations en matière de cybersanté. Les annexes proposent des informations supplémentaires et des outils étayant ce Guide pratique, notamment une définition des termes les plus fréquemment utilisés.

Table des matières

Partie 1. Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté

Chapitres

1. Contexte national de la cybersanté	1
2. Cadre de la stratégie nationale en matière de cybersanté	12
3. Stratégie nationale en matière de cybersanté : présentation de la méthode	14
4. Gérer le processus	17
5. Collaborer avec les parties prenantes	22
6. Définir le contexte stratégique	30
7. Exploiter les tendances et l'expérience dans le domaine de la cybersanté	39
8. Élaborer une stratégie initiale	42
9. Identifier les composantes de cybersanté nécessaires	51
10. Effectuer l'état des lieux de l'environnement en matière de cybersanté	64
11. Évaluer les opportunités, les lacunes, les risques et les obstacles	71
12. Affiner la stratégie et élaborer des recommandations stratégiques	75

Annexes

A. Exemples d'applications de la cybersanté	82
B. Avantages de la cybersanté	85
C. Structure d'une stratégie nationale en matière de cybersanté	86
D. Résumé de la méthode	87
E. Schéma des composantes de cybersanté nationales	89
F. Continuum de la gouvernance	91
G. Définition des termes utilisés dans ce Guide pratique	92

Figures

1. Contexte national du développement de la cybersanté	4
2. Composantes de cybersanté	11
3. Cadre de la stratégie nationale en matière de cybersanté	12
4. Méthode pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté	14
5. Exemple de modèle de gouvernance pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté	18
6. Deux exemples de calendriers pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté	21
7. Quatre rôles communs des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté	25
8. Exemple de modèle visuel permettant d'illustrer une déclaration de principes	46
9. Exemple de schéma des composantes de cybersanté nationales	62
10. Schéma des avantages de la cybersanté pour un groupe d'utilisateurs	63
11. Identifier les opportunités stratégiques, les lacunes, les risques et les obstacles	72
12. Étapes permettant d'affiner la stratégie en matière de cybersanté	77
13. Exemple de schéma des composantes de cybersanté nationales	89
14. Continuum de la gouvernance	91

Encadrés

1. Exemples d'effets de la cybersanté	44
2. Exemples de liens entre les effets de la cybersanté et les objectifs sanitaires	45
3. Exemple de structure d'une déclaration initiale de principes	46
4. Exemple de déclaration nationale de principes	46
5. Exemple de stratégie nationale destinée aux prestataires de soins	48
6. Exemple de scénario	49
7. Relier une composante relative aux services et aux applications à un effet de la cybersanté	55
8. Relier une composante relative aux infrastructures à un effet de la cybersanté	57
9. Relier une composante relative aux normes et à l'interopérabilité à un effet de la cybersanté	59
10. Exemple de recommandations stratégiques pour la stratégie nationale en matière de cybersanté	80
11. Exemple de structure d'une stratégie nationale en matière de cybersanté	86

Tableaux

1. Exemples d'impacts de la cybersanté	3
2. Contexte national du développement de la cybersanté – Résumé	8
3. Contexte et priorités de la stratégie en matière de cybersanté	10
4. Rôle des composantes de cybersanté	11
5. Exemples de fonctions de gouvernance, de responsabilités et de composition des groupes	19
6. Rôle du gouvernement et implications pour la stratégie et la planification	23
7. Rôle des parties prenantes dans le cadre de la stratégie nationale	26
8. Exemple d'approche de l'engagement des parties prenantes	27
9. Exemple de plan de consultation des parties prenantes	28
10. Exemple d'approche de la consultation des parties prenantes	29
11. Santé et situation démographique de la population	31
12. Exemples de dimensions du système de santé à analyser	32
13. Exemples de stratégies, de priorités et d'objectifs sanitaires	34
14. Objectifs et enjeux stratégiques : domaines communs	37
15. Exemples de questions permettant de définir les effets de la cybersanté	44
16. Exemples de questions permettant de convaincre les principales parties prenantes	47
17. Exemples de composantes courantes relatives au leadership et à la gouvernance	52
18. Exemples de composantes courantes relatives à la stratégie et aux investissements	53
19. Exemples de composantes courantes relatives aux services et aux applications	54
20. Exemples de composantes courantes relatives aux infrastructures	56
21. Exemples de composantes courantes relatives aux normes et à l'interopérabilité	58
22. Exemples de composantes courantes relatives à la législation, aux politiques et à la conformité	60
23. Exemples de composantes courantes de cybersanté dans le domaine des ressources humaines	61
24. Facteurs internes et externes influant sur les priorités en matière de cybersanté	76
25. Étapes permettant d'affiner la stratégie en matière de cybersanté	77
26. Exemples d'avantages de la cybersanté	85
27. Résumé de la méthode	87

CHAPITRE 1

Contexte national de la cybersanté

1.1 Arguments en faveur de la cybersanté¹

Située au cœur de la réactivité des systèmes de santé, la cybersanté est en train de révolutionner la prestation de soins de santé. Les activités sanitaires quotidiennes s'appuient sur l'information et la communication mais également, de façon croissante, sur les technologies sous-jacentes, à tous les niveaux et dans tous les pays. Cette réalité concerne tant la prestation de soins que le déploiement du personnel, la gestion des programmes ou les activités de recherche.

L'Organisation mondiale de la santé définit la cybersanté comme l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) en faveur de la santé². D'une manière générale, la cybersanté s'intéresse à l'amélioration de la circulation des informations par voie électronique, afin de soutenir la prestation de services de santé et la gestion des systèmes de santé. Les TIC présentent de nombreux avantages, non seulement pour la réalisation des objectifs de santé, mais également pour le suivi des résultats obtenus et des coûts engagés.

Les arguments en faveur de l'adoption de ces technologies sont connus depuis plus de dix ans. Dans de nombreux pays, il a pourtant fallu passer par une crise du secteur de la santé pour placer la cybersanté au centre de la planification sanitaire stratégique.

Dans un monde de plus en plus dématérialisé, poussé par les avancées technologiques, les investissements économiques et les évolutions socioculturelles, il semble évident que le secteur de la santé devra inévitablement intégrer les TIC dans ses activités. Ce constat s'applique, qu'il s'agisse de proposer à tous les citoyens des soins de grande qualité, équitables et sûrs, ou de remplir les obligations en matière de recherche, de rapports et d'action humanitaire dans le domaine de la santé publique.

1.2 La nécessité d'une approche nationale

Aujourd'hui, tous les pays doivent veiller à ce que les fonds alloués à la santé soient utilisés à bon escient. Dans la plupart des systèmes de santé, les effectifs diminuent parallèlement à l'augmentation de la demande de services de qualité et des responsabilités en matière de résultats. Les transitions démographiques, l'urbanisation rapide et la pauvreté pèsent également sur les systèmes de santé.

Par conséquent, les gouvernements reconnaissent que l'intégration des TIC est une priorité en vue du développement des systèmes de santé. L'expérience montre qu'il faut mettre en place des actions stratégiques et intégrées au niveau national pour pouvoir utiliser au mieux les capacités existantes, tout en soutenant l'investissement et l'innovation. Il est crucial d'établir les grandes orientations, mais également de planifier minutieusement les étapes nécessaires pour atteindre les objectifs à long terme que sont l'accès universel aux soins, l'efficacité du secteur de la santé, les réformes ou les grandes transformations.

1 Adapté de : Dzenowagis, J., Preface, dans Dean, K. et Rajarajan, M. (éd.), *The health and care revolution*, Gand, EAI Publishing, 2011.

2 *Building foundations for eHealth: Progress of Member States – Report of the WHO Global Observatory for eHealth*, Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2006 (www.who.int/goe/publications, consulté le 14 mai 2012).

Ces efforts doivent se construire autour d'une collaboration entre le secteur de la santé et celui des TIC, que ce soit dans le domaine public ou dans le domaine privé. Les principales agences des Nations Unies en charge de la santé et des télécommunications, à savoir, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) et l'Union internationale des télécommunications (UIT), reconnaissent l'importance de la collaboration dans le domaine de la cybersanté. Les résolutions de leurs conseils d'administration³ encouragent en effet les pays à élaborer des stratégies nationales en matière de cybersanté. Le présent Guide pratique soutient ces recommandations.

Les ministères de la Santé jouent un rôle déterminant, non seulement en répondant aux besoins de la population en matière de soins et en protégeant la santé publique, mais également en préservant les systèmes de santé pendant les périodes d'incertitude. Les ministères des Technologies de l'Information et des Télécommunications jouent un rôle essentiel dans toutes les sphères du développement et peuvent apporter une précieuse contribution dans le secteur de la santé. Des objectifs communs et un environnement prévisible en matière de TIC permettent une action coordonnée, en renforçant le consensus politique, en facilitant une meilleure utilisation des ressources communes et la participation du secteur privé, ainsi que l'investissement dans les compétences en matière de TIC et les infrastructures pour améliorer la situation sanitaire.

Les stratégies en matière de cybersanté permettent d'obtenir des avantages directs au niveau national. Elles peuvent également améliorer la coopération régionale, comme le montrent les pays de l'Union européenne, qui connaissent un élan politique en faveur de la cybersanté dans l'intérêt des citoyens et des systèmes de santé. Ces pays sont incités à mettre en place de nouveaux mécanismes pour promouvoir une « croissance intelligente » et l'innovation afin de surmonter les difficultés économiques actuelles.

1.3 La cybersanté dans les systèmes et services de santé

La progression des TIC a eu d'importantes retombées sur la santé individuelle et publique. Du niveau local au niveau national, les TIC sont en train de transformer la prestation de soins de santé et la gestion des systèmes de santé. Elles soutiennent des fonctions critiques en améliorant la capacité de recueil, d'analyse, de gestion et d'échange de l'information dans tous les domaines de la santé, de la recherche sur la génétique moléculaire aux interventions humanitaires et secours à grande échelle (Tableau 1).

Dans le cadre des systèmes de santé, les technologies de l'information et de la communication permettent d'améliorer la rapidité et la précision des rapports sur la santé publique et de faciliter le contrôle et la surveillance des maladies. Ces technologies sont fondamentales pour l'enseignement à distance et la rapidité des interventions en cas d'urgence. De plus, l'utilisation stratégique de la cybersanté peut favoriser une planification à l'échelle sectorielle, ainsi que la coordination de systèmes de santé provinciaux décentralisés et l'amélioration de la capacité de planification, de budgétisation et de prestation de services.

La cybersanté est décrite comme un moyen permettant de s'assurer que « chaque personne a accès à des informations médicales adéquates au bon endroit et au bon moment, de manière sécurisée et informatisée, afin d'optimiser la qualité et l'efficacité de la prestation de soins de santé, de la recherche, de l'éducation et de la connaissance⁴. Cet objectif repose sur l'échange d'informations, notamment par le biais de dossiers de santé électroniques, de registres cliniques et de ressources partagées. Les systèmes d'information et les outils de diagnostic, de prévention et de traitement soutiennent les soins de santé à tous les niveaux. Ils permettent également un approvisionnement efficace et responsable en fournitures essentielles (médicaments, vaccins et matériel) grâce à la gestion des chaînes d'approvisionnement et de distribution.

3 Résolution 58/28 de l'Assemblée mondiale de la santé (2005) : www.who.int ; Résolution 65 de la Conférence mondiale de développement des télécommunications (2010) : www.itu.int.

4 Voir la définition de la cybersanté dans : *National E-Health and Information Principal Committee – National E-Health Strategy*, 30 septembre 2008, Adélaïde, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

Une information médicale de grande qualité, fiable, abordable et accessible (associée à la capacité de la comprendre et de l'utiliser) est une marque d'autonomisation. L'autonomisation, qui oriente les choix des citoyens comme des professionnels de santé, est quant à elle un moteur de la cybersanté.

Les Annexes A et B présentent respectivement des exemples d'applications de la cybersanté et les avantages qui en découlent.

Tableau 1. Exemples d'impacts de la cybersanté⁵

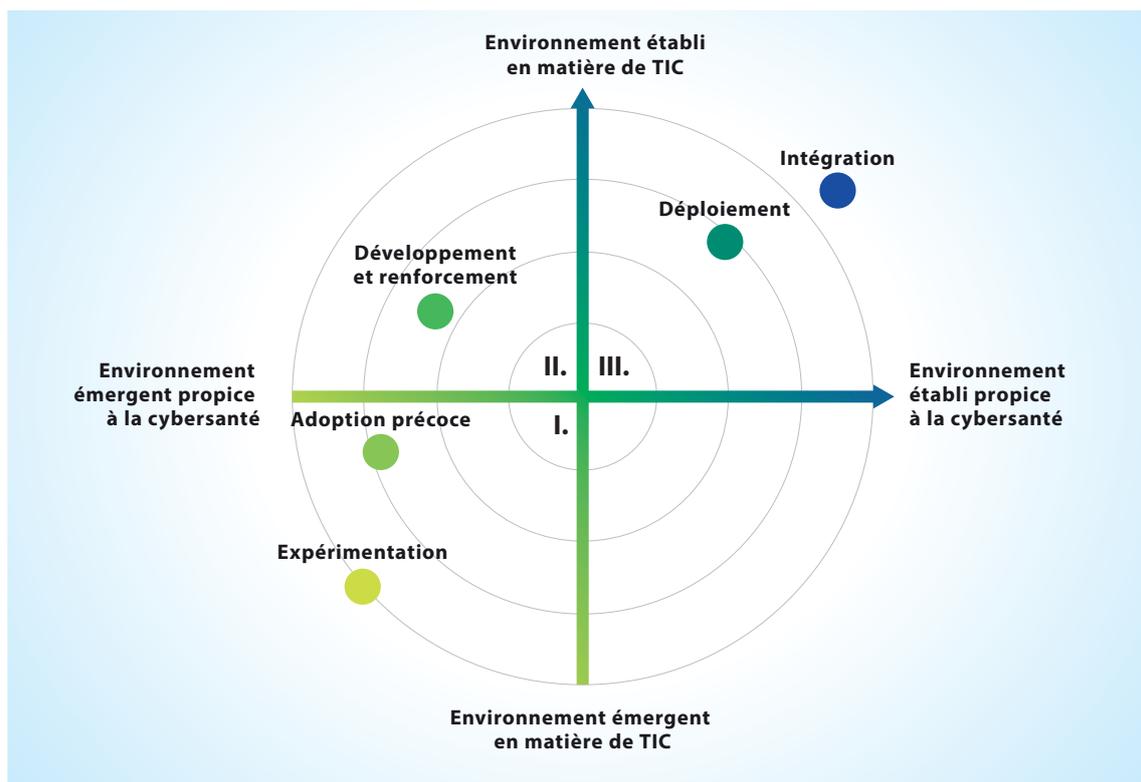
Parties prenantes	Impacts de la cybersanté
Citoyens	<ul style="list-style-type: none"> • Permet une prise en charge personnalisée, dans l'ensemble du système de santé et tout au long de la vie. • Permet d'accéder aux soins de santé à domicile, au travail ou à l'école (pas seulement à l'hôpital ou à la clinique). • Met l'accent sur la prévention, l'éducation et l'autogestion. • Facilite l'accès à des pairs pour des conseils et un soutien.
Chercheurs et praticiens	<ul style="list-style-type: none"> • Permet d'accéder à des connaissances actuelles, spécialisées et reconnues en matière de soins cliniques, de recherche et de santé publique ; permet d'accéder à des travaux de recherche, des publications et des bases de données. • Facilite la communication entre les patients et les prestataires. • Facilite l'accès à un enseignement à distance de grande qualité en vue de la formation initiale et de la formation professionnelle continue. • Permet d'organiser des consultations à distance avec les patients, d'obtenir un second avis et de garder le contact avec les réseaux professionnels.
Hôpitaux, institutions universitaires et santé publique	<ul style="list-style-type: none"> • Envisage les hôpitaux comme des réseaux virtuels de prestataires, connectant tous les niveaux du système. • Permet de contrôler la qualité et la sécurité, d'améliorer les processus de soins et de réduire le risque d'erreur médicale. • Favorise la mobilité des citoyens et de leurs dossiers médicaux, permettant d'accéder aux informations sur les patients au moment et à l'endroit voulus. • Ouvre de nouvelles perspectives dans le domaine de la recherche fondamentale et appliquée, de la connaissance aux politiques et à l'action. • Développe la collaboration et le partage des ressources informatiques (par exemple, informatique en grille ou en nuage). • Permet d'assurer la prestation de services malgré les obstacles liés à la distance et au temps. • Standardise le traitement des commandes et des livraisons de médicaments et de fournitures.
Activités liées à la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Envisage l'information médicale comme un outil pour le grand public et les professionnels de santé. • Facilite la recherche et le développement de nouveaux produits et services : dossiers de santé électroniques, systèmes d'information et registres cliniques. • Permet la promotion large et rentable des produits et services de santé auprès des entreprises et des gouvernements, que ce soit au niveau local ou international.
Gouvernements	<ul style="list-style-type: none"> • Améliore la fiabilité, la réactivité et la rapidité des rapports sur la santé publique, tandis que la santé occupe une place croissante dans l'économie, la sécurité, les affaires étrangères et les relations internationales. • Génère des environnements propices plutôt que des limitations technologiques. • Offre de nouveaux rôles aux parties prenantes, aux professionnels de santé, aux autorités, aux citoyens et autres acteurs. • Permet d'identifier les tendances relatives aux maladies et aux facteurs de risque ; d'analyser les données démographiques, sociales et sanitaire ; de modéliser les maladies au sein des populations.

5 Dzenowagis, J., *Connecting for health: global vision, local insight*. Genève, Organisation mondiale de la Santé, 2005.

1.4 Contexte du développement de la cybersanté

Ce Guide pratique part du principe que la stratégie d'un pays en matière de cybersanté doit être basée sur les priorités sanitaires nationales, sur les ressources disponibles et potentielles et sur l'environnement actuel en matière de cybersanté. Toute stratégie nationale en matière de cybersanté s'inscrit en outre dans un contexte national qui peut être représenté en deux dimensions : l'environnement en matière de TIC (axe vertical) représente le marché national des TIC et la pénétration globale des infrastructures informatiques et des réseaux ; l'environnement propice à la cybersanté (axe horizontal) est fondamental en termes de déploiement et d'adoption des TIC dans le secteur de la santé. Il englobe des aspects tels que la gouvernance, la politique, la législation, les normes ou les ressources humaines (Figure 1).

Figure 1. Contexte national du développement de la cybersanté



Sur la base de l'environnement en matière de TIC et de l'environnement propice à la cybersanté, on peut décrire le contexte national de la manière suivante :

- ▶ *Expérimentation et adoption précoce* – L'environnement en matière de TIC et l'environnement propice à la cybersanté se trouvent à un stade précoce.
- ▶ *Développement et renforcement* – L'environnement en matière de TIC se développe plus rapidement que l'environnement propice à la cybersanté.
- ▶ *Déploiement et intégration* – L'environnement propice à la cybersanté atteint le degré de maturité nécessaire pour soutenir une plus large adoption des TIC.

Les trois prochaines sections décrivent ces contextes, qui sont résumés dans le Tableau 2.

I. Expérimentation et adoption précoce

Prenons l'exemple d'un pays dont l'environnement en matière de TIC et l'environnement propice à la cybersanté se trouvent tous deux à un stade précoce. Dans ce contexte national, la cybersanté est axée sur les projets. Cette approche se caractérise par quelques initiatives de faible envergure, rarement connectées les unes aux autres. Les projets sont généralement des initiatives pilotes de validation limitées dans le temps. L'introduction (ou l'importation) des TIC permet alors de faire la démonstration d'une technologie dans un contexte limité. Les applications en elles-mêmes peuvent être innovantes, mais les projets sont rarement viables.

Ils sont voués à l'échec en raison du manque d'infrastructures et de compétences, d'une approche trop axée sur un aspect particulier de la cybersanté, négligeant d'autres préoccupations et incidences, et du manque d'appropriation par les entités sanitaires impliquées. Au sein de la population du pays en question, l'utilisation des TIC se limite presque exclusivement aux téléphones portables. Le marché commercial des TIC est fragmenté et l'expertise locale est limitée. Le gouvernement ne joue aucun rôle dans le financement et le soutien technique de la cybersanté. Cette aide provient d'agences, de donateurs, d'organisations non gouvernementales (ONG) et de consultants. Dans cet environnement difficile, le pays ne peut pas toujours remplir ses obligations internationales en matière de rapports sur la santé publique.

Dans ce cas, la cybersanté vise avant tout à améliorer l'accès aux soins de santé pour les citoyens et à améliorer la qualité de ces soins. La cybersanté se caractérise notamment par la prestation de services de télémédecine dans les régions isolées et par l'accès différé aux conseils médicaux, notamment par e-mail.

Dans ce contexte, le plan national d'un pays doit avant tout plaider pour la cybersanté, sensibiliser l'opinion publique et jeter les bases de l'investissement, de la formation du personnel et de l'adoption de la cybersanté dans les systèmes et services prioritaires. On considère parfois, à tort, que les pays peuvent passer directement à des systèmes de cybersanté plus avancés. Si l'on n'établit pas en parallèle un environnement propice, les innovations en matière de TIC resteront isolées et auront un impact limité sur la santé.

II. Développement et renforcement

Prenons à présent l'exemple d'un pays dans lequel l'environnement en matière de TIC se développe plus rapidement, alors que l'environnement propice à la cybersanté progresse lentement. Dans ce contexte, la cybersanté reste axée sur les projets, mais ceux-ci sont de plus grande envergure et leur potentiel est mieux connu. Ce contexte se caractérise par l'émergence de systèmes de cybersanté, notamment dans le domaine de l'information médicale, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des dossiers médicaux électroniques. Ces systèmes restent cependant verticaux, fragmentés et incapables de se déployer. Le marché commercial des TIC connaît une croissance souvent rapide. Le secteur des TIC mobilise d'ailleurs des efforts importants et visibles pour attirer les vendeurs internationaux, qui prédominent.

Dans l'exemple de ce pays, le grand public utilise plus largement les TIC, qui investissent d'autres secteurs tels que l'administration ou la banque en ligne. En parallèle, d'autres services liés aux TIC commencent à s'implanter. Des vendeurs locaux commencent à émerger et l'intérêt du gouvernement grandit. Le pays connaît un regain d'activité. L'apprentissage par la pratique se développe, mais les risques restent importants en raison du manque de normalisation et d'engagement en faveur de l'investissement à long terme.

Les agences d'aide et les donateurs restent des bailleurs de fonds actifs, malgré la participation croissante du secteur privé et les investissements ciblés du gouvernement en faveur de la recherche et du développement de technologies à hautes performances. Ce contexte se caractérise par la mise en place de partenariats public-privé et la cybersanté continue à s'inscrire dans un effort plus large visant à développer les TIC et l'économie en général.

Dans ce contexte, les TIC peuvent être un moteur de développement, l'accent étant mis sur la concurrence et l'élargissement des services proposés par le secteur privé. La prise en compte et l'adoption systématiques des TIC restent limitées dans le secteur de la santé, qui reste à la traîne. Des applications de cybersanté telles que la télémédecine peuvent rendre de précieux services. C'est souvent à ce stade qu'on observe les premiers succès et les premiers impacts sur la situation sanitaire.

Pourtant, l'environnement n'est pas suffisamment propice pour permettre le déploiement de la cybersanté. L'impact sanitaire reste donc limité. L'aide au développement sanitaire peut être axée sur le renforcement des systèmes d'information sanitaire (SIS) et certains pays peuvent déjà disposer d'une stratégie en la matière. Dans un tel environnement, le pays peut parfois remplir ses obligations internationales en matière de rapports sur la santé publique, mais il doit mettre en œuvre des efforts concertés et souvent coûteux (pas forcément viables ni rentables) pour établir et gérer les performances de ces systèmes verticaux.

Les principaux moteurs de la cybersanté sont alors l'accès aux soins et la qualité des soins. La cybersanté se caractérise par le développement des réseaux de télémédecine, l'adoption du dossier médical électronique (DME) à une échelle réduite, la mise en place de systèmes de suivi de l'approvisionnement et l'expérimentation de la santé mobile pour la gestion des médicaments et les rappels de rendez-vous.

Dans ce contexte, le plan national d'un pays doit être axé sur le renforcement de l'environnement propice à la cybersanté, la garantie de la sécurité juridique, la création d'un contexte politique propice à l'élargissement des services de cybersanté et l'identification des normes à adopter pour éviter la mise en place de systèmes verticaux toujours plus imposants.

III. Déploiement et intégration

Dans notre troisième exemple, l'environnement propice à la cybersanté rattrape son retard sur l'environnement en matière de TIC. La cybersanté peut alors passer à l'étape supérieure, car il existe généralement une base politique pour l'investissement, qui protège plus efficacement les citoyens et l'industrie. L'environnement propice à la cybersanté englobe des actions qui ne peuvent être menées qu'au niveau national, notamment l'adoption de normes et de lois, l'intégration des TIC dans les services de santé, mais également l'investissement et les politiques nécessaires à l'émergence d'une main-d'œuvre qualifiée.

Le marché commercial des TIC est bien établi. Il comprend des vendeurs locaux et internationaux de plus grande envergure. Le secteur de la santé joue un rôle de premier plan dans la planification et l'utilisation de la cybersanté en vue de la réalisation des objectifs sanitaires. Les infrastructures et services de base étant mis en place, il peut désormais intégrer pleinement la cybersanté dans les modèles de prestations de services standard. Le secteur des TIC appliquées à la santé est actif. La forte demande de services entraîne la création de nouveaux modèles commerciaux et concurrentiels. Les services payants sont la norme et les systèmes de remboursement se développent. Le grand public utilise largement les TIC, que les professionnels de santé connaissent déjà en partie. La population a donc accès à un plus grand nombre de services électroniques et s'attend à pouvoir en bénéficier.

L'intégration de la cybersanté entraîne l'émergence de nouvelles activités et de nouvelles opportunités économiques, ainsi que de plates-formes d'innovation et de développement de nouveaux services, notamment à destination des marchés extérieurs. Ayant mis en place des systèmes et processus à grande échelle, le pays peut désormais remplir ses obligations internationales en matière de rapports sur la santé publique. Il existe un rapport de plus en plus étroit entre les systèmes d'information sanitaire, qui rencontrent cependant des problèmes dus aux systèmes antérieurs et à la difficulté de relier des systèmes verticaux élaborés à différentes périodes et

à partir de différentes technologies.

Dans ce contexte, les moteurs de la cybersanté sont le coût et la qualité. Les systèmes de santé sont souvent accablés par les coûts, tout en étant soucieux de la qualité et de la sécurité. L'efficacité des systèmes et des processus est donc une priorité. La cybersanté s'applique notamment aux hôpitaux et aux réseaux de soins (dossiers de santé électroniques, etc.), à la surveillance médicale à domicile, à la gestion des maladies chroniques et aux services en ligne personnalisés pour l'autogestion des dossiers de santé.

Dans ce contexte, le plan national d'un pays doit être axé sur les éléments suivants :

- ▶ Garantir l'interopérabilité et l'adoption de normes.
- ▶ Mettre en place des mesures visant à encourager l'innovation et l'intégration de la cybersanté dans les services de base.
- ▶ Identifier les financements nécessaires à la mise en œuvre à moyen et à long terme.
- ▶ Répondre aux attentes des citoyens en termes d'efficacité, d'efficacité et de personnalisation des services.
- ▶ Utiliser les données et informations disponibles pour la planification de la santé publique, tout en garantissant le respect de la vie privée et la sécurité des informations.
- ▶ Mettre en place des activités de suivi et d'évaluation afin de s'assurer que la cybersanté répond aux priorités sanitaires définies.

Tableau 2. Contexte national du développement de la cybersanté – Résumé

Contexte	Caractéristiques
I. Expérimentation et adoption précoce	<ul style="list-style-type: none"> • La cybersanté est axée sur les projets. Cette approche se caractérise par des initiatives généralement de faible envergure, peu nombreuses et déconnectées les unes des autres. • Les projets sont des initiatives pilotes de validation. L'introduction des TIC se fait dans un contexte limité. • Les projets sont rarement viables, en raison du manque d'infrastructures, de compétences et d'intégration. • Le marché commercial des TIC est fragmenté et l'expertise locale est limitée. • Des agences d'aide, des donateurs et des acteurs externes assurent généralement le financement et le soutien technique. • Le pays ne peut pas remplir ses obligations internationales en matière de rapports sur la santé publique.
II. Développement et renforcement	<ul style="list-style-type: none"> • La cybersanté reste axée sur les projets, mais ceux-ci sont de plus grande envergure et leur potentiel est mieux connu. • On assiste à l'émergence de systèmes de cybersanté (par exemple, dans le domaine de l'information médicale, de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et des dossiers médicaux électroniques). Ces systèmes restent cependant verticaux, fragmentés et incapables de se déployer. • Le marché commercial des TIC se développe. Il mobilise d'ailleurs des efforts importants pour attirer les vendeurs internationaux. Des vendeurs locaux émergent et l'intérêt du gouvernement grandit. • Des initiatives telles que l'administration ou la banque en ligne et d'autres services commerciaux liés aux TIC commencent à s'implanter. Le secteur de la santé reste cependant à la traîne. • Le pays connaît un regain d'activité. L'apprentissage par la pratique se développe, mais les risques restent importants. • Les agences d'aide et les donateurs restent des bailleurs de fonds actifs, malgré les investissements croissants du secteur privé et du gouvernement en faveur du développement et de l'adoption de technologies rentables. • Le nombre de partenariats public-privé augmente. • La cybersanté s'inscrit dans un effort plus large visant à développer les TIC et l'économie. • Les premiers succès sont prometteurs, mais ne permettent pas le déploiement de la cybersanté. L'impact sanitaire reste donc limité. • Le pays peut parfois remplir ses obligations internationales en matière de rapports sur la santé publique par le biais de systèmes verticaux. • La cybersanté se caractérise par le développement des réseaux de télémédecine, l'adoption du DME à une échelle réduite, la mise en place de systèmes de suivi de l'approvisionnement/des stocks et l'expérimentation de la santé mobile.
III. Déploiement et intégration	<ul style="list-style-type: none"> • L'investissement et l'adoption se développent grâce à une base politique plus complète. • Le marché commercial des TIC est bien établi. Il comprend des vendeurs de plus grande envergure, à la fois locaux et internationaux. • Le secteur de la santé joue un rôle de premier plan dans la planification et l'utilisation de la cybersanté en vue de la réalisation des objectifs sanitaires. • Le secteur des TIC appliquées à la santé est actif, entraînant la création de nouveaux modèles commerciaux et concurrentiels. Les services payants sont la norme et les systèmes de remboursement se développent. • De nouvelles opportunités commerciales et économiques émergent, ainsi que de nouvelles plateformes d'innovation et de services, notamment à destination des marchés extérieurs. • Le pays peut remplir ses obligations internationales en matière de rapports sur la santé publique. • Il existe un rapport de plus en plus étroit entre les systèmes d'information sanitaire, qui rencontrent cependant des problèmes dus aux systèmes antérieurs. • La cybersanté s'applique notamment aux hôpitaux et aux réseaux de soins, à la surveillance médicale à domicile, à la gestion des maladies chroniques et aux services en ligne personnalisés pour l'autogestion des dossiers de santé.

Implications pour la stratégie nationale en matière de cybersanté

Quel que soit le stade où il se trouve (voir les trois exemples ci-dessus), le contexte national influence le point de départ, les objectifs potentiels, les parties prenantes, l'orientation et les priorités de la stratégie nationale en matière de cybersanté. La connaissance de ce contexte permet de mieux envisager les réalisations possibles, l'orientation des activités et l'ampleur des investissements nécessaires (Tableau 3). Les pays qui commencent tout juste à déployer la cybersanté peuvent ainsi se concentrer sur une série limitée d'objectifs dans un domaine prioritaire, par exemple l'amélioration des systèmes d'information sanitaire et des infrastructures de communication afin de permettre la mise en relation des établissements de santé. Plus tard, ces pays peuvent se concentrer sur l'adoption de normes et la mise en place de processus communs afin d'élargir les projets réussis dans le domaine de la cybersanté. Une fois que ces efforts débouchent sur des résultats concrets, les pays peuvent renforcer l'élargissement et l'intégration des services, améliorant ainsi la cohésion, l'efficacité et la qualité à une plus grande échelle. Une approche globale s'inscrit sur le long terme et repose sur la mise en place des éléments de base. Un plan ciblé comprend une série limitée de difficultés à surmonter en un laps de temps plus court. Une stratégie nationale en matière de cybersanté apporte une valeur ajoutée à chacune de ces étapes.

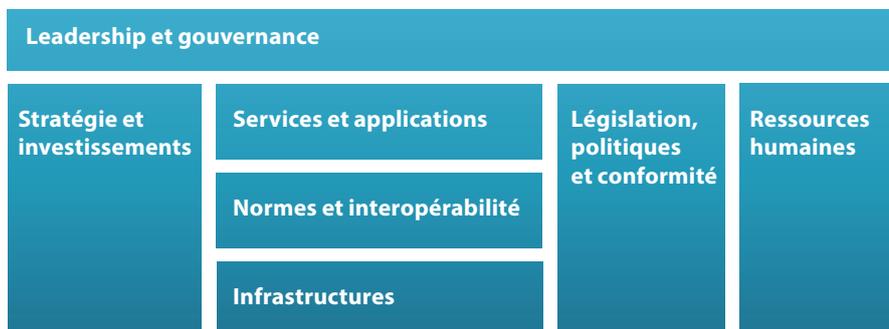
Tableau 3. Contexte et priorités de la stratégie en matière de cybersanté

Contexte	Exemples de priorités	Exemples d'actions
I. Expérimentation et adoption précoce	Renforcer les infrastructures, mettre en place les plates-formes et services de base, mobiliser les investisseurs, plaider pour la cybersanté.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser l'opinion publique à la cybersanté, mettre en avant les résultats des initiatives pilotes et des projets de validation réussis. • Soutenir l'investissement en faveur de la cybersanté dans les domaines prioritaires. • Mettre en place les mécanismes initiaux de gouvernance, de coordination et de coopération en matière de cybersanté au niveau national. • Jeter les bases de l'investissement, de la formation du personnel et de l'adoption de la cybersanté dans les systèmes et services prioritaires.
II. Développement et renforcement	Renforcer et relier les systèmes de base, jeter les bases de l'investissement, garantir la sécurité juridique, renforcer l'environnement propice à la cybersanté.	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les données dans le domaine de la cybersanté et des normes en matière d'interopérabilité, ainsi que les mécanismes de conformité et d'accréditation associés. • Définir le contexte politique nécessaire pour soutenir l'investissement en faveur des TIC et leur adoption dans les services de santé. • Répondre aux exigences et aux obstacles législatifs (par exemple, protection des données et respect de la vie privée). • Modifier les programmes d'éducation et de formation afin d'améliorer les aptitudes et capacités des personnes travaillant dans le domaine de la cybersanté. • Assurer le financement à long terme en faveur des infrastructures et services nationaux dans le domaine de la cybersanté. • Mettre en place des processus de planification nationale de la cybersanté élargissant la représentation et la participation à des parties prenantes issues de différents secteurs.
III. Déploiement et intégration	Se concentrer sur le déploiement et l'intégration des services, la rentabilité des investissements, la mise en place de mesures visant à encourager la qualité des services et une plus large adoption de la cybersanté, mais également de politiques relatives à la vie privée, à la sécurité et à l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir une large adoption des normes par les vendeurs de TIC appliquées à la santé. • Élargir les données dans le domaine de la cybersanté et les normes en matière d'interopérabilité à d'autres types de flux d'informations médicales. • Mettre en place des mesures visant à encourager l'intégration de la cybersanté dans les services de santé de base. • Proposer des programmes d'éducation et de sensibilisation aux prestataires de soins et aux citoyens. • Répondre aux attentes des citoyens en termes d'efficacité, d'efficacité et de personnalisation des services. • Mettre à profit les sources d'information sanitaire émergentes pour soutenir la planification, la gestion et le suivi de la santé publique. • Mettre en place des activités d'évaluation et de suivi afin de s'assurer que la cybersanté répond aux priorités sanitaires définies.

Composantes de cybersanté

La stratégie en matière de cybersanté introduit ou renforce les composantes ou principes (Figure 2) qui constituent l'environnement national en matière de cybersanté.

Figure 2. Composantes de cybersanté



Ces composantes peuvent être réparties entre l'environnement en matière de TIC et l'environnement propice à la cybersanté (Tableau 4).

Tableau 4. Rôle des composantes de cybersanté

Composante	Rôle	Description
Leadership, gouvernance et engagement multisectoriel	Environnement propice à la cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Diriger et coordonner la cybersanté au niveau national, garantir le respect des objectifs sanitaires et le soutien politique, sensibiliser l'opinion publique et mobiliser les parties prenantes. Utiliser les mécanismes, l'expertise, la coordination et les partenariats pour élaborer ou adopter des composantes de cybersanté (par exemple, des normes). Soutenir et favoriser les changements nécessaires, la mise en œuvre des recommandations et le suivi des résultats afin d'obtenir les avantages escomptés.
Stratégie et investissements	Environnement propice à la cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une stratégie et un plan réactifs pour soutenir l'environnement national en matière de cybersanté. Assurer la planification, en collaboration avec les principaux acteurs et secteurs. Aligner les financements sur les priorités, identifier les financements des donateurs, du gouvernement et du secteur privé à moyen terme.
Législation, politiques et conformité	Environnement propice à la cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Adopter des politiques et législations nationales dans les domaines prioritaires, garantir l'alignement et l'exhaustivité des politiques sectorielles, examiner régulièrement les politiques. Mettre en place un environnement juridique et exécutif visant à garantir la confiance des usagers et de l'industrie envers les pratiques et systèmes de cybersanté, ainsi que leur protection.
Ressources humaines	Environnement propice à la cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'accès aux connaissances et aux compétences dans le domaine de la cybersanté par le biais de l'expertise interne, de la coopération technique ou du secteur privé. Renforcer les réseaux nationaux, régionaux et spécialisés en vue de la mise en œuvre de la cybersanté. Créer des programmes d'éducation et de formation sur la cybersanté afin de renforcer les capacités du personnel de santé.
Normes et interopérabilité	Environnement propice à la cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Introduire des normes permettant le recueil et l'échange d'informations médicales cohérentes et précises entre les systèmes et services de santé.
Infrastructures	Environnement en matière de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Jeter les bases de l'échange d'informations par voie électronique, au-delà des frontières géographiques et sectorielles. Ceci comprend les infrastructures physiques (réseaux, etc.), les applications et les services de base qui sous-tendent l'environnement national en matière de cybersanté.
Services et applications	Environnement en matière de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Fournir des moyens concrets permettant d'utiliser les services et systèmes, mais également d'accéder aux informations et contenus, de les échanger et de les gérer. Le grand public, les patients, les prestataires et les assureurs font partie des utilisateurs. Les moyens peuvent être fournis par le gouvernement ou par des entreprises.

CHAPITRE 2

Cadre de la stratégie nationale en matière de cybersanté

La stratégie nationale en matière de cybersanté explique la raison d'être d'une approche nationale, les résultats escomptés et les modalités de mise en œuvre du plan national en matière de cybersanté (Figure 3). Ces questions sont à la base de l'élaboration d'une stratégie.

Figure 3. Cadre de la stratégie nationale en matière de cybersanté



2.1 Contexte stratégique

Toute stratégie nationale en matière de cybersanté est influencée par la situation sanitaire générale et les objectifs de développement du pays, qui sont la raison d'être de la cybersanté. Les gouvernements qui utilisent ce Guide pratique disposent des bases nécessaires pour entreprendre l'élaboration d'une stratégie nationale. La présente étape confirme cette logique et garantit la prise en compte du contexte général.

Le contexte stratégique comprend les éléments suivants :

- ▶ La situation actuelle et l'évolution probable de la santé de la population et de groupes spécifiques.
- ▶ La structure et la situation du système de santé.
- ▶ La stratégie, les objectifs et les priorités nationales en matière de santé.
- ▶ Les priorités nationales de développement (social et économique).

L'identification des objectifs et enjeux sanitaires permet de déterminer les domaines dans lesquels les TIC peuvent apporter une valeur ajoutée à la santé ou au développement national (croissance économique, innovation, etc.) et de montrer en quoi la cybersanté soutiendra le développement ou les objectifs du marché. Une fois réunis, ces aspects constituent le contexte stratégique de la stratégie nationale en matière de cybersanté.

2.2 Stratégie en matière de cybersanté

Pour passer du contexte à la stratégie, il faut faire le lien entre la raison d'être d'une approche nationale et les résultats escomptés. La stratégie décrit le système national de santé résultant de la cybersanté. Elle montre comment la cybersanté répondra aux objectifs et enjeux prioritaires du système de santé en atteignant ses objectifs. Elle décrit les objectifs du pays en termes de santé et la manière dont la cybersanté participera à leur réalisation.

La déclaration de principes est un message de haut niveau que les dirigeants du secteur de la santé peuvent adopter et transmettre aux groupes qu'ils gèrent. Cette déclaration doit être explicite et compréhensible pour les principaux groupes de parties prenantes, notamment en termes d'impacts.

2.3 Composantes nécessaires

Les composantes de cybersanté nécessaires sont les principes à mettre en place pour concrétiser la stratégie. Le fait de comparer les composantes nécessaires avec l'environnement actuel en matière de cybersanté permet d'identifier les éléments existants et les éléments manquants. Cette approche permet de formuler des recommandations servant de point de départ au plan d'action national en matière de cybersanté (voir Partie 2).

2.4 Exemple de structure

L'Annexe C propose une structure de déclaration de principes, qui peut être modifiée en fonction du public ciblé.

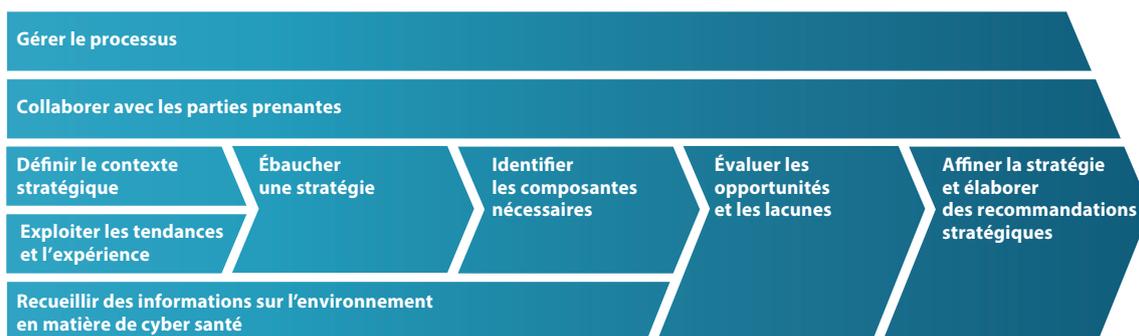
CHAPITRE 3

Stratégie nationale en matière de cybersanté : présentation de la méthode

La méthode présentée dans ce Guide pratique s'appuie sur l'expérience et les enseignements tirés de pays ayant déjà mis en place une stratégie nationale (Figure 4). La réussite de cette méthode nécessite un leadership efficace, une bonne gestion du processus et l'engagement des parties prenantes. L'utilisation d'une approche itérative permet d'ancrer la stratégie dans le contexte actuel, sans trop de contraintes.

L'examen des objectifs et enjeux sanitaires, des tendances internationales pertinentes et des bonnes pratiques donne tout d'abord lieu à l'élaboration d'une stratégie initiale « sans contraintes ». Cette stratégie est ensuite affinée en fonction de l'environnement sanitaire actuel, notamment des opportunités et des lacunes. Les recommandations élaborées reflètent alors les priorités et les ressources, en vue de l'étape suivante : l'élaboration d'un plan de mise en œuvre. Le présent chapitre résume ces étapes, décrites les chapitres 4 à 12 avec un tableau récapitulatif à l'Annexe E.

Figure 4. Méthode pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté



3.1 Gérer le processus

Pour élaborer une stratégie, il faut établir un plan de mise en œuvre (recueil d'informations, rédaction, etc.), mettre en place des mécanismes de validation et d'approbation de la stratégie et s'assurer de la bonne gestion des consultations et de la communication avec les parties prenantes. La réussite de ce processus nécessite un leadership et un soutien sans faille, des mécanismes de gouvernance appropriés et une équipe de base possédant des connaissances techniques, des capacités analytiques et d'excellentes compétences en matière de communication.

3.2 Collaborer avec les parties prenantes

Produire une stratégie réfléchie et documentée nationale en matière de cybersanté suppose de travailler avec un large éventail de parties prenantes issues de différents secteurs, conformément au rôle du gouvernement dans le domaine de la cybersanté. L'utilisation d'une approche inclusive permet d'établir des relations et d'éduquer les parties prenantes, tout en obtenant un précieux aperçu des résultats escomptés. Cet engagement se poursuit tout au long du processus d'élaboration de la stratégie, afin de garantir la prise en compte des intérêts des parties prenantes, leur information et leur soutien constants. Ce soutien favorisera l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action national.

3.3 Définir le contexte stratégique

Avant d'élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté, il faut définir le contexte stratégique, c'est-à-dire les objectifs et enjeux sanitaires auxquels la cybersanté peut contribuer à répondre. Le contexte stratégique se caractérise par la santé de la population, le système de santé actuel et les objectifs élargis de santé et de développement. D'autres aspects sont également pris en compte, dans la mesure où les objectifs sociaux et de développement ont un impact sur la cybersanté.

3.4 Exploiter les tendances et l'expérience

L'étude des expériences (positives ou négatives) d'autres pays dans le domaine de la cybersanté, des tendances et des bonnes pratiques, permet de mieux comprendre les résultats qui peuvent être obtenus, ainsi que les objectifs relevant de la cybersanté. Certaines pratiques de cybersanté sont le fruit d'importantes évolutions technologiques ; d'autres sont motivées par des questions de coût, de qualité ou d'accessibilité ; d'autres encore découlent des besoins et préférences des citoyens ou de mesures d'incitation commerciale. Il est crucial de consacrer du temps à cette recherche pour mieux comprendre les technologies potentielles, les enjeux et les risques à prendre en compte lors de la planification. Dans la mesure où l'élaboration d'une stratégie repose sur une vision de l'avenir, les planificateurs doivent également se familiariser avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, leurs points communs et leur intérêt potentiel au niveau national.

3.5 Élaborer une stratégie initiale

Pour pouvoir élaborer une stratégie initiale en matière de cybersanté, il faut avoir défini le contexte stratégique, mais également examiné les tendances, l'expérience et les bonnes pratiques dans le domaine de la cybersanté. Cette stratégie initiale ne subit aucune contrainte : à ce stade, les limites de l'environnement actuel en matière de cybersanté ne sont pas prises en compte. Cette approche permet aux gouvernements de comprendre ce qu'un environnement national idéal pourrait leur apporter et de ne pas se concentrer uniquement sur l'environnement actuel, ce qui est un écueil fréquent. Elle permet également de dresser un tableau plus complet des opportunités qui pourront être exploitées ultérieurement. Elle peut enfin indiquer si une approche progressive est suffisante pour développer l'environnement national en matière de cybersanté ou s'il faut envisager un changement de plus grande ampleur.

3.6 Identifier les composantes nécessaires

Après avoir défini la stratégie initiale en matière de cybersanté, on peut identifier les composantes de cybersanté (ou principes) indispensables à la mise en œuvre de cette stratégie. Citons notamment : le leadership et la gouvernance ; la stratégie et les investissements ; les ressources humaines ; les normes, la législation et les politiques ; les infrastructures et les services.

3.7 Effectuer l'état des lieux de l'environnement en matière de cybersanté

Cette étape consiste à déterminer les composantes de cybersanté qui existent déjà ou qui seront mises en place au cours de la période envisagée. Il s'agit d'identifier les composantes traditionnelles de cybersanté (notamment les sources et les systèmes d'information sanitaire existants), ainsi que les composantes utilisées par d'autres acteurs du secteur public ou privé, qui pourraient être réutilisées ou partagées (administration en ligne, systèmes d'information privés, banques de données, etc.). Ce type d'information permettra d'affiner la stratégie initiale en matière de cybersanté et de trouver un meilleur équilibre entre aspirations et pragmatisme.

3.8 Évaluer les opportunités et les lacunes

Cette étape s'appuie sur la connaissance des composantes nécessaires de cybersanté et de l'environnement actuel en matière de cybersanté pour identifier les opportunités de réutilisation ou de partage des composantes de cybersanté existantes ou planifiées, les lacunes qui devront être comblées pour permettre la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que les autres risques et obstacles potentiels s'opposant au développement de l'environnement national en matière de cybersanté.

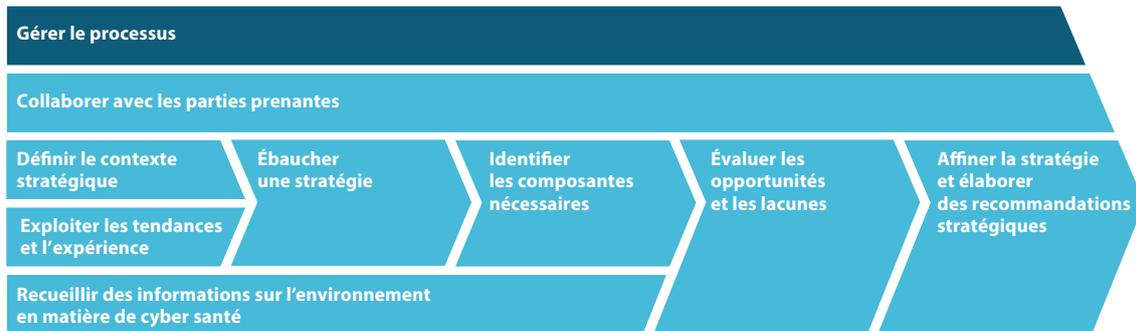
3.9 Affiner la stratégie et élaborer des recommandations stratégiques

La stratégie est affinée en fonction des opportunités, des lacunes, des risques et des obstacles identifiés. Une série de recommandations stratégiques est alors élaborée. Ces recommandations sont à la base de la deuxième partie du présent Guide pratique. Cette étape comprend également l'approbation de la stratégie finale en matière de cybersanté, puis sa transmission à l'ensemble de la communauté des parties prenantes.

CHAPITRE 4

Gérer le processus

Cette étape se concentre sur la gestion efficace du processus d'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté.



Objectif

Un leadership efficace et une bonne gouvernance du processus d'élaboration de la stratégie améliorent la transparence et la crédibilité, facilitent le pilotage et garantissent la mise en place de mécanismes de validation, d'approbation et d'appropriation de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Une gestion efficace permet de s'assurer que le processus est mené de manière structurée et rapide, en étroite consultation avec les parties prenantes.

Activités

Le processus implique de mettre en place ou de garantir :

- ▶ Le leadership et le soutien du secteur de la santé au plus haut niveau.
- ▶ Une structure et des mécanismes de gouvernance appropriés.
- ▶ Une équipe de projet multidisciplinaire disposant des compétences et de l'expertise requises.
- ▶ Un calendrier bien défini et les ressources nécessaires à la réalisation des activités.

Résultats

Cette étape vise à obtenir un processus crédible et bien géré donnant lieu à une stratégie nationale en matière de cybersanté qui soutienne le programme national de santé et reflète les besoins des acteurs du système de santé.

4.1 Leadership et soutien du secteur de la santé

Les processus nationaux de planification, en particulier les initiatives de réforme ou de transformation ambitieuses, nécessitent un leadership et un engagement durables de la part des hauts fonctionnaires gouvernementaux et des dirigeants du secteur de la santé. L'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté débouche généralement sur un programme formel dans le domaine de la cybersanté. Un dirigeant, ou une équipe dirigeante, crédible et respecté, défendant activement et visiblement les efforts, est un atout considérable pour le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la stratégie. Cette approche envoie un message clair : la stratégie nationale en matière de cybersanté est pilotée par le secteur de la santé pour le secteur de la santé. L'équipe dirigeante assure le financement et les ressources nécessaires à l'élaboration de la stratégie et soutient la résolution des principaux problèmes et difficultés qui peuvent survenir.

4.2 Structure et mécanismes de gouvernance

La structure de gouvernance et le rôle de chacun doivent être clairement définis au cours du processus d'élaboration de la stratégie afin de garantir la crédibilité, la coordination des efforts et la mise en place des groupes d'experts et de référence nécessaires.

Le mécanisme de gouvernance est un comité, un conseil, une équipe spéciale ou un groupe de travail qui a la charge ou la responsabilité d'assurer une ou plusieurs des fonctions répertoriées ci-dessous :

- ▶ Supervision et pilotage (proposition, transmission, examen et approbation des livrables).
- ▶ Gestion de projet (suivi des progrès, financement et gestion des risques).
- ▶ Contribution spécialisée (experte) dans des domaines tels que :
 - le système national de santé et la prestation de services, notamment le personnel de santé et le budget ;
 - la santé de la population ;
 - la stratégie et les politiques nationales en matière de santé ;
 - l'environnement actuel en matière de TIC appliquées à la santé et de cybersanté ;
 - d'autres secteurs tels que les infrastructures nationales, les télécommunications, la formation et le renforcement des capacités du personnel, le financement, etc.
- ▶ Engagement et consultation des parties prenantes.
- ▶ Gestion de la communication.

La structure et les mécanismes de compte-rendu ou de responsabilité peuvent être flexibles en fonction de la structure de l'organisation ou du ministère et de la gestion souhaitée du processus. La Figure 5 propose un exemple de structure de gouvernance, tandis que le Tableau 5 décrit le rôle des différentes parties prenantes.

Figure 5. Exemple de modèle de gouvernance pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté

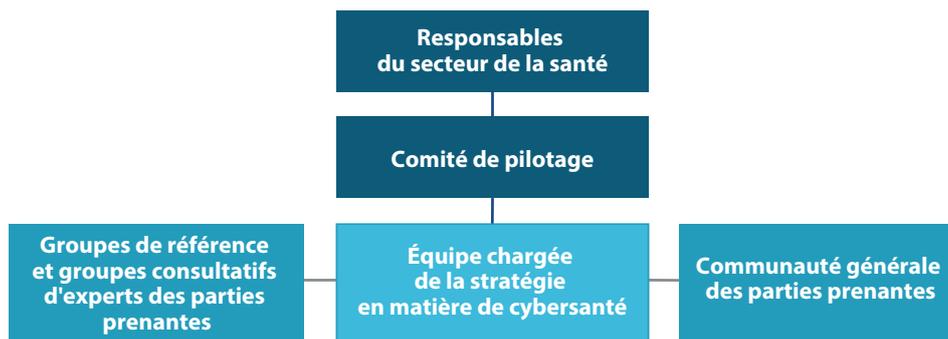


Tableau 5. Exemples de fonctions de gouvernance, de responsabilités et de composition des groupes

Groupe	Responsabilités	Composition
Responsables du secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une orientation, une supervision et un mandat de haut niveau. Garantir l'autorisation de dépenses et les ressources. Agir en tant que défenseur ardent et visible. Aider à la résolution des principaux problèmes, conflits et autres difficultés. 	<ul style="list-style-type: none"> Hauts-décideurs du secteur de la santé, tels que le ministre de la Santé ou le Conseil sur les politiques et les stratégies nationales en matière de santé.
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Agir individuellement et collectivement en tant que défenseur ardent et visible par le biais des organisations auxquelles il est rattaché. Formuler des directives et des conseils à l'équipe de base. Valider, approuver et s'approprier la stratégie nationale en matière de cybersanté. Prendre des décisions aux étapes clés du projet. Soutenir la gestion des risques et la résolution des problèmes et conflits. Superviser l'ensemble des progrès et valider les changements de portée ou d'approche. 	<ul style="list-style-type: none"> Personnes devant être impliquées dans les décisions relatives à l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté, l'acceptation de cette stratégie et la mise en œuvre de ses recommandations, y compris des représentants des ministères en charge de la santé et des TIC.
Groupes de référence et d'experts des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Formuler des conseils sur la mise au point des résultats et recommandations, et soutenir l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Soutenir l'identification des composantes de cybersanté existantes ou planifiées, ainsi que des opportunités de réutilisation ou de partage. Formuler des suggestions sur l'élaboration du modèle de gouvernance de la cybersanté. Envisager les implications des orientations et recommandations stratégiques pour les groupes de parties prenantes. Examiner et commenter les constatations, les conclusions et les projets de livrables. 	<ul style="list-style-type: none"> Universitaires, leaders d'opinion et représentants du secteur de la santé qui ne sont pas directement impliqués dans les décisions mais qui sont capables d'exercer une forte influence en raison de leur expertise reconnue dans le domaine et/ou de leur rôle en tant que conseillers officiels ou officieux auprès des décideurs. Un groupe consultatif d'experts est un petit groupe de spécialistes de l'industrie, du secteur ou de la question étudiée, qui sont appelés à formuler des suggestions et des conseils techniques. Ce groupe doit être mis en place au début du projet, car il faut du temps pour identifier les personnes ou les représentants des organisations clés susceptibles de participer.
Équipe chargée de la stratégie en matière de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Planifier et gérer le processus d'élaboration de la stratégie. Recueillir des informations, les analyser et rédiger la stratégie nationale en matière de cybersanté. Mener des recherches et des consultations auprès des parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Personnes dotées de compétences et d'expérience dans le domaine de la gestion et de la mise en œuvre de stratégies à grande échelle dans le secteur de la santé.
Communauté générale des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Formuler des suggestions sur l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Commenter les livrables qui ont été rendus publics ou publiés. 	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ou organisations qui sont concernées par la cybersanté et les résultats de ce processus ou qui témoignent d'un intérêt particulier en la matière.

La complexité du système national de santé et la taille de la communauté des parties prenantes déterminent le nombre de personnes participant à chaque groupe. C'est notamment le cas pour l'équipe chargée de la stratégie. En effet, les efforts associés à la coordination, à la gestion et à la consultation sont directement liés à la complexité et à la taille de la communauté des parties prenantes.

4.3 Équipe de base chargée de la stratégie

Ce Guide pratique adopte une approche axée sur les projets. L'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté est un processus complexe, qui nécessite des compétences et une expertise dans plusieurs disciplines. Tous les pays ne bénéficient pas de l'expertise nécessaire au sein du secteur de la santé. L'équipe de base chargée de la stratégie doit s'appuyer sur sa connaissance du système de santé et de la santé publique. Elle peut également faire appel à d'autres agences gouvernementales et au secteur privé en cas de besoin.

L'équipe de base chargée du projet doit disposer des compétences, des connaissances et de l'expertise nécessaires dans les domaines suivants, ou pouvoir y accéder :

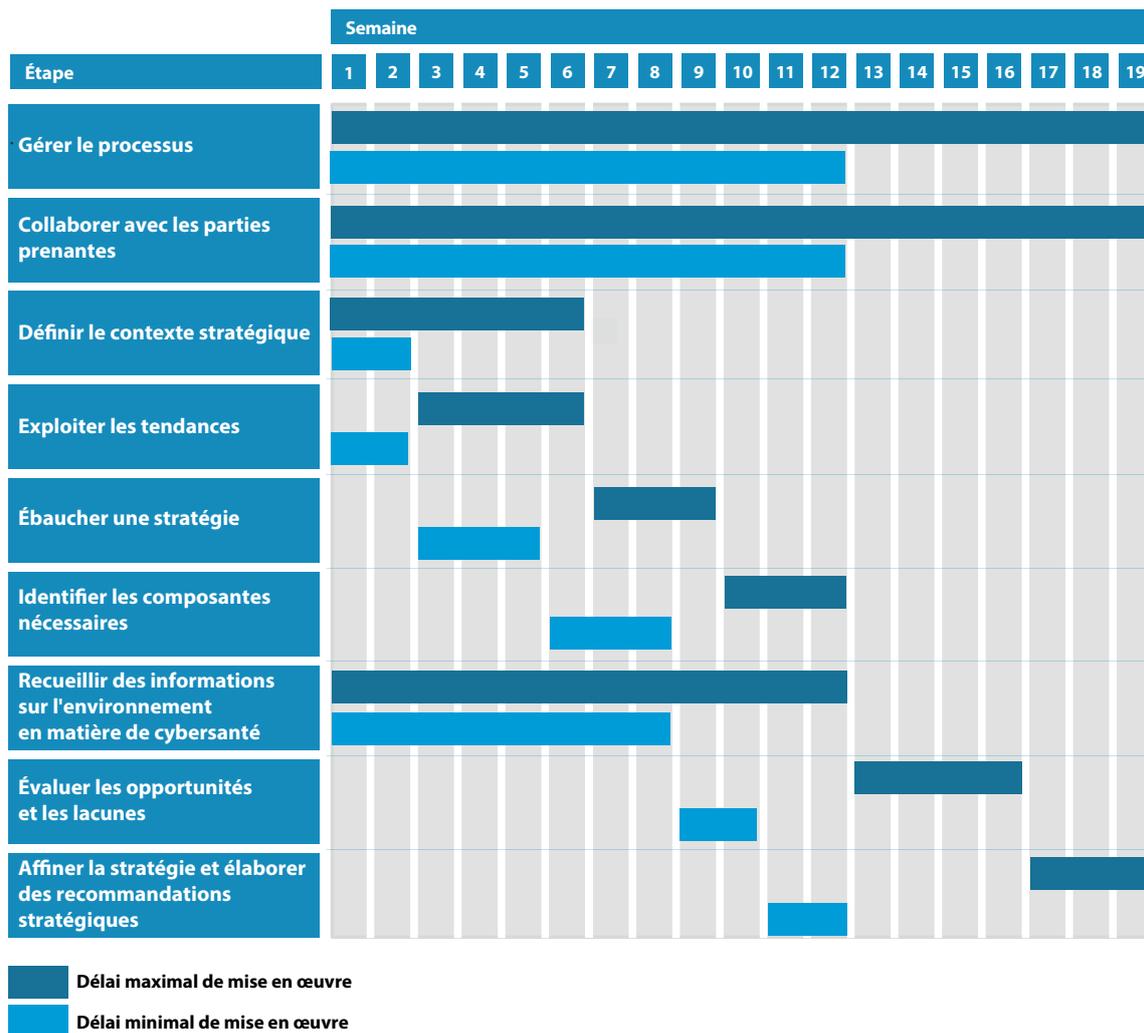
- ▶ Connaissance des besoins et difficultés du secteur national de la santé.
- ▶ Capacité d'étude, d'analyse et de capitalisation des enseignements tirés des programmes et des projets internationaux.
- ▶ Analyse stratégique, compétences en matière de planification et expérience au niveau national.
- ▶ Vaste expérience dans le domaine de la collaboration avec les parties prenantes et de la communication auprès de groupes plus larges.
- ▶ Bonne connaissance des TIC, de la cybersanté, de ses composantes et de ses applications dans le secteur de la santé.
- ▶ L'équipe doit également inclure de hauts représentants du secteur de la santé, des ministères et du gouvernement.

4.4 Calendrier et échéances

Le calendrier d'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté peut varier sensiblement en fonction de facteurs tels que la taille et la structure du système de santé, le niveau d'engagement et de soutien recherché, la portée de la stratégie ou les ressources disponibles pour le processus. L'élaboration d'un plan de projet réaliste et sa mise à jour régulière sont indispensables à la bonne gestion du projet. Ce plan permet à l'équipe de projet de comprendre les attentes du comité de pilotage et des décideurs, et de les tenir informés des progrès réalisés. Il permet également d'établir une vision commune au sein de l'équipe, d'assurer la cohérence des différents volets du projet et de mieux anticiper les activités nécessitant de longs délais de réalisation. Il est préférable de planifier la coordination et la communication internes (au sein de l'équipe), la documentation et la gestion du projet à un stade précoce.

La Figure 6 ci-dessous présente deux exemples de calendriers et d'échéances, variant entre 12 et 19 semaines.

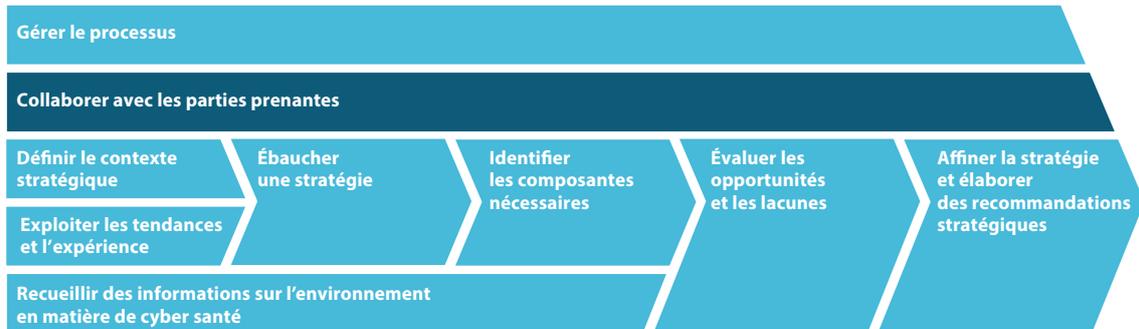
Figure 6. Deux exemples de calendriers pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté



CHAPITRE 5

Collaborer avec les parties prenantes

Cette étape se concentre sur la nécessité de garantir une collaboration efficace avec les parties prenantes au cours de l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté.



Objectif

Produire une stratégie nationale en matière de cybersanté réfléchie et soutenue par les parties prenantes suppose de travailler avec un large éventail de parties prenantes issues de différents secteurs, conformément au rôle du gouvernement dans le domaine de la cybersanté. Il est probable qu'un certain nombre de groupes de parties prenantes s'intéressent à la stratégie nationale, qu'ils souhaitent apporter leur contribution et suivre les progrès réalisés. Seule une gestion rigoureuse de la collaboration avec les parties prenantes permettra de garantir leur contribution, leur soutien et l'acceptation de la stratégie. L'utilisation d'une approche inclusive permet d'établir des relations et d'éduquer les parties prenantes, tout en obtenant un précieux aperçu des résultats escomptés. Cet engagement se poursuit tout au long du processus afin de garantir la prise en compte des intérêts des parties prenantes, leur information et leur soutien constants.

Activités

Compte tenu de la diversité des parties prenantes qui peuvent être amenées à participer, la collaboration peut s'avérer complexe. Gérer une telle complexité nécessite :

- ▶ de clarifier le rôle du gouvernement dans le développement de la cybersanté au niveau national ;
- ▶ d'identifier les groupes de parties prenantes qui peuvent être amenés à participer ;
- ▶ de mettre au point une approche pragmatique, tenant compte de l'influence, des connaissances et de l'expertise de chaque groupe ;
- ▶ de prévoir des périodes de consultation, d'en informer les parties prenantes et de respecter le calendrier défini.

Résultats

Une collaboration efficace permettra d'aboutir à une stratégie nationale en matière de cybersanté avisée, adaptée et soutenue par les parties prenantes.

5.1 Le rôle du gouvernement

Le processus d'élaboration de la stratégie varie considérablement en fonction du contexte national et du rôle du gouvernement. Certaines stratégies sont dirigées avec précision, tandis que d'autres sont le fruit d'un travail plus collaboratif. Cette étape clarifie le rôle du gouvernement et des principaux partenaires dans le développement de la cybersanté. Le rôle du gouvernement a une incidence directe sur la méthode d'élaboration de la stratégie, ainsi que sur la nature et le degré d'implication des parties prenantes (voir Annexe F, Continuum de la gouvernance). Le Tableau 6 ci-dessous répertorie les implications pour la stratégie et la planification. Le fait de clarifier le rôle du gouvernement permet également, par la suite, de mieux comprendre le spectre des interventions, les actions ou les leviers politiques qui peuvent soutenir la cybersanté.

Tableau 6. Rôle du gouvernement et implications pour la stratégie et la planification

Type de marché	Description	Implications pour la planification
Marché totalement réglementé	Le gouvernement dirige le développement et l'adoption de la cybersanté à partir d'un mandat central. La mise en œuvre de la cybersanté s'effectue généralement par le biais de programmes et de projets à grande échelle, au niveau national ou des États.	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement est chargé d'élaborer la stratégie nationale en matière de cybersanté. Les parties prenantes sont peu consultées sur l'environnement actuel en matière de cybersanté et sur la stratégie nationale. Le contenu du plan est principalement supervisé par le gouvernement.
Marché guidé	Le gouvernement assure la coordination centrale de la cybersanté dans les domaines d'importance nationale. On observe une flexibilité accrue, ainsi qu'une réglementation et un contrôle central réduits, dans les domaines où le marché et le secteur de la santé sont les mieux positionnés pour jouer un rôle dans le développement de la cybersanté.	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement est chargé de diriger et de gérer l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Le gouvernement collabore avec les parties prenantes afin de définir le contexte stratégique, la stratégie et les recommandations associées. Les parties prenantes peuvent apporter leur expertise spécifique sur l'environnement actuel et futur en matière de cybersanté. Le gouvernement et les principales parties prenantes multisectorielles supervisent le contenu du plan.
Marché libre	Le gouvernement n'exerce aucune autorité centrale ni aucune gouvernance sur le développement de l'environnement national en matière de cybersanté. Des tiers (usagers, prestataires de soins et fournisseurs) sont appelés à y coopérer et à collaborer les uns avec les autres.	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement facilite le processus qui permet de regrouper les parties prenantes en vue de l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Le gouvernement n'apporte aucune contribution ni aucun contenu significatif, mais peut jouer un rôle de facilitation et de conseil. Il soutient l'élaboration de la stratégie nationale que les différentes parties prenantes sont appelées à approuver.

5.2 Identifier et comprendre les parties prenantes

Il faut identifier les parties prenantes issues du secteur de la santé et d'autres secteurs, mais également analyser leurs intérêts et leurs attentes. Le fait de prendre le temps de comprendre leurs points de vue permet d'obtenir un tableau plus complet du contexte technique, politique et social, tout en renforçant l'acceptabilité des orientations stratégiques envisagées. Ce processus permet également de plaider pour la cybersanté en identifiant les avantages potentiels pour chaque groupe de parties prenantes et en déterminant l'implication de chaque groupe dans la planification et la mise en œuvre de la stratégie elle-même.

Parmi les parties prenantes du secteur de la santé figurent :

- ▶ Les associations de professionnels de la santé.
- ▶ Les hôpitaux et les associations de services de santé.
- ▶ Les universitaires, les instituts de recherche et les groupes de réflexion.
- ▶ Les organismes d'assurance maladie et d'assurance invalidité.
- ▶ Les associations de patients et les groupes de plaidoyer.
- ▶ Le grand public.
- ▶ Les autorités sanitaires nationales, des États et locales et leurs homologues de la santé publique.
- ▶ Les prestataires de soins privés, notamment les organismes de santé privés, les organisations non gouvernementales et les membres d'organismes caritatifs.
- ▶ Les fournisseurs de TIC appliquées à la santé (entreprises locales, nationales et internationales).
- ▶ Les médias locaux et nationaux, généraux et spécialisés (par exemple, dans le domaine de la santé).

Les parties prenantes issues d'autres secteurs que celui de la santé peuvent également jouer un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie (par exemple, du fait de leur expertise ou de leurs services) ou en bénéficier directement (notamment par le biais de nouvelles opportunités commerciales). Citons par exemple :

- ▶ La fonction publique nationale, les principaux services de recensement et de statistiques.
- ▶ Les ministères en charge des TIC et des télécommunications.
- ▶ Les fournisseurs d'infrastructures et les prestataires de services liés aux TIC issus du secteur privé.
- ▶ Les services d'éducation, de sécurité sociale et communautaires.
- ▶ Les organismes de défense et de protection civile.
- ▶ Les instituts et ministères en charge de l'innovation, de l'industrie et des sciences.
- ▶ Le Trésor public et les institutions financières.
- ▶ Les organisations internationales et des donateurs tels que la Commission européenne, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international ou les institutions spécialisées des Nations Unies.

L'analyse de ces parties prenantes permet de documenter le processus d'engagement et le plan de communication.

- ▶ Quels sont les principaux doutes, intérêts, mandats, domaines d'expertise et points de vue de chaque groupe de parties prenantes ?
- ▶ Quel est le degré de soutien et d'influence de chaque groupe ?
- ▶ Quelles sont les expertises et/ou ressources qui peuvent être mises à disposition en vue de l'élaboration de la stratégie proposée et de la mise en œuvre du plan d'action ?
- ▶ Quels doivent être le rôle et les modalités de participation de chaque partie prenante (Figure 7) ?
- ▶ Existe-t-il des parties prenantes qui ne sont pas « organisées », mais dont les intérêts doivent être pris en compte ?

La connaissance des différentes parties prenantes permet de déterminer le niveau, la priorité, la fréquence et le moyen d'engagement à mettre en place. Il faut bien comprendre les intérêts, le niveau d'influence et la contribution potentielle de chacun en amont de toute communication. L'étude des intérêts et des capacités des parties prenantes sert non seulement le processus d'élaboration de la stratégie, mais également la planification de la mise en œuvre (Partie 2).

L'équipe en charge de la stratégie doit apprendre à hiérarchiser ses efforts et à s'engager avec efficacité, en particulier auprès des parties prenantes les plus concernées par la stratégie ou les plus capables d'influencer la stratégie ou sa mise en œuvre. Il est tout aussi essentiel d'épauler les véritables bénéficiaires de la stratégie que d'obtenir leur adhésion.

5.3 Clarifier le rôle des parties prenantes

Chaque partie prenante se caractérise par le rôle qu'elle joue, la contribution qu'elle apporte, le niveau d'influence qu'elle exerce et l'intérêt qu'elle porte à l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. La prise en compte de ces aspects permet l'engagement stratégique de groupes clés aux moments opportuns du processus (Figure 7, Tableau 7).

Figure 7. Quatre rôles communs des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté

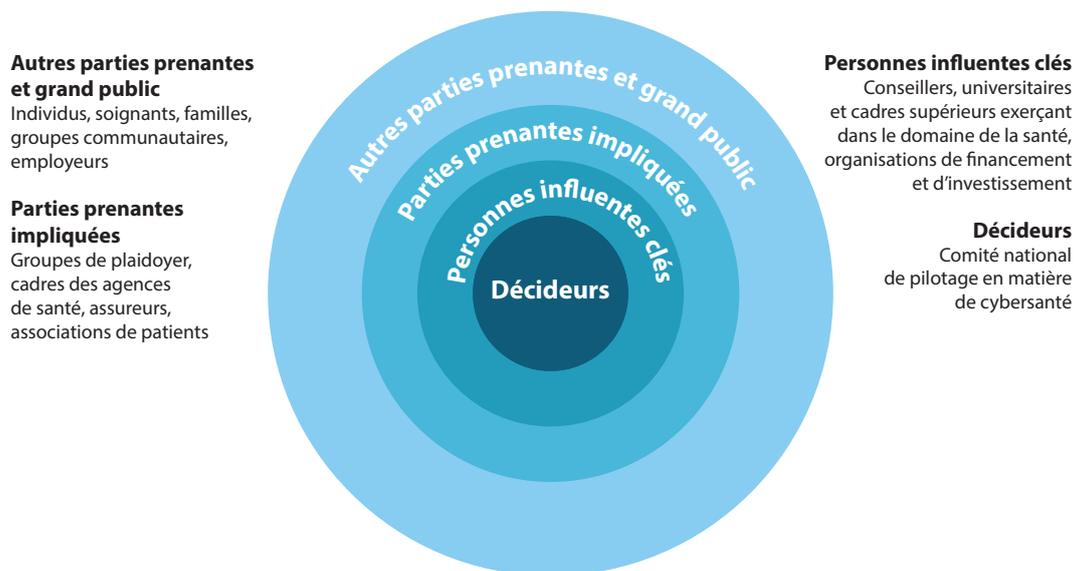


Tableau 7. Rôle des parties prenantes dans le cadre de la stratégie nationale

Rôle	Description	Exemples
Décideurs	Ils définissent la stratégie d'ensemble et l'orientation stratégique, guident la stratégie et le processus de planification. Ils sont chargés de valider, d'approuver et de s'approprier la stratégie nationale en matière de cybersanté et de mettre en œuvre les recommandations stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Comité national de pilotage de la cybersanté. • Autres comités ou conseils gouvernementaux auxquels le comité de pilotage rend compte (le Comité de pilotage peut ainsi faire partie d'un conseil plus large dans le domaine de la santé et/ou des TIC).
Personnes influentes clés	Elles ne sont pas directement impliquées dans la prise de décisions, mais exercent une forte influence sur les décisions liées à la stratégie nationale en matière de cybersanté en raison de leur éminence et de leur expertise reconnue dans le domaine ou de leur rôle en tant que conseillers officiels ou officieux auprès des décideurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres supérieurs officiant dans les organisations sanitaires clés. • Cadres supérieurs officiant dans des organismes de financement et d'investissement. • Universitaires et experts éminents. • Conseillers auprès des membres du comité de pilotage ou d'autres comités et conseils gouvernementaux pertinents.
Parties prenantes impliquées	Elles ne sont pas impliquées dans la prise de décisions et n'exercent aucune influence en la matière, mais peuvent apporter leur expertise spécifique. Elles portent un grand intérêt à la stratégie nationale en raison de l'impact que celle-ci aura sur elles et/ou leurs organisations.	<ul style="list-style-type: none"> • Membres de groupes de plaidoyer (défenseurs de la vie privée, grand public, vendeurs, industriels, syndicats, etc.). • Associations de patients et groupes de plaidoyer. • Cadres des agences de santé (ONG, hôpitaux, etc.). • Comités et programmes dans le domaine de la santé.
Autres parties prenantes et grand public	Certaines catégories du grand public peuvent être informés de l'évolution de la cybersanté et intéressées par son impact potentiel. Il peut également être nécessaire de demander au grand public de proposer ou d'approuver les composantes de la stratégie nationale.	<ul style="list-style-type: none"> • Individus. • Soignants. • Familles. • Groupes communautaires.

5.4 Définir une approche de l'engagement des parties prenantes

L'approche de l'engagement et de la consultation doit être adaptée au rôle de chaque groupe de parties prenantes (Tableau 8). Une fois cette approche définie, elle permet également de prévoir les modalités de consultation des parties prenantes au cours de l'élaboration de la stratégie.

L'engagement des parties prenantes doit être associé à un plan de communication définissant les éléments qui seront communiqués par l'équipe de projet, notamment aux médias, ainsi que les modalités de cette communication. Les médias sont parfois les seuls moyens permettant d'informer et d'influencer le grand public. Ils revêtent donc une importance particulière si l'objectif est de sensibiliser le grand public. Les médias nationaux ou spécialisés dans le domaine de la santé peuvent manifester leur intérêt à tout moment. La communication avec les autres groupes clés doit être définie en fonction du niveau d'intérêt, d'expertise et de soutien de ces groupes. Les filières et les modalités de communication doivent refléter les objectifs associés à la collaboration avec chaque groupe de parties prenantes. Cette approche fait écho à une étape ultérieure du processus : la présentation des avantages pour les parties prenantes.

Tableau 8. Exemple d'approche de l'engagement des parties prenantes

Rôle	Approche de l'engagement
Décideurs	Contacts fréquents et formels afin de rechercher des suggestions et des conseils, de présenter les documents pour examen final et d'obtenir l'acceptation et l'approbation des recommandations.
Personnes influentes clés	Contacts fréquents et plus informels afin de rechercher des suggestions, des conseils et de l'aide en vue de la formulation des grandes orientations et recommandations.
Parties prenantes impliquées	Consultation initiale suivie par une communication externe structurée à intervalles appropriés pour rendre compte du processus et des résultats.
Autres parties prenantes et grand public	Communication possible via les médias ou des questionnaires et enquêtes en ligne. Ces techniques permettent de publier des documents tels qu'un résumé de la stratégie en matière de cybersanté et d'interroger le grand public par le biais de questionnaires, de sondages ou d'enquêtes. Il est généralement inutile de mener des consultations en face-à-face avec le grand public au cours de l'élaboration de la stratégie nationale et du plan d'action correspondant, même si des forums de consultation publique peuvent être organisés au besoin.

5.5 Définir les modalités de consultation

L'équipe de projet doit élaborer un plan de consultation des parties prenantes décrivant en détail comment, quand et dans quel but elles seront associées. Le Tableau 9 présente un excellent exemple.

Tableau 9. Exemple de plan de consultation des parties prenantes

Étape	Décideurs	Personnes influentes clés	Autres parties prenantes	Grand public
Définir le contexte stratégique de la stratégie nationale en matière de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont consultés afin de formuler des suggestions concernant le développement du contexte stratégique de la cybersanté au niveau national. Ils examinent et approuvent les objectifs et enjeux stratégiques du système de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles sont consultées afin de formuler des suggestions concernant le développement du contexte stratégique de la cybersanté au niveau national. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent être consultées afin de formuler des suggestions concernant les difficultés liées au système national de santé et à la santé de la population. 	<ul style="list-style-type: none"> Il peut être consulté afin de recueillir l'opinion publique sur les difficultés sanitaires que la cybersanté est appelée à résoudre.
Identifier les tendances pertinentes et les bonnes pratiques dans le domaine	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont consultés afin d'identifier les juridictions et les projets internationaux qui doivent être pris en compte ou analysés dans le cadre des activités de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles sont consultées afin d'identifier les juridictions et les projets internationaux qui doivent être pris en compte ou analysés dans le cadre des activités de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent être consultées afin d'identifier les utilisations incontournables de la cybersanté dans des nations/régions similaires. 	<ul style="list-style-type: none"> s.o.
Élaborer une stratégie initiale en matière de cybersanté au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> Ils examinent et approuvent le calendrier de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Ils sont consultés afin de formuler des suggestions concernant la stratégie initiale en matière de cybersanté au niveau national. Ils examinent et approuvent cette stratégie initiale. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles sont consultées afin de formuler des suggestions concernant la stratégie initiale en matière de cybersanté au niveau national. Elles sont consultées afin de formuler des suggestions et d'élaborer des scénarios mettant en pratique la stratégie. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent être consultées afin d'affiner les scénarios mettant en pratique la stratégie en matière de cybersanté. Elles peuvent bénéficier d'un aperçu de la stratégie initiale et formuler des commentaires. 	<ul style="list-style-type: none"> s.o.
Identifier les composants de cybersanté nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont consultés afin de formuler des suggestions concernant les composants de cybersanté nécessaires, en particulier dans le domaine du leadership et de la gouvernance, de la stratégie et des investissements, mais également de la législation et des politiques. Ils examinent et approuvent les composants de cybersanté nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles sont consultées afin de formuler des suggestions et d'examiner les composants de cybersanté nécessaires, en particulier dans le domaine du leadership et de la gouvernance, de la stratégie et des investissements, de la législation et des politiques, des services et des applications, mais également des infrastructures. 	<ul style="list-style-type: none"> s.o. 	<ul style="list-style-type: none"> s.o.
Faire l'état des lieux de l'environnement actuel	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont consultés afin d'identifier les composants de cybersanté existantes ou planifiées dans le cadre de l'environnement national actuel. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles sont consultées afin d'identifier les composants de cybersanté existantes ou planifiées dans le cadre de l'environnement national actuel. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent être consultées afin d'identifier les composants de cybersanté existantes ou planifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> s.o.
Évaluer la situation actuelle de la cybersanté en matière d'opportunités, de lacunes et d'obstacles	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont consultés afin d'évaluer les composants de cybersanté existantes ou planifiées dans le cadre de l'environnement national actuel. Ils examinent et approuvent les résultats de l'évaluation (opportunités de réutilisation et de partage, lacunes, risques et obstacles). 	<ul style="list-style-type: none"> Elles sont consultées afin d'évaluer les composants de cybersanté existantes ou planifiées dans le cadre de l'environnement national actuel. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent être consultées afin d'évaluer les composants de cybersanté existantes ou planifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> s.o.
Affiner la stratégie et élaborer des recommandations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Ils formulent des suggestions et des conseils concernant la hiérarchisation des composants de cybersanté à mettre en œuvre dans le cadre de la stratégie. Ils formulent des suggestions et des conseils concernant l'élaboration des recommandations stratégiques Ils examinent et approuvent la stratégie finale en matière de cybersanté au niveau national et les recommandations stratégiques correspondantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles peuvent être consultées afin de formuler des suggestions et des conseils supplémentaires concernant la hiérarchisation des composants de cybersanté. Elles formulent des suggestions et des conseils concernant l'élaboration des recommandations stratégiques. La stratégie approuvée au niveau national et les recommandations stratégiques correspondantes sont présentées aux personnes influentes clés n'ayant pas participé à leur perfectionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles reçoivent un résumé de la stratégie finale en matière de cybersanté au niveau national dans le cadre de l'élargissement du processus de diffusion. 	<ul style="list-style-type: none"> Il peut bénéficier d'un aperçu de la stratégie approuvée dans le cadre de la sensibilisation et de l'éducation du grand public.

Le plan final doit prendre en compte la disponibilité des parties prenantes et, en particulier, s'efforcer de réduire le nombre de consultations, d'entretiens et de discussions devant être menés avec chaque partie prenante. Pour ce faire, il peut être utile de mettre en place des cycles de discussion impliquant à chaque fois différentes parties prenantes (Tableau 10).

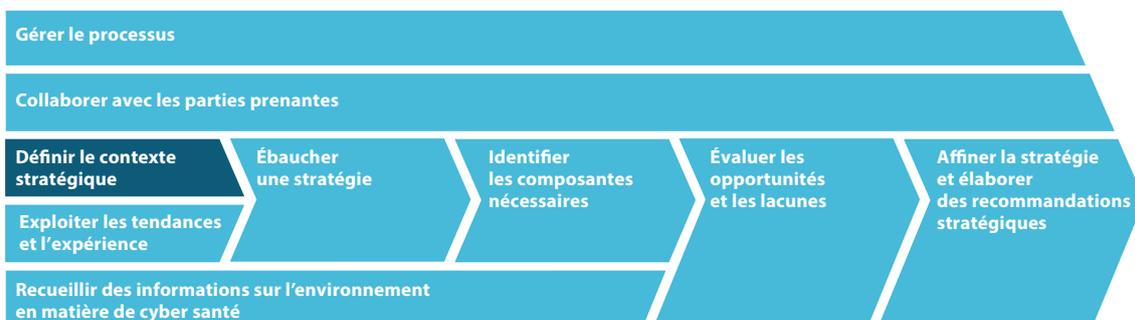
Tableau 10. Exemple d'approche de la consultation des parties prenantes

Cycle	Priorités de l'engagement et de la consultation	Mécanisme proposé
1	<p>Les consultations préliminaires permettraient d'aborder les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parmi les principales difficultés rencontrées par le secteur de la santé, quelles sont celles que la cybersanté pourrait résoudre ? • Pourquoi faut-il investir en faveur de la cybersanté ? • Quelle est notre stratégie en matière de cybersanté pour les 5 à 10 prochaines années ? • Quelles doivent être les priorités en matière de cybersanté au niveau national ? • Quels sont les risques et les obstacles qui s'opposent à la mise en œuvre de la cybersanté au niveau national ? • Quelles sont les initiatives existantes, actuelles ou planifiées qui pourraient soutenir la stratégie nationale en matière de cybersanté ou être déployées dans ce sens au niveau national ? • Quels sont les pays qui font figure d'exemple et pourquoi ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entretiens individuels ou en petits groupes.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Une série de consultations plus larges permettrait : <ul style="list-style-type: none"> - de valider et d'affiner la vision initiale du contexte stratégique de la cybersanté et la stratégie initiale en matière de cybersanté au niveau national ; - d'identifier d'autres difficultés rencontrées par le secteur de la santé, ainsi que les avantages associés à la cybersanté ; - d'analyser les composantes de cybersanté nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie initiale en matière de cybersanté au niveau national. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si possible, forums et ateliers facilitant la participation d'un large groupe de parties prenantes. • Entretiens individuels ou en petits groupes si l'organisation de forums s'avère inappropriée ou irréalisable.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Une série de consultations ciblées et spécifiques permettrait : <ul style="list-style-type: none"> - de recueillir des informations sur l'environnement national actuel en matière de cybersanté ; - d'identifier les opportunités de réutilisation ou de partage des composantes de cybersanté existantes ou planifiées ; - d'analyser et d'évaluer les différents modèles de leadership et de gouvernance dans le domaine de la cybersanté ; - de discuter des constatations et des recommandations avec les différents décideurs et les parties prenantes si nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultations organisées au cas par cas. • Entretiens individuels ou en petits groupes, visioconférences ou téléconférences en fonction des besoins.

CHAPITRE 6

Définir le contexte stratégique

Cette étape s'attache à définir le contexte stratégique de la stratégie nationale en matière de cybersanté.



Objectif

Avant d'élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté, il faut définir le contexte stratégique, c'est-à-dire les principaux objectifs et enjeux sanitaires auxquels la cybersanté doit contribuer à répondre. Le contexte stratégique se caractérise par la santé de la population, le système de santé, la stratégie, les priorités et les objectifs nationaux en matière de santé, ainsi que les objectifs de développement socio-économique.

Activités

- ▶ Enquêter sur la santé et la situation démographique de la population.
- ▶ Décrire le système de santé.
- ▶ Examiner la stratégie, les priorités et les objectifs nationaux en matière de santé.
- ▶ Identifier les objectifs de développement socio-économique en rapport avec la cybersanté.
- ▶ Examiner les stratégies existantes dans le domaine de la cybersanté, des TIC ou des systèmes d'information sanitaire.
- ▶ Identifier les objectifs et enjeux stratégiques dépendant le plus de la cybersanté.
- ▶ Décrire de quelle manière la cybersanté doit appuyer les objectifs sélectionnés.

Résultats

Cette étape permettra d'aboutir à :

- ▶ des objectifs et enjeux stratégiques qui permettent d'améliorer la situation sanitaire et de mieux comprendre les priorités stratégiques relatives au secteur de la santé ;
- ▶ une description du rôle que la cybersanté peut jouer dans ce domaine.

6.1 Enquêter sur la santé et la situation démographique de la population

Objectif

Cette étape s'attache à développer une bonne compréhension de la santé de la population et de son évolution escomptée au cours des 10 à 20 prochaines années (Tableau 11).

Tableau 11. Santé et situation démographique de la population

Dimension	Exemples de questions
Caractéristiques démographiques	<ul style="list-style-type: none">• Quelles sont la taille et la répartition par âge de la population actuelle ?• Quels sont les principaux segments géographiques, sociaux, économiques ou autres (population vivant sous le seuil de pauvreté, groupes d'âge, personnes alphabétisées, etc.) ?• Comment ces différents segments devraient-ils évoluer ?
Situation sanitaire actuelle	<ul style="list-style-type: none">• Quelle est la situation sanitaire actuelle, notamment dans les domaines suivants :<ul style="list-style-type: none">- Espérance de vie moyenne.- Taux et causes de mortalité.- Principales maladies et principaux facteurs de risque, notamment au sein des populations les plus pauvres.- Autres mesures nationales et internationales majeures dans le domaine de la santé.
Implications des tendances démographiques	<ul style="list-style-type: none">• Comment la situation démographique devrait-elle évoluer ?• Quel sera l'impact de ces changements sur le système de santé ?
Implications des tendances en matière de santé	<ul style="list-style-type: none">• Comment la santé de la population devrait-elle évoluer ?• Quels facteurs sanitaires et autres pourraient être à l'origine de ces changements ?• Quel sera l'impact de ces changements sur le système de santé ?

Résultats recommandés

Cette étape doit permettre de comprendre :

- ▶ les caractéristiques sanitaires et démographiques de la population actuelle, ainsi que les changements escomptés ;
- ▶ l'impact de ces changements sur le système de santé ;
- ▶ les difficultés spécifiques de certains segments de la population (groupes d'âge, catégories socio-économiques, etc.).

Approche

Cette étape s'appuie sur des recherches et analyses menées en interne, associées à des entretiens avec les parties prenantes.

Recherches et analyses menées en interne

L'équipe de projet doit utiliser les sources de données et d'informations disponibles afin de minimiser le temps consacré à cette étape. Elle doit s'informer auprès des services de santé nationaux et des agences chargées de recueillir et de publier ces données. Elle peut également faire appel à des agences internationales telles que l'OMS, qui recueillent des données et publient des rapports par pays. Une recherche documentaire peut permettre d'identifier d'autres sources d'information.

Entretiens avec les parties prenantes

Si les recherches menées en interne ne permettent pas d'obtenir les informations nécessaires, l'équipe de projet doit s'adresser aux ministères, agences et services de santé chargés de suivre la santé de la population et d'en rendre compte. Elle peut également mener des entretiens avec les ministères, agences et services en charge de la planification sanitaire pour identifier les facteurs sanitaires, ou autres, qui influencent la situation sanitaire.

6.2 Décrire le système de santé

Objectif

Cette étape s'attache à étudier le système national de santé, notamment les questions liées à l'accessibilité, au coût et à la qualité des services, ainsi qu'à la gestion globale du système (Tableau 12).

Tableau 12. Exemples de dimensions du système de santé à analyser

Dimension	Exemples de questions
Services	<ul style="list-style-type: none"> • Quels types de services de santé¹ sont proposés aux citoyens ? • Quels services de santé ne peuvent pas être fournis à la population ? Quels obstacles ou difficultés sont à l'origine de cette situation ?
Structure et rôles	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles entités² planifient, gèrent et fournissent les services de santé aux niveaux national, des États, régional et local ? • Quelles sont les responsabilités de ces entités ? Quelles relations entretiennent-elles les unes avec les autres ? • Quelles sont les lacunes ou difficultés liées à la structure actuelle du système de santé ?
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les effectifs, la formation et la répartition du personnel de santé ? • Quels sont les déséquilibres actuels ou escomptés au sein du personnel ? • Quel sera l'impact de ces déséquilibres sur le système de santé, les services de santé et la situation sanitaire ?
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les dépenses actuelles du système national de santé³ ? • Quel est le modèle de financement du système national de santé⁴ ? • Comment les dépenses de santé et les modèles de financement devraient-ils évoluer ? • Quels sont les cycles de financement et les cycles budgétaires du système de santé⁵ ? Quelles sont les entités impliquées ?
Gouvernance, politiques et régulation	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les mécanismes de gouvernance et les mécanismes politiques en place aux niveaux national, des États, régional et local ? • Quelles sont les relations et les interactions entre ces mécanismes ? • Comment s'organisent la régulation et le suivi des performances du système de santé ?
Efficacité et efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les difficultés qui influencent la qualité et la sécurité des services de santé ? • Quelles sont les difficultés qui influencent les efforts, le temps et les coûts associés à la prestation de services de santé ?
Accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les difficultés qui empêchent certains segments de la population d'accéder aux services de santé ?

Remarques :

- 1 Parmi les *services de santé* figurent les soins primaires, les services paramédicaux, spécialisés, pharmaceutiques, les services de santé communautaire, de diagnostic et de laboratoire, les soins spécialisés de courte durée et les services de gériatrie.
- 2 Citons notamment les services, agences, organisations et prestataires de santé publics, les organismes, réseaux et prestataires de santé privés et les organisations non gouvernementales (ONG).
- 3 Cette information n'est pas disponible dans tous les pays, ce qui ne doit pas empêcher l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté. Il peut cependant s'avérer plus difficile d'appuyer l'investissement en faveur de la cybersanté.
- 4 Parmi les modèles de financement figurent la taxation, l'assurance maladie sociale, l'assurance maladie privée, le paiement direct et le financement par les donateurs.
- 5 Il faut prendre en compte les processus de planification et de financement des principaux donateurs.

Résultats recommandés

Cette étape doit donner un aperçu :

- ▶ du système national de santé ;
- ▶ des difficultés rencontrées par le système de santé et des priorités affichées en la matière ;
- ▶ des difficultés potentielles liées au développement de l'environnement national en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape s'appuie sur des recherches et analyses menées en interne, associées à des entretiens avec les parties prenantes du secteur de la santé.

Recherches et analyses menées en interne

Cette étape doit permettre d'obtenir des informations sur le système national de santé. Ces informations peuvent être disponibles auprès des agences et services nationaux, des États, régionaux et locaux, mais également sur Internet. Des organisations internationales comme l'OMS publient par ailleurs des rapports sur les systèmes nationaux de santé.

Entretiens avec les parties prenantes

Les parties prenantes du secteur de la santé doivent être consultées afin de permettre une meilleure compréhension du système de santé et des difficultés qu'il rencontre, l'objectif étant de recueillir des opinions générales et spécialisées. Le processus de consultation garantit le recueil des informations nécessaires et permet aux parties prenantes de faire part de leur point de vue sur la contribution et le rôle potentiels de la cybersanté.

6.3 Examiner la stratégie, les priorités et les objectifs nationaux en matière de santé

Objectif

Cette étape s'attache à identifier les stratégies, les priorités et les objectifs sanitaires qui peuvent exister (Tableau 13) et à créer un groupe commun permettant l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté.

Alignement est indispensable à l'élaboration d'une stratégie nationale.

Tableau 13. Exemples de stratégies, de priorités et d'objectifs sanitaires

Dimension	Exemples de questions
Difficultés	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les difficultés actuellement rencontrées par le système de santé et le secteur de la santé dans son ensemble ? Les domaines à prendre en compte sont : <ul style="list-style-type: none"> - la santé de la population ; - l'équité et l'accessibilité des soins ; - la disponibilité et la répartition du personnel de santé ; - la structure et l'organisation du système de santé ; - l'efficacité et l'efficience de la prestation de soins de santé ; - l'émergence de schémas thérapeutiques avancés ; - le financement, l'assurance maladie et le coût des soins.
Priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les priorités énoncées par le gouvernement pour résoudre ces difficultés ?
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la stratégie nationale en matière de santé ? • Cette stratégie est-elle récente ? Quel en est le calendrier ?
Objectifs généraux et spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> • Quels objectifs généraux et spécifiques ont été identifiés dans le cadre de la stratégie nationale en matière de santé ? • Quels engagements ont été pris en vue de la réalisation des objectifs sanitaires internationaux¹ ? • Quels sont les autres obligations, partenariats ou programmes internationaux en place² ?
Calendrier	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le calendrier de mise en œuvre de la stratégie, des priorités et des objectifs en matière de santé ?
Initiatives	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les principales améliorations, transformations ou réformes du système de santé en cours ou planifiées ?
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les implications pour le financement futur du système national de santé ?

Remarques :

- 1 Notamment les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), que les États membres des Nations Unies se sont engagés à atteindre d'ici 2015.
- 2 Notamment le Règlement sanitaire international (RSI) et le Partenariat pour la santé de la mère, du nouveau-né et de l'enfant (PMNCH).

Résultats recommandés

Cette étape doit permettre d'identifier les thèmes, priorités et objectifs stratégiques soutenus par les décideurs et dirigeants du secteur de la santé concernés.

Approche

Tous les pays ne disposent pas de stratégies, de priorités et d'objectifs sanitaires bien définis. De multiples versions coexistent souvent aux niveaux national, des États et régional. Cette étape nécessite de consulter les parties prenantes du secteur de la santé afin d'identifier et d'affiner les stratégies existantes, puis d'en valider certaines en vue de l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté.

Recherches et analyses menées en interne

Cette étape doit permettre d'examiner la stratégie, les priorités et les objectifs nationaux en matière de santé, que ce soit sous la forme d'une stratégie sanitaire, d'un programme de réformes ou d'une série de projets de politiques ou principes sanitaires. En fonction de la structure et des modalités de gouvernance du système de santé, ces informations sont généralement disponibles auprès des agences et services de santé nationaux, des États, régionaux et locaux.

Entretiens avec les parties prenantes

L'organisation d'entretiens avec les parties prenantes doit permettre d'affiner ou de confirmer les recherches menées en interne. L'équipe de projet doit sélectionner les parties prenantes chargées de la planification, des stratégies et des politiques sanitaires aux niveaux national, des États, régional et local, notamment :

- ▶ les acteurs publics et privés en charge de la stratégie et de la planification sanitaire ;
- ▶ les responsables des politiques de santé ;
- ▶ les politiciens et ministres en charge de la santé.

Il peut être utile d'organiser des ateliers afin d'analyser et de résoudre les divergences en matière de stratégies, de priorités et d'objectifs.

6.4 Identifier les objectifs de développement socio-économique en rapport avec la cybersanté

Objectif

Cette étape s'attache à déterminer s'il existe des engagements ou des objectifs de développement socio-économique majeurs à prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Les stratégies en matière de cybersanté visent principalement à améliorer la situation sanitaire des pays, mais elles peuvent également faciliter la coopération au niveau régional et stimuler l'investissement en faveur des infrastructures, de la recherche et du développement des TIC. La stratégie nationale en matière de cybersanté peut ainsi mettre en place des mesures incitatives et faciliter le développement de technologies destinées à l'exportation, promouvoir un nouveau marché ou favoriser l'innovation dans le secteur national des TIC appliquées à la santé.

Résultats recommandés

Cette étape doit permettre d'identifier des facteurs extérieurs en rapport avec la cybersanté à prendre en compte lors de l'élaboration de la stratégie nationale.

Approche

Cette étape s'appuie sur des analyses menées en interne puis validées par les principales parties prenantes du secteur.

Analyses menées en interne

L'équipe de projet doit recueillir les documents, rapports, annonces ou accords de coopération régionaux auprès des partenaires de développement issus d'autres ministères, agences ou institutions. Ces accords peuvent prendre la forme de politiques, d'engagements majeurs tels que les objectifs du Millénaire pour le développement ou d'instruments comme les directives ou recommandations utilisées par la Commission européenne, par exemple. L'équipe de projet peut ensuite mener une analyse documentaire afin de comprendre en quoi le développement de l'environnement national en matière de cybersanté favoriserait le respect ou l'élargissement des objectifs généraux ou spécifiques énoncés dans ces accords.

Affinage et validation par les parties prenantes

L'organisation d'entretiens avec les parties prenantes issues des ministères en charge des sciences, des technologies, du développement et autres domaines connexes peut permettre de valider les constatations, de mettre en lumière les priorités et le calendrier et de clarifier l'impact de ces éléments sur l'élaboration de la stratégie nationale.

6.5 Examiner les stratégies existantes dans le domaine de la cybersanté, des TIC ou des systèmes d'information sanitaire

Objectif

Cette étape s'attache à examiner les efforts déjà mobilisés et l'état des stratégies existantes, que ce soit dans le domaine de la cybersanté (déclarations de principes, objectifs, documents politiques, engagements ou mandats gouvernementaux), des systèmes d'information sanitaire ou des TIC.

Approche

Cette étape s'appuie sur des analyses menées en interne puis validées par les principales parties prenantes du secteur.

Analyses menées en interne

L'examen des documents fournis par les ministères en charge de la santé et des TIC (résolutions, mandats, déclarations ou engagements politiques, etc.) constituera la principale activité d'analyse. Des rapports antérieurs ou d'autres documents peuvent fournir de précieux enseignements et indications pour les efforts en cours.

Affinage et validation par les parties prenantes

Les stratégies retenues seront affinées et validées lors d'entretiens avec les parties prenantes et les groupes d'experts.

6.6 Identifier les objectifs et les enjeux stratégiques dépendant le plus de la cybersanté

Objectif

Cette étape s'attache à regrouper les connaissances issues des étapes précédentes afin d'identifier les objectifs et enjeux stratégiques auxquels la cybersanté bénéficie particulièrement. S'il peut exister de nombreux objectifs et enjeux stratégiques, seuls certains d'entre eux pourront directement bénéficier de la cybersanté. Cette étape vise à identifier les objectifs et enjeux stratégiques dépendant le plus de la cybersanté en vue de l'élaboration de la stratégie nationale.

Les objectifs sélectionnés peuvent recouper des domaines tels que la santé de la population, le système de santé, la stratégie sanitaire ou le développement socio-économique au sens large. Il peut également s'agir d'objectifs et d'enjeux majeurs concernant un seul de ces domaines (Tableau 14).

Tableau 14. Objectifs et enjeux stratégiques : domaines communs

Domaine	Exemples de questions
Santé de la population	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les objectifs stratégiques visant à améliorer la situation sanitaire de la population ? • Quels sont les enjeux liés à l'évolution actuelle ou escomptée de la santé de la population ?
Équité et accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les enjeux qui ont une incidence sur la prestation de services de santé équitables et accessibles à l'ensemble de la population ?
Disponibilité et répartition du personnel de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les enjeux liés à la disponibilité du personnel de santé national et à sa capacité à assurer la prestation de services de santé efficaces et efficaces à tous les niveaux de soins ? • Quels sont les enjeux liés à la répartition du personnel de santé national et à sa capacité à assurer la prestation de services de santé efficaces et efficaces dans les zones métropolitaines, régionales, rurales et isolées du pays ?
Structure et organisation du système de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les enjeux liés à la structure du système national de santé et aux mécanismes de financement, de gouvernance et de leadership existants ?
Efficacité et efficience de la prestation de soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les enjeux qui influencent la qualité et la sécurité des services de santé fournis à la population ? • Quels sont les enjeux qui influencent les efforts, le temps et les coûts associés à la prestation de services de santé ?
Émergence de schémas thérapeutiques avancés	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les opportunités et les difficultés liées à l'émergence de schémas thérapeutiques avancés et à la demande émanant de la population et des prestataires de soins ?
Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les enjeux liés au financement des systèmes de santé, les tendances en matière de dépenses publiques et privées, le degré de viabilité du système de santé, les financements prévus et leur impact sur l'évolution des services de santé ?

Il s'agit de simples exemples. Les objectifs et enjeux spécifiques peuvent varier sensiblement d'un pays à l'autre, mais le processus de mise en œuvre reste le même.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire clairement les principaux objectifs et enjeux stratégiques devant sous-tendre la stratégie nationale en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape s'appuie sur des analyses menées en interne puis validées et affinées par les parties prenantes du secteur de la santé.

Analyses menées en interne

L'équipe de projet doit compiler les informations précédemment recueillies afin d'identifier un nombre raisonnable d'objectifs et d'enjeux stratégiques pouvant sous-tendre la stratégie nationale en matière de cybersanté. En fonction de l'expérience de chaque pays, il est conseillé d'identifier cinq à huit objectifs et enjeux stratégiques. Au-delà, il s'avère plus difficile d'élaborer une stratégie et un plan d'action bien structurés et cohérents. Plusieurs objectifs et enjeux peuvent être regroupés sous un même *thème stratégique*. La stratégie peut ensuite être articulée autour de ces thèmes.

Il est par ailleurs important d'éviter tout recoupement et toute répétition entre les objectifs et enjeux. Si un enjeu s'avère en réalité le résultat d'un autre, il faut mettre l'accent sur l'enjeu principal.

Affinage et validation par les parties prenantes

Les objectifs et enjeux stratégiques doivent être examinés par les principales parties prenantes, puis affinés en fonction de leurs commentaires. Cette étape essentielle doit s'attacher à dégager un consensus sur les thèmes, objectifs et enjeux devant sous-tendre la stratégie nationale en matière de cybersanté. Il s'agit de simples exemples. Les objectifs et enjeux spécifiques peuvent varier sensiblement d'un pays à l'autre, mais le processus de mise en œuvre reste le même.

6.7 Décrire de quelle manière la cybersanté doit appuyer les objectifs sélectionnés

Objectif

Cette étape s'attache à analyser le lien entre les flux d'informations médicales et les objectifs et enjeux identifiés à l'étape précédente. Il s'agit de savoir de quelle manière les flux d'informations médicales doivent évoluer. Cette étape peut également permettre de comprendre en quoi le développement de l'environnement national en matière de cybersanté peut appuyer les objectifs et les enjeux relevant d'autres secteurs.

Le terme « flux d'informations médicales » fait référence à l'échange d'informations et à la prestation de services par voie électronique au sein du secteur de la santé. Une analyse menée de ce point de vue permet de savoir s'il faut améliorer les flux d'informations médicales pour pouvoir atteindre un objectif ou résoudre un enjeu, et quelles seraient les modalités. Cette étape est essentielle pour comprendre de quelle manière la stratégie nationale peut soutenir ou appuyer le système de santé.

Le processus de réflexion sur l'impact des objectifs et enjeux stratégiques sur la cybersanté pourra être orienté par les questions ci-dessous :

- ▶ Quelles sont les principales difficultés liées aux flux d'informations à l'heure actuelle ?
- ▶ En quoi ces difficultés empêchent-elles la réalisation d'un objectif stratégique ou la résolution d'un enjeu stratégique ?
- ▶ De quelle manière les flux d'informations doivent-ils évoluer au sein du secteur de la santé ?
- ▶ Quelles informations, quelles connaissances et quels outils faut-il mettre à la disposition des individus, des prestataires de soins, des responsables et des décideurs ?

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les implications des thèmes identifiés à l'étape précédente pour la cybersanté, que ce soit en termes de flux d'informations médicales ou d'impact potentiel sur d'autres secteurs.

Approche

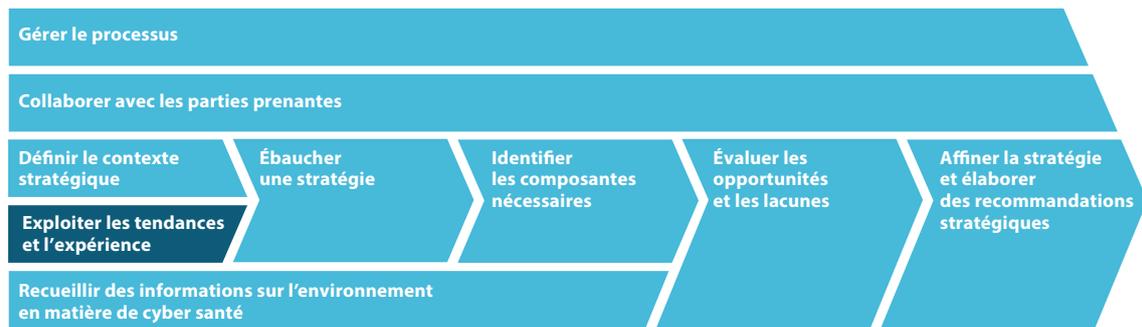
Les analyses menées en interne doivent permettre de déterminer et de décrire de quelle manière la cybersanté doit appuyer les objectifs sanitaires et les objectifs de développement :

- ▶ Objectifs et enjeux stratégiques pour le système de santé et le développement socio-économique.
- ▶ Impact de ces objectifs et enjeux.
- ▶ Décrire de quelle manière le partage des informations et l'accès à l'information ainsi qu'aux autres services de santé électroniques peuvent répondre aux objectifs sanitaires.
- ▶ Décrire de quelle manière la cybersanté peut contribuer à répondre aux objectifs et enjeux relevant d'autres secteurs.

CHAPITRE 7

Exploiter les tendances et l'expérience dans le domaine de la cybersanté

Cette étape s'attache à identifier et à exploiter les tendances et l'expérience pertinentes dans le domaine de la cybersanté.



Objectif

L'étude de l'expérience (positive ou négative) d'autres pays dans le domaine de la cybersanté, des tendances et des bonnes pratiques, permet de mieux comprendre les résultats qui peuvent être obtenus, ainsi que les objectifs relevant de la cybersanté.

Activités

- ▶ Enquêter sur les stratégies et les programmes nationaux en matière de cybersanté.
- ▶ Enquêter sur les tendances, les bonnes pratiques et les résultats internationaux en matière de cybersanté.

Résultats

Cette étape doit permettre de comprendre :

- ▶ la manière dont la cybersanté est utilisée dans des pays ou des contextes similaires ;
- ▶ les objectifs ou les enjeux sanitaires auxquels la cybersanté peut répondre ;
- ▶ les avantages spécifiques résultant de la cybersanté dans des contextes similaires.

7.1 Enquêter sur les stratégies et les programmes nationaux en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape vise à identifier les connaissances et enseignements, issus d'autres stratégies et programmes nationaux en matière de cybersanté, pouvant contribuer à l'élaboration de la stratégie nationale.

Parmi les informations recherchées à ce stade figurent :

- ▶ les objectifs et enjeux sanitaires auxquels les pays cherchent à répondre par le biais de la cybersanté ;
- ▶ les recommandations stratégiques concernant l'utilisation de la cybersanté ;
- ▶ les objectifs et enjeux non sanitaires en rapport avec la cybersanté ;
- ▶ l'évolution des flux d'informations au sein des systèmes et services de santé ;
- ▶ les programmes, les initiatives pilotes et les projets, actuels ou planifiés, dans le domaine de la cybersanté ;
- ▶ l'environnement actuel (et les contraintes) caractérisant la mise en œuvre de la cybersanté ;
- ▶ les enseignements tirés des réussites et des échecs.

Cette étape doit se concentrer sur des pays présentant des caractéristiques similaires en termes :

- ▶ de structure et de fonctionnement du système de santé ;
- ▶ d'objectifs et d'enjeux sanitaires ;
- ▶ d'environnement en matière de cybersanté et de développement national.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à développer une bonne compréhension des stratégies et programmes de cybersanté nationaux mis en œuvre dans des pays similaires.

Approche

Cette étape s'appuie sur des recherches et analyses menées en interne, complétées par des entretiens exploratoires avec les représentants d'autres pays.

Recherches et analyses menées en interne

Cette étape nécessite de sélectionner les pays appropriés et de définir les questions à poser. Il faut choisir un petit nombre de pays à un stade précoce pour pouvoir canaliser les travaux de recherche et garantir le respect des délais. Ce processus peut s'avérer complexe, en raison du manque de connaissances relatives à ces pays, des nombreuses difficultés de comparaison et des délais de mise en œuvre définis.

L'équipe de projet doit se renseigner auprès des agences et services de santé compétents. Certains pays disposent de services dédiés à la cybersanté, d'autres délèguent cette responsabilité à une agence ou à un service relevant d'un autre secteur. L'équipe de projet doit confirmer l'existence de ces entités dès le début du processus.

Si les informations ne sont pas disponibles directement auprès des pays, l'équipe de projet peut utiliser les rapports publiés par des agences internationales telles que l'OMS. Les rapports pertinents doivent être examinés avec attention.

Entretiens exploratoires

Les travaux de recherche peuvent également s'avérer insuffisants pour permettre de bien comprendre le programme de cybersanté mis en œuvre par un autre pays et d'en tirer tous les enseignements nécessaires. Pour les pays présentant un intérêt particulier, il peut s'avérer utile d'organiser des rencontres régionales, des visites d'étude ou des entretiens avec les personnes en charge de la cybersanté. Il est important d'axer les recherches sur l'expérience et les enseignements. La plupart des pays sont prêts à partager leur expérience dans le domaine de la cybersanté. La principale difficulté consiste souvent à identifier le(s) bon(s) interlocuteur(s), en particulier dans les pays ne disposant pas d'une approche coordonnée au niveau national.

7.2 Enquêter sur les tendances, les bonnes pratiques et les résultats internationaux en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape s'attache à détailler de quelle manière la cybersanté peut être appliquée aux objectifs et enjeux sanitaires. Au niveau mondial, il existe de nombreux projets et travaux de recherche sur l'application de la cybersanté à des systèmes de santé, contextes et enjeux particuliers. La connaissance de ces projets et travaux, ainsi que des avantages et résultats obtenus, permet de documenter la stratégie nationale en matière de cybersanté.

Parmi les informations recherchées à ce stade figurent :

- ▶ les applications et services de cybersanté utilisés dans d'autres pays ;
- ▶ les objectifs et enjeux sanitaires auxquels répondent ces applications et services ;
- ▶ les contextes sanitaires dans lesquels ces applications et services sont utilisés ;
- ▶ les difficultés et les obstacles rencontrés lors de la mise en œuvre de la cybersanté ;
- ▶ les avantages ou résultats chiffrés, notamment dans le domaine de l'efficacité clinique (par exemple, réduction des réactions indésirables aux médicaments) et de l'efficacité (par exemple, réduction du nombre de tests de diagnostic requis).

Résultats recommandés

Cette étape doit permettre de comprendre la manière dont la cybersanté a généralement été utilisée dans d'autres pays pour répondre à des objectifs et enjeux sanitaires spécifiques, ainsi que les avantages et résultats qui ont été obtenus.

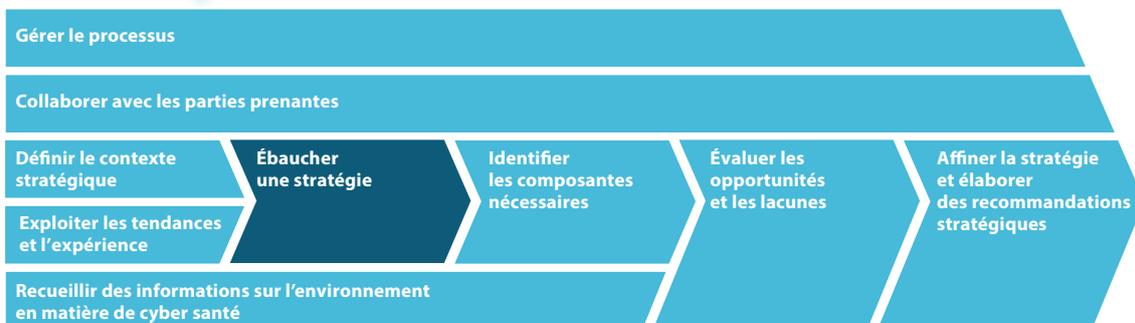
Approche

Il faut axer les travaux de recherche sur l'utilisation de la cybersanté pour répondre aux objectifs et aux enjeux sanitaires. La plupart de ces informations sont disponibles sur Internet. L'équipe de projet peut s'appuyer sur les rapports des gouvernements, des agences et de l'industrie concernant l'utilisation de la cybersanté et sur les études disponibles dans les revues et publications cliniques, technologiques ou autres. Les informations publiées par des agences internationales telles que l'OMS peuvent également constituer de précieuses sources d'information.

CHAPITRE 8

Élaborer une stratégie initiale

Cette étape se concentre sur l'élaboration d'une stratégie initiale « sans contraintes ».



Objectif

La stratégie nationale décrit de quelle manière la cybersanté peut contribuer à la réalisation des objectifs sanitaires du pays. Elle reflète les suggestions formulées jusqu'alors par les parties prenantes et repose sur l'étude des tendances et pratiques internationales en matière de cybersanté.

Activités

- ▶ Déterminer le délai de mise en œuvre de la stratégie.
- ▶ Définir les effets recherchés en fonction des objectifs et enjeux sanitaires.
- ▶ Décrire la raison d'être de chaque effet et relier les effets de la cybersanté au contexte stratégique.
- ▶ Ébaucher la déclaration de principes.
- ▶ Décrire l'impact de la stratégie nationale sur les parties prenantes.
- ▶ Élaborer un ou plusieurs scénarios mettant en pratique la stratégie nationale en matière de cybersanté (facultatif).

Résultats

Cette étape s'attache à décrire :

- ▶ les effets sanitaires que la cybersanté doit soutenir ou appuyer ;
(Remarque : les termes « résultats » et « effets » sont définis dans l'Annexe G.)
- ▶ la relation entre les effets et le contexte stratégique de la cybersanté ;
- ▶ les avantages pour les parties prenantes ;
- ▶ un ou plusieurs scénarios mettant en pratique la stratégie nationale en matière de cybersanté (facultatif).

8.1 Déterminer le délai de mise en œuvre

Objectif

Cette étape s'attache à déterminer le délai de mise en œuvre de la stratégie. Cette approche améliore la convergence et permet de mettre l'accent sur le délai de mise en œuvre des avantages et résultats (par exemple, « D'ici 2020, la cybersanté permettra au pays de... »).

Le délai de mise en œuvre prend en compte :

- ▶ la stratégie nationale en matière de santé et le calendrier défini pour les objectifs généraux et spécifiques ;
- ▶ les enseignements tirés d'autres stratégies nationales en matière de cybersanté, ainsi que les calendriers associés ;
- ▶ les conseils formulés par les hauts responsables politiques et les principaux décideurs du secteur de la santé.

Résultats recommandés

Cette étape définit le calendrier de la stratégie nationale adoptée par les responsables du secteur de la santé.

Approche

Cette étape s'appuie sur des analyses menées en interne, puis examinées et validées par les parties prenantes concernées.

8.2 Définir les effets recherchés

Objectif

Cette étape définit les changements ou effets devant intervenir au sein de l'environnement national en matière de cybersanté. Elle décrit les réalisations ou changements qui auront lieu grâce à la cybersanté, ainsi que l'évolution escomptée des systèmes et services de santé (Tableau 15).

Pour obtenir les effets escomptés, il faut mettre en place un environnement national qui :

- ▶ améliore la circulation des informations au sein du secteur de la santé ;
- ▶ améliore l'accès électronique aux informations et services de santé.

Les effets de la cybersanté découlent des thèmes stratégiques (objectifs et enjeux) et du contexte national. Une fois énoncés, les effets recherchés permettent de déterminer les composantes nécessaires.

Tableau 15. Exemples de questions permettant de définir les effets de la cybersanté

Exemples de questions	Domaines pouvant nécessiter des changements
<p>De quelle manière le système et les services de santé doivent-ils évoluer pour répondre aux objectifs identifiés ?</p> <p>Quels sont les changements nécessaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification, gestion et communication de l'information au sein des systèmes et services de santé. • Modèles de soins. • Coordination et continuité de la prestation de soins. • Accès aux ressources et infrastructures sanitaires. • Disponibilité et répartition du personnel de santé. • Qualité et sécurité de la prestation de soins. • Temps et coûts associés à la prestation de soins. • Prise en charge de leur propre santé et de leur propre bien-être par les individus. • Prise de décisions dans les domaines de la politique, des investissements et de la recherche.
<p>De quelle manière l'évolution des flux d'information médicale et autres peut-elle appuyer les objectifs sélectionnés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil et partage d'informations entre les prestataires de soins. • Recueil et partage des données relatives à la santé de la population. • Suivi et compte-rendu de la santé de la population. • Accès aux informations médicales et aux outils indispensables aux prestataires de soins. • Éducation, sensibilisation et information des patients et des soignants. • Accès aux services de santé pour les personnes vivant dans des communautés rurales ou isolées.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les effets de la cybersanté, ainsi que :

- ▶ la manière dont les flux d'informations médicales et les modalités de prestation de services doivent évoluer ;
- ▶ les effets sanitaires qui en résultent.

Cette approche permet de garantir l'autonomie de chaque description, tout en clarifiant son importance pour le système de santé (Encadré 1).

Encadré 1. Exemples d'effets de la cybersanté

- Garantir l'accès électronique à des services de santé appropriés pour les citoyens vivant dans les communautés rurales ou isolées.
- Favoriser l'amélioration constante du système de santé grâce à une utilisation plus efficace des informations médicales.
- Renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des pratiques cliniques en améliorant l'accès aux informations concernant les patients, aux données cliniques et aux outils d'aide à la décision pour les prestataires de soins.
- Soutenir des décisions plus éclairées dans les domaines de la politique, des investissements et de la recherche en garantissant un accès rapide, précis et complet aux rapports sur les activités et effets sanitaires.
- Garantir la transmission électronique d'informations médicales adéquates à la bonne personne, au bon moment et au bon endroit afin de permettre une prise en charge et des décisions thérapeutiques éclairées.
- Garantir la bonne connectivité et le fonctionnement plus efficace du secteur de la santé, évitant toute fragmentation ou redondance au niveau de la prestation de services.
- Permettre aux usagers d'accéder par voie électronique aux informations nécessaires en vue d'une meilleure prise en charge et d'un meilleur contrôle de leur propre santé.
- Permettre aux équipes multidisciplinaires de communiquer et d'échanger des informations par voie électronique, et garantir une meilleure coordination des services tout au long du continuum de soins.

Approche

Les séances de travail menées en interne doivent permettre de formuler une description concise de l'utilisation de la cybersanté pour répondre aux objectifs sanitaires, en s'appuyant sur l'étude des tendances et bonnes pratiques. L'expérience montre qu'il est préférable d'élaborer la déclaration de principes et d'identifier l'impact de la stratégie sur les groupes de parties prenantes avant de consulter celles-ci sur les effets de la cybersanté.

8.3 Relier les effets de la cybersanté au contexte stratégique

Objectif

Cette étape s'attache à décrire la relation entre le contexte stratégique et les effets définis à l'étape précédente. La stratégie nationale en matière de cybersanté doit montrer comment elle répond aux objectifs sanitaires et aux besoins des parties prenantes. Si elle n'est pas clairement liée au contexte stratégique, la stratégie nationale risque d'être mal interprétée ou jugée inadéquate. Dans certains cas, les effets de la cybersanté répondent à plusieurs objectifs sanitaires ; ils doivent donc être décrits selon une perspective plus large. La description de la logique permet d'établir clairement le lien entre les effets de la cybersanté et le contexte stratégique.

Résultats recommandés

Cette étape doit décrire la relation entre les effets de la cybersanté et les objectifs sanitaires définis dans le cadre du contexte stratégique (Encadré 2).

Encadré 2. Exemples de liens entre les effets de la cybersanté et les objectifs sanitaires

Objectif ou enjeu sanitaire	
Les pénuries de personnel de santé touchent principalement les communautés rurales et isolées, du fait de la concentration des professionnels dans les zones urbaines.	
Effet de la cybersanté	Logique
Garantir l'accès électronique à des services de santé appropriés pour les patients vivant dans des communautés rurales ou isolées.	L'accès électronique aux services permettra de compenser en partie les pénuries de personnel de santé.
Objectif ou enjeu sanitaire	
D'ici 2015, avoir enrayer la propagation du VIH/sida et avoir commencé à inverser la tendance au niveau national.	
Effet de la cybersanté	Logique
Permettre aux individus d'accéder par voie électronique aux informations nécessaires sur la prévention du VIH/sida et d'autres maladies.	L'éducation, la sensibilisation et l'information sur le VIH/sida et les autres maladies sexuellement transmissibles permettent de lutter efficacement contre leur propagation.
Effet de la cybersanté	Logique
Renforcer le contrôle et la surveillance de la santé de la population en améliorant l'efficacité du recueil, de la communication et de l'échange des données.	La surveillance et la communication de l'information sont indispensables à la planification et à la mise en œuvre de programmes visant à enrayer la propagation du VIH/sida et à inverser la tendance.

D'autres informations peuvent venir étayer la logique de chaque effet de la cybersanté, notamment les résultats de projets pertinents et d'autres études identifiées dans le cadre des activités de recherche et des entretiens avec les parties prenantes.

Approche

Des séances de travail sont menées en interne afin de clarifier la logique de chaque effet recherché. Les activités précédemment menées doivent fournir la plupart des connaissances nécessaires pour cette étape. L'expérience acquise au niveau national montre qu'il est préférable d'élaborer la déclaration de principes et d'identifier l'impact de la stratégie sur les parties prenantes avant de consulter celles-ci sur la logique.

8.4 Ébaucher la déclaration de principes

Objectif

Cette étape s'attache à élaborer une déclaration initiale de principes pouvant être approuvée par les responsables politiques et les décideurs du secteur de la santé, utilisée pour soutenir la politique de santé et transmise facilement aux parties prenantes et autres groupes. Cette déclaration de principes doit être explicite et pertinente, sans dominante technique.

Il s'agit d'une déclaration de haut niveau décrivant l'importance de la cybersanté de manière simple et compréhensible. Elle décrit les avantages stratégiques de la cybersanté pour le système de santé, ainsi que les délais impartis.

Résultats recommandés

Cette étape doit permettre d'obtenir une déclaration de principes examinée et affinée par les parties prenantes concernées (Encadré 3).

Encadré 3. Exemple de structure d'une déclaration initiale de principes

D'ici [délai],
la cybersanté doit permettre [avantages et résultats stratégiques pour le système de santé et la population]
en modifiant [évolution stratégique des flux d'informations médicales].

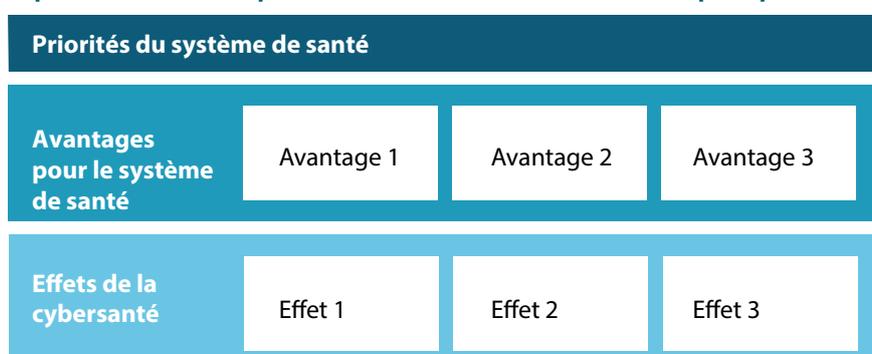
Cette structure permet de garantir l'autonomie de la déclaration de principes, tout en démontrant l'importance de l'investissement en faveur de l'environnement national en matière de cybersanté (Encadré 4).

Encadré 4. Exemple de déclaration nationale de principes

D'ici 2020,
la cybersanté doit permettre la mise en place d'un système de santé plus sûr, de meilleure qualité, plus équitable et viable pour l'ensemble des citoyens
en modifiant la manière dont les informations sont utilisées pour planifier, gérer et mettre en œuvre les services de santé.

Des modèles visuels peuvent être utilisés pour illustrer les déclarations de principes complexes (Figure 8).

Figure 8. Exemple de modèle visuel permettant d'illustrer une déclaration de principes



Le modèle ci-dessus met l'accent sur trois éléments :

- ▶ les priorités stratégiques du système de santé et l'orientation de la cybersanté ;
- ▶ les avantages ou effets escomptés pour le système de santé ;
- ▶ les effets recherchés en termes de cybersanté.

Approche

Cette étape s'appuie sur des séances de travail menées en interne pour élaborer une déclaration de principes irréfutable. Une fois mise au point, cette déclaration de principes doit être examinée par un petit groupe de parties prenantes. La priorité doit être d'affiner le contenu de la déclaration, les effets sous-jacents de la cybersanté et la manière dont la stratégie a été définie. Il est préférable d'identifier l'impact de la stratégie sur les parties prenantes avant de mener des consultations plus larges sur la déclaration de principes.

8.5 Décrire l'impact de la stratégie sur les parties prenantes

Objectif

Cette étape s'attache à décrire en quoi la cybersanté modifiera l'expérience des parties prenantes en matière de santé. Elle aide les parties prenantes à comprendre l'impact que la cybersanté aura sur elles afin de rallier leur soutien (Tableau 16).

Tableau 16. Exemples de questions permettant de convaincre les principales parties prenantes

Exemples de questions	Éléments à prendre en compte
Quels sont les principaux groupes de parties prenantes à convaincre ?	<ul style="list-style-type: none"> • Individus. • Prestataires de soins. • Responsables et administrateurs des soins de santé. • Chercheurs médicaux. • Autres groupes, pouvant faire partie des groupes de parties prenantes mentionnés ci-dessus (par exemple, individus ou prestataires de soins issus de zones rurales ou isolées). <p>Remarque : ces considérations doivent être basées sur l'étude des parties prenantes menée au cours des activités de la Section 4.</p>
Quelle est l'expérience actuelle de chaque groupe de parties prenantes en matière de santé ?	<p>Cette question doit être axée sur les enjeux sanitaires identifiés dans le cadre du contexte stratégique, notamment dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès aux informations médicales. • Accès aux outils de prestation de soins. • Accès aux services de santé. • Coordination et continuité de la prestation de soins. • Rôle de ces éléments au sein du système de santé.
En quoi la cybersanté améliorera-t-elle l'expérience des parties prenantes en matière de santé ?	<p>Cette question couvre les domaines mentionnés ci-dessus, mais appelle à décrire de manière concrète comment la mise en œuvre de la stratégie permettra de surmonter les enjeux identifiés.</p>

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire la stratégie aux principaux groupes de parties prenantes, notamment :

- ▶ les difficultés qu'ils rencontrent actuellement en ce qui concerne les services ou le système de santé ;
- ▶ les améliorations qui peuvent découler de la mise en œuvre de la stratégie (Encadré 5).

Encadré 5. Exemple de stratégie nationale destiné aux prestataires de soins

Impact de la stratégie 2020 sur les prestataires de soins

La mise en œuvre de la stratégie nationale permettra aux prestataires de soins de prendre des décisions plus éclairées sur le lieu de prise en charge, en accédant plus facilement à des informations médicales individuelles précises et complètes, à des outils d'aide à la décision et à des données probantes thérapeutiques plus fiables. Les prestataires fourniront des soins plus efficaces, tout en partageant des informations et en coordonnant plus facilement leurs efforts avec les autres prestataires.

Quelle est la situation actuelle ?	Quelles sont les réalisations escomptées d'ici 2020 ?
<ul style="list-style-type: none">• Informations incomplètes lors de la prise en charge des patients.• Perte de temps liée au recueil d'informations concernant les patients et à la redondance des activités thérapeutiques.• Coordination manuelle des soins avec les autres prestataires et partage inefficace, incomplet et ponctuel des informations.• Risque d'effets indésirables en raison d'informations incomplètes et du manque d'accès aux outils d'aide à la décision sur le lieu de prise en charge.• Capacité réduite de communication à distance avec les patients.• Difficultés de suivi de l'observance thérapeutique et de la réponse au traitement et aux médicaments.• Moyens insuffisants pour contrôler efficacement les effets de la prestation de services.	<ul style="list-style-type: none">• Les professionnels de santé auront un aperçu intégré et complet des informations concernant les patients sur le lieu de prise en charge.• Des équipes multidisciplinaires communiqueront par voie électronique, améliorant ainsi la coordination des soins.• Les professionnels de santé pourront partager des informations par voie électronique de manière rapide et sûre entre différents lieux et dans l'ensemble du secteur de la santé.• Les professionnels de santé auront accès à des données leur permettant de suivre et d'évaluer plus efficacement les effets de la prestation de services.• Les professionnels de santé pourront prescrire des examens ou des médicaments et orienter les patients vers d'autres prestataires par voie électronique.• Les décisions de soins seront étayées par des informations complètes et des outils d'aide à la décision sur le lieu de prise en charge.• Les professionnels de santé pourront communiquer par voie électronique avec les patients, où qu'ils se trouvent.• Les professionnels de santé pourront s'appuyer sur des systèmes de monitoring automatique des patients.

Approche

Cette étape est une activité interne qui vise à décrire l'impact de la stratégie sur les principaux groupes de parties prenantes, notamment en termes d'avantages et d'amélioration de leur expérience actuelle en matière de santé. Une fois élaborées, ces descriptions doivent être examinées et affinées par chaque groupe afin de garantir leur précision et leur adéquation. C'est à ce stade que les parties prenantes commencent à comprendre l'impact que la stratégie aura sur elles. Les consultations peuvent donc mettre à jour des opinions, des points de vue et des inquiétudes impliquant de réexaminer les effets de la cybersanté. De fait, cette étape marque souvent le début de l'affinage de la stratégie nationale.

8.6 Élaborer un ou plusieurs scénarios mettant en pratique la stratégie nationale en matière de cybersanté (facultatif)

Objectif

Cette étape s'attache à élaborer des scénarios décrivant les applications pratiques de la stratégie nationale. Ces scénarios s'appuient généralement sur des situations fictives, mais empreintes de réalisme, dans lesquelles la cybersanté permet de surmonter des difficultés.

L'élaboration de scénarios est une étape facultative qui fournit des détails supplémentaires aux parties prenantes. L'expérience acquise au niveau national montre que ces scénarios permettent d'informer les parties prenantes et de les sensibiliser au rôle de la cybersanté.

L'élaboration de scénarios implique de connaître :

- ▶ les groupes de parties prenantes à intégrer dans le scénario ;
- ▶ les difficultés actuelles du système de santé à mettre en avant ;
- ▶ l'impact que la cybersanté peut avoir sur la résolution de ces difficultés.

Résultats recommandés

Cette étape doit permettre d'élaborer un ou plusieurs scénarios afin d'aider les principaux groupes de parties prenantes à comprendre en quoi la mise en œuvre de la stratégie nationale améliorera leur expérience en matière de santé (Encadré 6).

Encadré 6. Exemple de scénario

Impact potentiel de la cybersanté sur la vie d'Akeyo

Akeyo et sa famille vivent dans une zone rurale d'Afrique de l'Est. Plus de 65 % des 4,4 millions d'habitants de la région vivent sous le seuil de pauvreté. Akeyo a récemment appris qu'elle souffrait d'un diabète de type 2. Le diagnostic est tombé presque par hasard, alors qu'elle se trouvait au centre de santé le plus proche avec sa fille pour un vaccin de routine. Dans la discussion, Akeyo a indiqué au médecin qu'elle se sentait souvent fatiguée. Le médecin a demandé une analyse de sang, qui a permis de poser le diagnostic.

Expérience actuelle d'Akeyo en matière de santé

Akeyo et sa famille, dont six enfants, doivent marcher pendant plus de trois heures pour se rendre au centre de santé, où un médecin délégué par l'un des hôpitaux locaux assure des permanences. Akeyo n'a jamais rencontré ce médecin et ne le reverra sans doute pas. Présent pour la journée, il doit vacciner des enfants et examiner plus de 100 patients.

Pendant que le médecin administre le vaccin à sa fille, Akeyo indique qu'elle est plus fatiguée que d'habitude. Le médecin demande une analyse de sang, qui révèle qu'Akeyo éprouve les premiers symptômes d'un diabète de type 2. Le médecin d'Akeyo n'a qu'une minute pour lui expliquer ce qu'est un diabète de type 2 et comment gérer ses symptômes. Il n'a aucun document écrit à lui remettre. Akeyo ne peut donc compter que sur le médecin et l'agent de santé communautaire présent pour lui transmettre rapidement toutes les informations nécessaires.

Sur le chemin du retour, Akeyo est perplexe. Elle ne comprend pas les implications du diagnostic, ni comment gérer son état de santé. Elle n'a accès à aucune information écrite ou électronique sur le diabète (par exemple, via Internet).

Akeyo est très prise par sa famille et la vie continue. Oubliant le diagnostic, elle ne modifie ni son alimentation, ni son niveau d'activité physique et ne bénéficie d'aucun soutien supplémentaire. Au fil du temps, Akeyo remarque qu'elle est de plus en plus fatiguée, qu'elle sent des picotements au niveau des orteils de son pied gauche et que sa vision devient floue. Elle ne peut plus faire trois heures de marche pour se rendre au centre de santé et les complications liées à son diabète de type 2 s'aggravent. Elle est maintenant très exposée aux risques de cécité, de cardiopathie, de lésion nerveuse, de diminution du débit sanguin dans ses membres et de maladie rénale. Elle ne pourra plus s'occuper correctement de ses enfants et risque de mourir prématurément.

En quoi la cybersanté peut-elle améliorer l'expérience d'Akeyo ?

Au vu de l'utilisation croissante du téléphone portable dans le pays, l'expérience d'Akeyo aurait pu être très différente. Le téléphone portable de son mari aurait ainsi pu être utilisé pour fournir des services de santé mobile (mSanté). Grâce à la mSanté, le scénario présenté ci-dessus aurait été bien différent.

• Soins préventifs

- *Éducation* – Par l'intermédiaire du téléphone portable de son mari, Akeyo aurait pu recevoir des informations sur l'alimentation et des informations générales sur le diabète lui indiquant quels aliments consommer pour gérer au mieux son taux de glycémie.
- *Service d'assistance téléphonique* – Grâce à ce service, Akeyo aurait pu obtenir des conseils et faire suivre son diabète par un agent de santé ou un médecin. Akeyo aurait pu bénéficier de conseils alimentaires pour gérer au mieux son taux de glycémie et connaître les horaires de présence d'un conseiller médical au centre de santé le plus proche en vue d'un rendez-vous.
- *Appui au traitement* – Un agent de santé communautaire mobile aurait pu se rendre dans le village d'Akeyo une fois par semaine, en emmenant des glucomètres Bluetooth. Akeyo aurait ainsi pu mesurer régulièrement son taux de glycémie et le transmettre à un service de prise en charge du diabète par téléphone portable. Cette approche aurait permis à des prestataires de soins de suivre son taux de glycémie à distance et de lui envoyer un SMS contenant des informations d'ordre médical. Elle aurait également reçu un SMS hebdomadaire contenant des informations et des conseils pertinents pour l'aider à rester concentrée et motivée.

• **Amélioration de la sécurité des soins** – Grâce à la mise en place de dossiers de santé électroniques (DSE) ou de récapitulatifs des soins, les praticiens auraient été informés de l'état de santé d'Akeyo et l'auraient aidée à gérer sa maladie chronique. Lors de chaque rendez-vous, ils auraient ainsi pensé à vérifier son taux de glycémie, à examiner les différentes possibilités de traitement et à lui prescrire les médicaments nécessaires.

• **Gain de temps pour les prestataires de soins** – Grâce à son DSE, l'agent de santé communautaire mobile n'aurait pas eu besoin de questionner Akeyo sur sa santé lors de chacune de ses visites. Les autres professionnels de santé assurant la prise en charge d'Akeyo, que ce soit en personne ou par téléphone, auraient également eu accès à ce dossier.

Dans ce scénario, Akeyo réussit bien mieux à gérer son diabète de type 2 et évite toute complication grave, grâce à un suivi adéquat et au contrôle de sa glycémie. Sa qualité de vie et son espérance de vie augmentent nettement, ce qui lui permet de continuer à travailler et à s'occuper de sa famille.

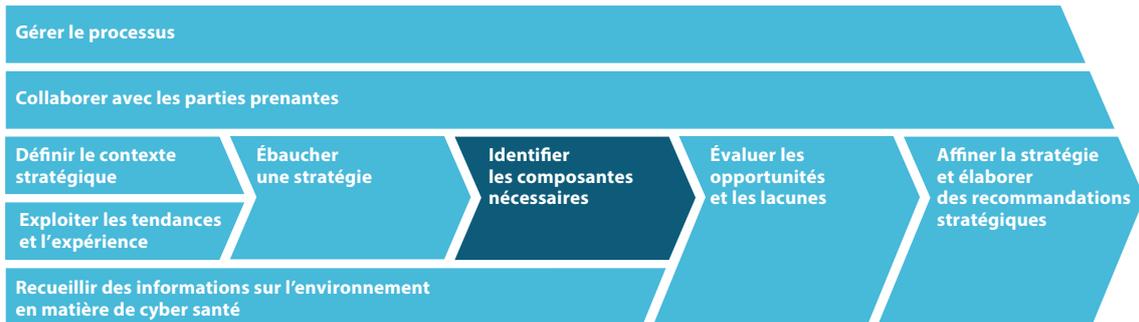
Approche

L'élaboration de scénarios est un exercice créatif qui permet de démontrer en quoi la cybersanté améliore l'expérience des parties prenantes en matière de santé. Il est possible d'utiliser des exemples de services et d'applications de cybersanté (tels que ceux décrits dans l'Annexe A) pour gagner en crédibilité et en réalisme. Une fois élaborés, ces scénarios doivent être examinés et affinés par les groupes de parties prenantes concernés. Il s'agit de recueillir des suggestions et des contributions afin de s'assurer que le scénario est précis, percutant et adapté à la stratégie nationale.

CHAPITRE 9

Identifier les composantes de cybersanté nécessaires

Cette étape s'attache à identifier les composantes de cybersanté nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie, qui se trouve toujours au stade d'ébauche.



Objectif

Après avoir élaboré la stratégie initiale « sans contraintes », on peut identifier les composantes de cybersanté (ou principes) qui doivent être présentes au sein de l'environnement national.

Activités

Identifier les composantes de cybersanté nécessaires dans les sept domaines suivants :

- ▶ Leadership et gouvernance.
- ▶ Stratégie et investissements.
- ▶ Services et applications.
- ▶ Infrastructures.
- ▶ Normes et interopérabilité.
- ▶ Législation, politiques et conformité.
- ▶ Ressources humaines.

Un modèle d'architecture stratégique de la cybersanté peut être utilisé pour illustrer les composantes de cybersanté nécessaires (facultatif).

Résultats

Cette étape s'attache à décrire :

- ▶ les composantes de cybersanté indispensables à la mise en œuvre de la stratégie nationale ;
- ▶ les relations et interdépendances entre les composantes.

9.1 Leadership et gouvernance

Objectif

Cette étape vise à identifier les composantes relatives au leadership et à la gouvernance qui permettent d'orienter et de coordonner les activités nationales, des États, régionales et locales en faveur de l'environnement national en matière de cybersanté (Tableau 17).

Tableau 17. Exemples de composantes courantes relatives au leadership et à la gouvernance

Composante	Description	Exemples
Gestion de programme	Supervision et coordination d'initiatives spécifiques au sein du programme national de cybersanté, afin de garantir le respect des délais et du budget.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination de projet. • Suivi et compte-rendu des progrès. • Gestion des risques. • Gestion des dépendances.
Engagement des parties prenantes	Consultations visant à recueillir des suggestions et à garantir la participation des parties prenantes tout au long du programme.	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de référence. • Forums d'engagement. • Consultations publiques. • Stratégie et plans de communication.
Architecture stratégique	Permet de définir les composantes de cybersanté et les fonctions propices au bon fonctionnement de la cybersanté et à la réalisation des avantages escomptés.	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des exigences. • Modèles de composantes. • Architecture fonctionnelle. • Architecture de référence.
Sécurité clinique	Supervision et gestion des risques cliniques et des inquiétudes concernant le développement de l'environnement national en matière de cybersanté, en veillant à la mise en place d'un système bénéficiant de la confiance et du soutien des professionnels de santé.	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et évaluation des risques. • Mise en place de contrôles et de procédures de sécurité et d'atténuation. • Élaboration de politiques de sécurité clinique. • Supervision des activités d'éducation et de formation sur la sécurité clinique.
Gestion et exploitation	Gestion, exploitation et soutien de l'environnement national afin de garantir sa fiabilité et sa capacité à aider les individus, les prestataires de soins, les responsables et les administrateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la disponibilité, des incidents, de l'accessibilité et de la prestation de services. • Gestion du changement.
Suivi et évaluation	Permet de mesurer les effets obtenus, d'identifier et de corriger les effets planifiés dont l'aboutissement accuse un retard et de mettre en évidence les effets déjà atteints auprès des parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Identification, suivi et évaluation des effets.
Supervision des politiques	Contrôle du respect des politiques sanitaires (santé et cybersanté) et des autres politiques soutenant le développement de l'environnement national.	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et évaluation des politiques. • Relations entre les politiques.

Ces composantes peuvent exister à différents niveaux, notamment national, des États, régional et local (hôpital, réseau de prestataires, etc.). Les rôles, relations et responsabilités doivent être définis au cours de la phase de planification de la mise en œuvre.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les composantes relatives au leadership et à la gouvernance qui doivent être présentes au sein de l'environnement national en matière de cybersanté. Elle doit inclure une description et un schéma (ou modèle visuel) illustrant les fonctions et mécanismes recommandés aux niveaux national, des États, régional et local, notamment :

- ▶ les organes et mécanismes de leadership et de gouvernance ;
- ▶ les rôles et responsabilités ;
- ▶ les relations entre ces différents organes et mécanismes.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne s'appuyant sur des séances de travail et de réflexion pour identifier le modèle de leadership et de gouvernance à privilégier, y compris en termes de relations avec les organes existants aux niveaux national, des États et local.

9.2 Stratégie et investissements

Objectif

Cette étape vise à identifier les composantes relatives à la stratégie et aux investissements qui permettent de développer, d'exploiter et de soutenir l'environnement national en matière de cybersanté. Ces composantes sous-tendent, à différents niveaux, l'élaboration de plans et stratégies visant à orienter le développement de l'environnement national. Les composantes relatives aux investissements visent principalement à assurer les investissements et financements nécessaires à la mise en œuvre des plans et stratégies en matière de cybersanté (Tableau 18).

Tableau 18. Exemples de composantes courantes relatives à la stratégie et aux investissements

Composante	Description	Exemples
Stratégie et planification	Permet de définir la stratégie en matière de cybersanté et les plans guidant le développement de l'environnement national pour répondre aux objectifs et enjeux sanitaires.	<ul style="list-style-type: none">• Organes et mécanismes nationaux, des États, régionaux et locaux de stratégie et de planification.• Intégration de ces organes à différents niveaux.
Financement	Permet de développer et d'exploiter l'environnement national en matière de cybersanté.	<ul style="list-style-type: none">• Mécanismes de financement et programmes incitatifs nationaux, des États, régionaux et locaux consacrés à la cybersanté et aux TIC appliquées à la santé.
Gestion des investissements	Permet d'affecter les investissements en faveur de la cybersanté à des projets soutenant le développement de l'environnement national.	<ul style="list-style-type: none">• Investissements en faveur de la cybersanté et élaboration d'argumentaires d'investissement.• Évaluation et hiérarchisation des investissements en faveur de la cybersanté et des argumentaires d'investissement.• Budgétisation et suivi des fonds d'investissement.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les composantes relatives à la stratégie et aux investissements qui permettent de développer et d'exploiter l'environnement national en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape est une activité interne qui s'appuie sur des séances de travail et de réflexion pour identifier les composantes relatives à la stratégie et aux investissements qui permettent de développer, d'exploiter et de soutenir l'environnement national en matière de cybersanté.

Si possible, ces composantes doivent être reliées aux effets définis dans la Section 8.2 afin de renforcer la cohésion du contexte stratégique de la cybersanté. De par leur nature, ces composantes peuvent également être liées aux composantes relatives aux services et applications, aux infrastructures ou aux normes.

Cette étape est une activité interne qui s'appuie sur des séances de travail et de réflexion pour identifier les composantes relatives à la stratégie et aux investissements qui permettent de développer, d'exploiter et de soutenir l'environnement national en matière de cybersanté.

9.3 Services et applications

Objectif

Cette étape vise à identifier les composantes relatives aux services et aux applications qui permettent d'atteindre les objectifs sanitaires décrits dans la stratégie initiale. Les services et applications sont les moyens permettant de répondre aux besoins des individus, des prestataires de soins, des responsables et des administrateurs. Ces composantes permettent aux parties prenantes d'accéder aux informations médicales, de les utiliser et de les partager, tout en proposant de nouvelles méthodes de prestation de services.

La prise en compte de la nécessité d'améliorer les flux d'informations médicales et de fournir des services de santé par voie électronique permet d'identifier les composantes relatives aux services et aux applications qui doivent être présentes au sein de l'environnement national (Tableau 19). Cette réflexion doit être le fruit de la phase consistant à définir le contexte stratégique et la stratégie initiale en matière de cybersanté.

Tableau 19. Exemples de composantes courantes relatives aux services et aux applications

Composante	Description	Exemples
Informations médicales électroniques individuelles	Services permettant le recueil et le stockage d'informations médicales concernant les individus.	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiers de santé électroniques (DSE). • Dossiers médicaux électroniques (DME). • Dossiers de santé personnels (DSP).
Communication et collaboration dans le domaine de la santé	Services permettant aux prestataires de soins de communiquer et de partager des informations par voie électronique avec d'autres prestataires dans le cadre de la prise en charge d'un patient.	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres de spécialistes et orientation par voie électronique. • Relevés de prestations, ordonnances médicales et prescriptions d'examen par voie électronique. • Accès au DSE et aux résultats d'examen des patients. • Annuaire des prestataires de soins et des services de santé. • Gestion du plan de prise en charge. • Enregistrement et gestion des rendez-vous.
Outils de prestation de services	Services aidant les prestataires de soins à poser leurs diagnostics, à prendre des décisions thérapeutiques et à gérer la prestation de soins aux individus, que ce soit à distance ou en personne.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des médicaments. • Aide à la décision concernant les ordonnances et les prescriptions d'examen. • Aide à la décision clinique. • Suivi et gestion des alertes. • Gestion des maladies chroniques. • Disponibilité et analyse des données cliniques en temps réel. • Télémédecine (télésanté) et santé mobile (mSanté).
Informations et connaissances sanitaires	Services permettant aux individus et aux prestataires de soins d'accéder à des informations et à des connaissances sanitaires fiables et vérifiées.	<ul style="list-style-type: none"> • Sources de connaissances sur la santé des usagers. • Sources de connaissances sur les prestataires de soins. • Enseignement à distance et ressources électroniques.
Gestion et administration des soins de santé	Services permettant aux responsables et administrateurs des soins de santé de gérer efficacement la prestation de soins individuels et de suivre la santé de la population en général.	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des effets indésirables. • Analyse des risques. • Suivi de la conformité. • Surveillance et identification des populations à risque. • Gestion des opérations de soins. • Amélioration des pratiques cliniques. • Conception et optimisation du programme de santé. • Élaboration de politiques de santé. • Soins de santé et recherche clinique.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les composantes relatives aux services et aux applications qui permettent de produire les effets décrits dans la stratégie initiale en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne qui s'appuie sur des séances de travail et de réflexion pour identifier les composantes nécessaires relatives aux services et aux applications, et les relier aux effets définis dans la stratégie initiale. Elle aide les parties prenantes à prendre la mesure de l'importance de ces composantes au sein de l'environnement national en matière de cybersanté (Encadré 7).

Encadré 7. Relier une composante relative aux services et aux applications à un effet de la cybersanté

Objectif ou enjeu sanitaire	
Les pénuries de personnel de santé touchent principalement les zones et les communautés rurales et isolées, du fait de la concentration de nombreux professionnels hautement qualifiés dans les zones urbaines et métropolitaines.	
Effet de la cybersanté Garantir l'accès électronique à des services de santé appropriés pour les citoyens vivant dans les communautés rurales ou isolées.	Logique L'accès électronique aux services de santé permettra de résoudre en partie les difficultés liées aux pénuries de personnel de santé.
Composante relative aux services et aux applications Filières de prestations de services (Télésanté)	Logique Les services de télésanté pour consultations à distance permettent de fournir des soins de qualité aux personnes vivant dans des zones touchées par les pénuries de personnel.

Il est inutile de définir ces composantes en détail, les bénéfices ne seraient pas à la hauteur du temps investi dans la démarche. Cela pourrait également restreindre la mise en œuvre effective de ces composantes. Le plan de mise en œuvre doit déterminer les exigences détaillées et les caractéristiques de ces composantes.

Cette étape permettra certainement d'identifier d'autres composantes, notamment des composantes propices aux infrastructures, aux politiques et aux normes. Il ne faut pas oublier d'en prendre note et de les examiner lors de l'analyse de la composante en question.

9.4 Infrastructures

Objectif

Cette étape vise à identifier les composantes relatives aux infrastructures qui favorisent le partage d'informations médicales structurées et adéquates, au-delà des frontières géographiques et sectorielles, tout en soutenant des méthodes nouvelles et améliorées pour la prestation de services et la transmission d'informations.

Les données internationales montrent bien que, pour enregistrer des progrès significatifs au niveau national, les pays doivent se concentrer sur les composantes relatives aux infrastructures afin de favoriser l'échange d'informations médicales. Il est nettement plus rentable d'élaborer des composantes nationales relatives aux infrastructures que de multiplier les efforts et les dépenses en faveur d'une série de programmes fragmentés.

Les composantes relatives aux infrastructures couvrent à la fois les infrastructures technologiques physiques et les plates formes ou services dématérialisés soutenant l'échange d'informations au sein du secteur de la santé (Tableau 20).

Tableau 20. Exemples de composantes courantes relatives aux infrastructures

Composante	Description	Exemples
Connectivité haut débit	Infrastructures générales de communication et de connectivité soutenant les services et applications de cybersanté prioritaires, ainsi que la stratégie nationale dans son ensemble.	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture des zones métropolitaines, régionales, rurales et isolées. • Couverture mobile.
Infrastructures informatiques	Infrastructures physiques (ordinateurs de bureau, ordinateurs portables, assistants numériques personnels, téléphones portables, serveurs, etc.) hébergeant les applications logicielles qui soutiennent le recueil, l'enregistrement et l'échange d'informations électroniques au sein du secteur de la santé ainsi que la prestation de services.	<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructures informatiques nationales, des États, régionales et locales. • Infrastructures informatiques dédiées aux prestataires de soins.
Services d'identification et d'authentification	Principaux services permettant la transmission et la réception sécurisées des messages et l'authentification adéquate du destinataire, en vue d'une transmission sécurisée de l'information au bon destinataire.	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiants uniques pour les organismes de santé, les prestataires et les individus. • Authentification des prestataires de soins. • Messagerie sécurisée.
Services d'annuaires	Services permettant d'identifier les prestataires de soins en fonction de leur nom, de leur identifiant ou des services de santé qu'ils proposent.	<ul style="list-style-type: none"> • Annuaires des prestataires de soins. • Annuaires des services de santé.
Systèmes dédiés aux prestataires de soins	Systèmes d'information (applications) utilisés par les organismes de santé et les prestataires de soins pour saisir, recueillir et consulter les informations médicales concernant les individus.	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de gestion des cabinets médicaux. • Systèmes de gestion des patients. • Systèmes d'information clinique.
Archivage des dossiers de santé électroniques (DSE)	Services d'archivage et autres permettant de stocker et de consulter le dossier de santé électronique d'un patient en toute sécurité, au-delà des frontières géographiques et sectorielles.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'archives à différents niveaux, notamment au sein des organisations nationales, des États, régionales et privées.
Ensembles de données sanitaires	Ensembles de données soutenant la gestion et l'administration des soins de santé, permettant généralement d'accéder à des données longitudinales et transversales à des fins d'analyse, de compte-rendu, de recherche ou de prise de décisions.	<ul style="list-style-type: none"> • Informations indispensables à la gestion et à l'administration des soins de santé prioritaires. • Informations indispensables aux activités de recherche médicale et sanitaire.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les composantes relatives aux infrastructures qui soutiennent les composantes, relatives aux services et aux applications, identifiées dans la Section 9.3, et l'évolution globale des flux d'informations médicales afin de produire les effets décrits dans la stratégie initiale.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne qui s'appuie sur des séances de travail et de réflexion pour identifier les composantes nécessaires relatives aux services et aux applications, et les relier aux effets définis dans la stratégie initiale. Elle aide les parties prenantes à comprendre l'importance de ces composantes au sein de l'environnement national en matière de cybersanté (Encadré 8).

Encadré 8. Relier une composante relative aux infrastructures à un effet de la cybersanté

Objectif ou enjeu sanitaire

Les pénuries de personnel de santé touchent principalement les communautés rurales et isolées, du fait de la concentration des professionnels dans les zones urbaines.

Effet de la cybersanté

Garantir l'accès électronique à des services de santé appropriés pour les citoyens vivant dans les communautés rurales ou isolées.

Logique

L'accès électronique aux services de santé permettra de résoudre en partie les difficultés liées aux pénuries de personnel de santé.

Composante relative aux infrastructures

Connectivité haut débit

Description

La prestation de services de santé aux communautés rurales et isolées implique la mise en place d'une connectivité haut débit pouvant prendre en charge les applications de télémédecine destinées aux communautés et aux établissements de santé urbains.

Composante relative aux infrastructures

Infrastructures informatiques

Description

La mise en place d'applications de télémédecine implique que les établissements urbains et les communautés rurales et isolées aient accès aux infrastructures informatiques appropriées, à une connexion haut débit et aux logiciels et périphériques nécessaires (par exemple, des caméras vidéo).

Comme indiqué plus haut, il est inutile de définir ces composantes en détail, les bénéfices ne seraient pas à la hauteur du temps investi dans la démarche. Cela pourrait également restreindre la mise en œuvre effective de ces composantes. Le plan de mise en œuvre doit déterminer les exigences détaillées et les caractéristiques de ces composantes. Cette étape permettra certainement d'identifier d'autres composantes, notamment des composantes propices aux politiques, aux normes et à la protection des informations. Il ne faut pas oublier d'en prendre note et de les examiner lors de l'analyse de la composante en question.

9.5 Normes et interopérabilité

Objectif

Cette étape vise à identifier les composantes relatives aux normes et à l'interopérabilité qui permettent le recueil et l'échange d'informations médicales cohérentes et précises, au-delà des frontières géographiques et sectorielles (Tableau 21). Sans ces composantes, les informations médicales manqueraient de cohérence. Elles pourraient prêter à confusion et seraient difficiles voire impossibles à partager en raison de structures et de terminologies incompatibles.

Tableau 21. Exemples de composantes courantes relatives aux normes et à l'interopérabilité

Composante	Description	Exemples
Normes structurelles	Ces normes permettent de garantir l'utilisation de structures cohérentes pour le stockage des données et la présentation homogène de ces données dans les applications logicielles afin d'éviter toute confusion ou omission.	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres de spécialistes et orientation. • Relevés de prestations. • Ordonnances, prescriptions et résultats d'examens. • Plans de prise en charge. • Données cliniques en temps réel. • Rendez-vous. • Dossiers de santé électroniques.
Terminologies communes	Il s'agit de garantir l'utilisation d'un langage commun pour décrire les symptômes, les diagnostics et les traitements dans les communications électroniques.	<ul style="list-style-type: none"> • Normes de codification clinique. • Normes de terminologie médicale. • Normes de terminologie relative aux médicaments.
Normes de messagerie	Ces normes régissent la structure des données transmises par les prestataires de soins via les infrastructures de messagerie sécurisée. Elles définissent également les confirmations à transmettre suite à la réception ou à l'ouverture d'un message, ainsi que les avertissements à générer en cas d'échec de la transmission ou de rejet du message.	<ul style="list-style-type: none"> • Structure des messages. • Protocoles de transmission des messages. • Protocoles de confirmation des messages.
Normes de messagerie sécurisée	Ces normes permettent la transmission sécurisée des messages et l'authentification adéquate du destinataire, en vue d'une transmission sécurisée de l'information au bon destinataire.	<ul style="list-style-type: none"> • Confidentialité et respect de la vie privée. • Authentification. • Non-répudiation.
Normes d'accréditation des logiciels	Ces normes définissent les critères que les logiciels et services de cybersanté doivent respecter pour être reconnus aptes à échanger des informations médicales avec l'environnement national.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité. • Sécurité. • Interopérabilité.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les composantes relatives aux normes et à l'interopérabilité qui soutiennent :

- ▶ les composantes relatives aux services et aux applications identifiées dans la Section 9.3 ;
- ▶ les composantes relatives aux infrastructures identifiées dans la Section 9.4 ;
- ▶ l'évolution globale des flux d'informations médicales afin de produire les effets décrits dans la stratégie initiale.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne qui s'appuie sur des séances de travail et de réflexion pour identifier les composantes nécessaires relatives aux normes et à l'interopérabilité, et les relier aux effets définis dans la stratégie initiale en matière de cybersanté. On peut également décrire en quoi les composantes relatives aux normes et à l'interopérabilité soutiendront une composante relative aux services, aux applications ou aux infrastructures, elle-même reliée à un effet de la cybersanté (Encadré 9).

Encadré 9. Relier une composante relative aux normes et à l'interopérabilité à un effet de la cybersanté

Objectif ou enjeu sanitaire

D'ici 2015, avoir enrayer la propagation du VIH/sida et avoir commencé à inverser la tendance au niveau national.

Effet de la cybersanté	Logique
Renforcer le contrôle et la surveillance de la santé de la population en améliorant l'efficacité du recueil, de la communication et de l'échange des données.	Le renforcement du contrôle et de la surveillance de la situation du VIH/sida est indispensable à la planification, à la gestion et à la mise en œuvre des programmes de santé.
Composante relative aux services et aux applications Gestion et administration des soins de santé (Surveillance et identification des populations à risque)	La surveillance de la santé de la population, en particulier dans le domaine du VIH/sida, est un aspect critique de l'élaboration de programmes de prévention et de prise en charge ciblés. Ce processus implique de pouvoir recueillir, analyser et transmettre des informations sur les maladies et sur l'état de santé de la population et de groupes spécifiques.
Composante relative aux services et aux applications Informations médicales électroniques individuelles (DSE)	Ce processus implique de pouvoir saisir, stocker et consulter les informations médicales concernant les individus, quel que soit le prestataire consulté. La présence d'une composante relative aux DSE permet de garantir le stockage d'informations médicales clés telles que l'état de santé, les relevés de prestations ou les résultats d'examen, ainsi que leur utilisation à des fins de surveillance.
Composante relative aux normes et à l'interopérabilité. Normes structurelles	La présence d'une structure commune pour le stockage des informations médicales et cliniques (DSE, relevés de prestations, prescriptions et résultats d'examen, etc.) permet de garantir un suivi et un compte-rendu efficaces.
Composante relative aux normes et à l'interopérabilité. Terminologies communes	L'interprétation efficace des informations médicales et cliniques nécessite d'utiliser un langage commun pour décrire les symptômes, les diagnostics et les traitements, en particulier dans le domaine du VIH/sida.

Cette étape permettra certainement d'identifier d'autres composantes, notamment des composantes propices aux politiques, aux normes et à la protection des informations. Il ne faut pas oublier d'en prendre note et de les examiner lors de l'analyse de la composante en question.

9.6 Législation, politiques et conformité

Objectif

Cette étape vise à identifier les composantes relatives à la législation, aux politiques et à la conformité qui permettent de développer et d'exploiter l'environnement national en matière de cybersanté (Tableau 22).

Tableau 22. Exemples de composantes courantes relatives à la législation, aux politiques et à la conformité

Composante	Description	Exemples
Législation	Composantes nationales relatives à la législation, aux politiques et à la réglementation qui régissent le stockage, la consultation et le partage des informations médicales, au-delà des frontières géographiques et sectorielles.	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes d'identifiants uniques. • Confidentialité, protection, stockage et conservation des informations médicales personnelles. • Protection des usagers, y compris en ligne. • Consultation et autorisation d'utilisation et de divulgation des informations médicales personnelles, y compris pour une utilisation secondaire. • Procédures d'audit et de réclamation (notamment en cas d'atteinte présumée à la vie privée). • Régimes de licences pouvant être nécessaires pour s'assurer que les opérateurs privés respectent les normes établies dans le domaine de la vie privée, de l'intégrité et de la sécurité.
Politiques	Politiques publiques générales visant à soutenir le développement de l'environnement national en matière de cybersanté.	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques sanitaires (réformes, amélioration de l'accès aux informations et de leur utilisation, etc.). • Autres politiques (développement industriel et économique au sens large, utilisation des infrastructures d'administration en ligne existantes, etc.) • Politiques visant à stimuler et à gérer l'innovation, les risques, l'évaluation de la faisabilité et l'utilité potentielles des services.
Politiques dédiées à la cybersanté	Politiques régissant spécifiquement les services de cybersanté, notamment la confidentialité et l'utilisation des données médicales stockées sous forme numérique et le partage de ces informations à des fins de recherche et dans l'intérêt public.	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques relatives aux autorités médicales, à la responsabilité en matière de services de cybersanté (par exemple, la télémédecine), à la sécurité, à l'intégrité des données et à la qualité des soins. • Politiques relatives au remboursement des services de cybersanté (par exemple, la télémédecine), qu'ils soient publics ou privés. • Politiques relatives à la gestion de la qualité des informations médicales, à la vente de médicaments et de produits de santé réglementés sur Internet. • Politiques visant à démontrer les effets de la cybersanté et l'efficacité clinique.
Conformité	Composantes permettant de développer des produits de cybersanté tout en étant compatibles avec l'environnement national.	<ul style="list-style-type: none"> • Élaboration de normes nationales en matière de cybersanté et d'autres règles d'interopérabilité. • Conformité et accréditation des produits et services de cybersanté.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les composantes relatives à la législation, aux politiques et à la conformité qui permettent de développer et d'exploiter l'environnement national en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne qui s'appuie sur des séances de travail et de réflexion pour identifier les composantes nécessaires, relatives à la législation, aux politiques et à la conformité, qui permettent de développer et d'exploiter l'environnement national en matière de cybersanté. Il peut s'avérer nécessaire de mener des consultations avec des experts.

Si possible, ces composantes doivent être reliées à des effets de la cybersanté. Ces composantes peuvent également être liées aux composantes relatives aux services et applications, aux infrastructures ou aux normes.

9.7 Ressources humaines

Objectif

Cette étape détermine les composantes relevant des ressources humaines requises pour concevoir, développer, exploiter et assister l'environnement national en matière de cybersanté (Tableau 23). Elles recouvrent à la fois les personnes qui utilisent la cybersanté pour exécuter leurs tâches professionnelles (par exemple, prestataires de soins) et celles qui conçoivent, mettent en œuvre et assistent cet environnement au sens large (par exemple, personnel informatique spécialisé dans la santé).

Tableau 23. Exemples de composantes courantes de cybersanté dans le domaine des ressources humaines

Composante	Description	Exemples
Personnel de santé	Composantes requises pour doter le personnel de santé des compétences, de l'expérience et des connaissances nécessaires pour appliquer la cybersanté à la gestion et à la prestation de soins.	<ul style="list-style-type: none">• Aptitudes et compétences en cybersanté requises du personnel de santé• Éducation et formation (développement des compétences, intégration ou modification des cursus existants) requises pour préparer le personnel de santé à utiliser la cybersanté• Exigences d'accréditation du personnel de santé aux outils de cybersanté• Segments prioritaires du personnel de santé national• Implications en termes d'évolution des ressources humaines et d'adoption de la cybersanté par le personnel
Personnel TIC spécialisé dans la santé	Mêmes composantes que ci-dessus mais appliquées à la conception, l'élaboration, l'exploitation et l'assistance des services de cybersanté.	<ul style="list-style-type: none">• Comme ci-dessus, mais applicables au personnel TIC

Résultats recommandés

Cette étape livrera une description des composantes de cybersanté relevant des ressources humaines requises pour développer, exploiter et assister l'environnement national en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape sera menée en interne et fera appel à des séances de réflexion et de travail. Si possible, il conviendra de lier ces composantes aux effets de la cybersanté, notamment dans les composantes relatives aux services et applications, aux infrastructures ou aux normes.

9.8 Élaborer des modèles d'architecture stratégique de la cybersanté (facultatif)

Objectif

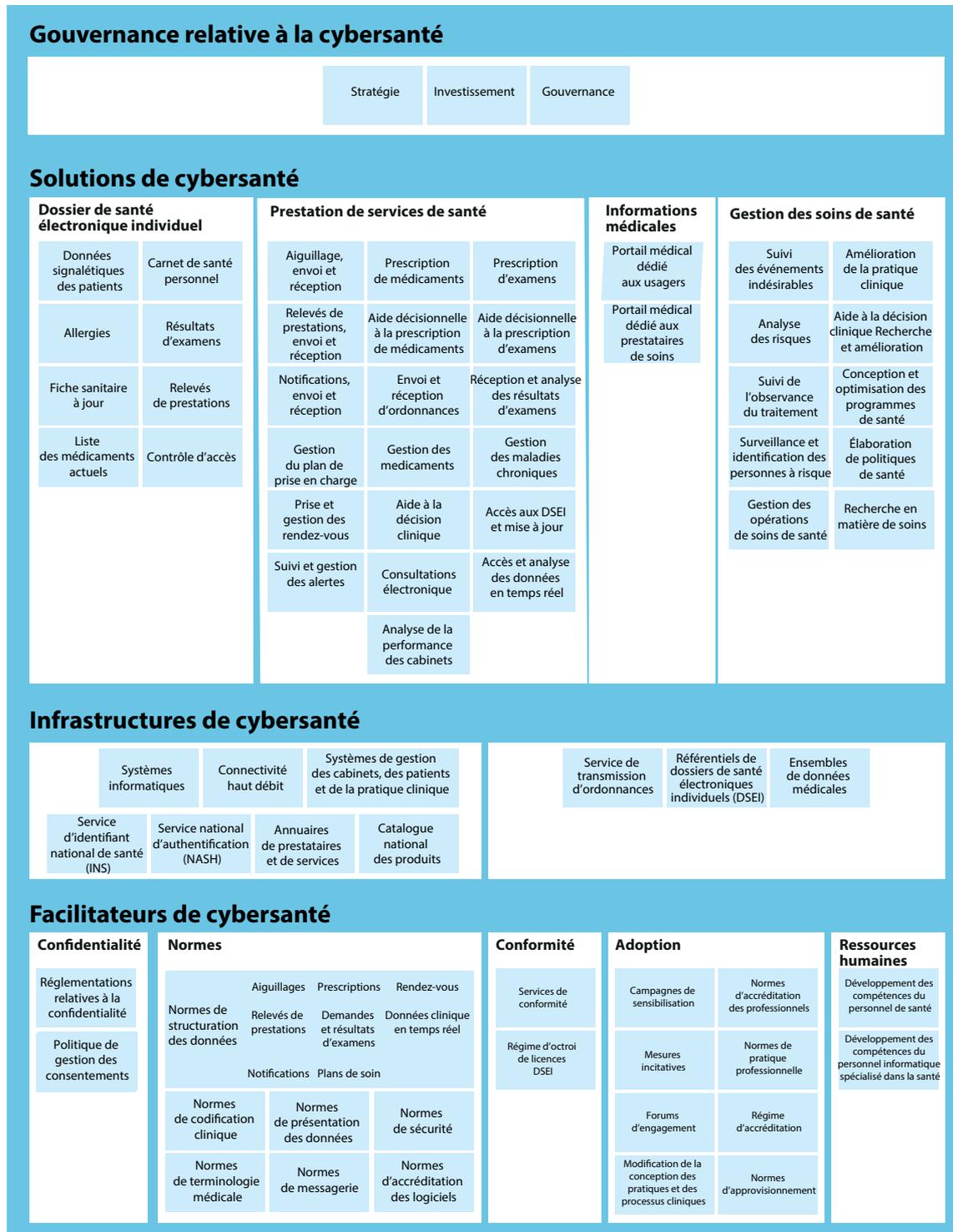
Cette étape élabore des modèles d'architecture décrivant les composantes requises pour mettre en œuvre la stratégie initiale en matière de cybersanté. Ils ne doivent pas être techniques parce qu'ils ont pour but de transmettre des informations aux principales parties prenantes.

Plusieurs modèles sont envisageables. Par exemple, un schéma des composantes de cybersanté présentant sur une seule page la structure logique des composantes requises pour mettre en œuvre la stratégie nationale permettra de communiquer des informations complexes à divers publics sous une forme rapidement compréhensible. Un schéma global décrivant les avantages de l'environnement national en matière de cybersanté pour chaque groupe de parties prenantes (par exemple, usagers, prestataires de soins, etc.) constituera une autre possibilité.

Résultats recommandés

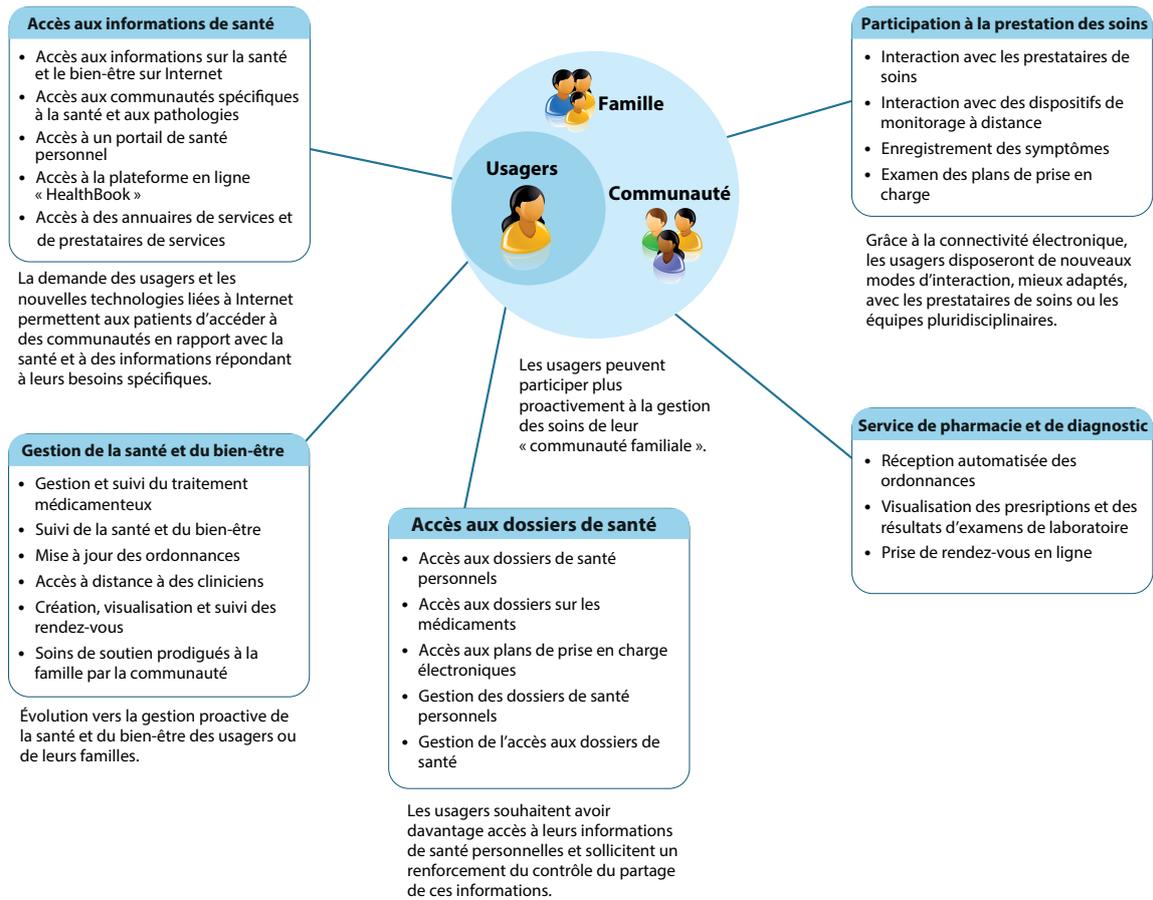
Cette étape livrera un schéma décrivant les composantes de cybersanté requises pour mettre en œuvre la stratégie nationale (Figures 9 et 10).

Figure 9. Exemple de schéma des composantes de cybersanté nationales⁶



⁶ National E-Health and Information Principal Committee. National E-Health Strategy, 30 septembre 2008. Adelaide, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

Figure 10. Schéma des avantages de la cybersanté pour un groupe d'utilisateurs⁷



Approche

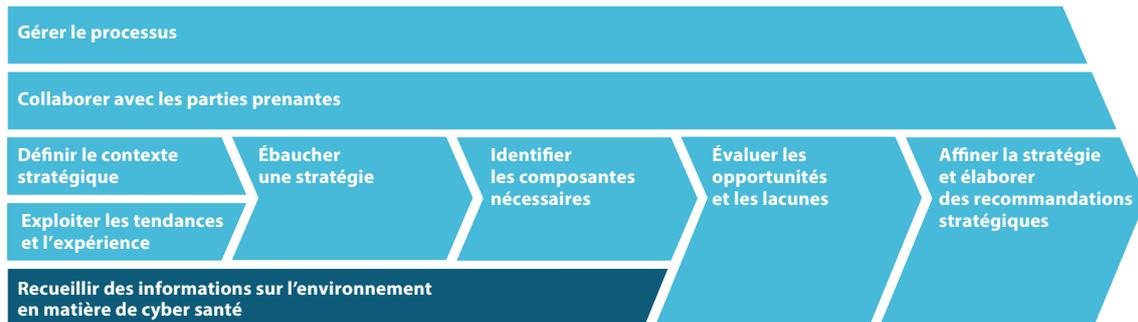
L'Annexe E fournit un exemple de schéma des composantes associées à une stratégie nationale en matière de cybersanté, à développer ou à affiner selon les besoins, accompagné de descriptions précisant l'intention ou la portée de chacune d'entre elles.

⁷ National E-Health and Information Principal Committee. National E-Health Strategy, 30 septembre 2008. Adelaide, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

CHAPITRE 10

Effectuer l'état des lieux de l'environnement en matière de cybersanté

Cette étape consiste à recueillir des informations sur l'environnement national existant en matière de cybersanté.



Objectif

Afin de comprendre l'environnement national en matière de cybersanté existant et d'en faire l'état des lieux, cette étape aborde les composantes présentes ou à réaliser pendant la période couverte par la stratégie en matière de cybersanté.

Activités

Cette étape effectue l'état des lieux de l'environnement en matière de cybersanté dans les sept composantes courantes suivantes :

- ▶ Leadership et gouvernance.
- ▶ Stratégie et investissements.
- ▶ Services et applications.
- ▶ Infrastructures.
- ▶ Normes et interopérabilité.
- ▶ Législation, politiques et conformité.
- ▶ Ressources humaines.

Résultats

Cette étape livrera une description des composantes de cybersanté existantes ou planifiées permettant d'identifier les opportunités de réutilisation et de partage ainsi que les éventuelles lacunes que le plan d'action en matière de cybersanté devra prévoir de combler.

10.1 Enquêter sur l'environnement existant en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape identifie les composantes de cybersanté existantes ou planifiées. Elle permettra de déterminer les opportunités de réutilisation ou de partage des composantes ainsi que d'identifier les lacunes à combler pour mettre en œuvre la stratégie en matière de cybersanté. Chaque sous-titre propose des exemples de questions à se poser pour la mener à bien.

Leadership et gouvernance

- ▶ Quels organisations et organismes coordonnent et développent la cybersanté aux niveaux national, des États, régional et local ? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités ?
- ▶ Quels organisations ou groupes se consacrent exclusivement au développement de la cybersanté⁸, et quel rôle jouent-ils actuellement dans la mise en place d'un environnement national en matière de cybersanté ?
- ▶ Quelles compétences et capacités les groupes ci-dessus possèdent-ils pour mettre en œuvre la stratégie nationale en matière de cybersanté et son programme de travail ? Par exemple, possèdent-ils les compétences et les capacités nécessaires pour :
 - exécuter et superviser les programmes ;
 - obtenir l'engagement des parties prenantes et les consulter ;
 - concevoir l'architecture ;
 - assurer la gouvernance et la supervision de la sécurité clinique ;
 - gérer le processus et mener les activités ;
 - assurer le suivi et l'évaluation ?
- ▶ Ces organisations collaborent-elles actuellement et, dans la négative, pourquoi ?
- ▶ Ces entités détiennent-elles l'autorité et le mandat pour intervenir directement aux divers niveaux du système de santé (national, des États et régional) et impulser la mise en place d'un environnement national en matière de cybersanté ?
- ▶ De quel niveau d'autonomie les organisations et les prestataires de soins disposent-ils actuellement en matière d'investissement dans la cybersanté et existe-t-il des différences aux différents échelons du système de santé ?
- ▶ Le système de santé est-il fragmenté et, dans l'affirmative, dans quelle mesure ? Par exemple, ses différents segments et organisations se concentrent-ils collectivement sur ses priorités ou visent-ils leurs propres résultats ?
- ▶ Quelle est la volonté politique exprimée en matière d'appui à la mise en place d'un environnement national de cybersanté ?

Stratégie et investissements

- ▶ Quels organisations, organismes et autres mécanismes sont responsables de la stratégie et de la planification en matière de santé aux niveaux national, des États, régional et local ?
- ▶ Quel est le degré d'intégration de la stratégie et de la planification en matière de santé entre les niveaux national, des États, régional et local ?
- ▶ Comment le système de santé du pays est-il financé ?
- ▶ Comment les investissements dans la cybersanté et l'environnement des TIC appliquées à la santé au sens large sont-ils financés ?

8 Par exemple : l'Inforoute Santé du Canada, l'Autorité nationale de transition vers la cybersanté (NEHTA) de l'Australie.

- ▶ Des programmes ou des dispositifs gouvernementaux financent-ils les investissements dans les TIC appliquées à la santé ainsi que dans les services, les applications et les infrastructures de cybersanté ?
- ▶ Existe-t-il des mécanismes de financement des investissements dans la cybersanté ? Dans l'affirmative, concernent-ils des flux d'informations médicales prioritaires ou la mise en œuvre de normes de cybersanté ?
- ▶ Quels organisations ou organismes gouvernementaux gèrent les investissements destinés au développement des infrastructures nationales ?
- ▶ Des stratégies ou des plans relatifs à la cybersanté ont-ils échoué ou avorté ? Dans l'affirmative, pourquoi ?

Services et applications

- ▶ Quels services et applications de cybersanté ont été ou sont mis en œuvre dans le secteur de la santé et pourquoi ?
- ▶ Quels projets ou programmes pilotes de prestations de services et d'applications de cybersanté sont en cours et quels problèmes s'efforcent-ils de résoudre ?
- ▶ Quels sont les flux d'informations médicales existants ou en cours de mise en œuvre dans le secteur de la santé ?
- ▶ Quels services et applications électroniques relatifs aux informations médicales individuelles sont actuellement utilisés ?
- ▶ Les applications et les produits des TIC à but médical⁹ utilisés aujourd'hui dans le secteur de la santé sont-ils diversifiés, et dans quelle mesure ? Par exemple, le secteur fait-il appel majoritairement à certaines applications ou certains produits ou bien une multitude d'applications ou de produits différents répond-elle aux besoins locaux ?
- ▶ Est-il possible d'intégrer les services et les applications de cybersanté existants à d'autres services et applications ou d'élargir leur utilisation actuelle afin qu'ils servent un plus grand nombre de personnes et de prestataires de soins ?
- ▶ Quels modes de communication électroniques utilise-t-on pour dispenser à distance des services de soins (par exemple, téléphone, vidéoconférence, conférences sur Internet, téléphone portable et autres outils de consultation électroniques) ?
- ▶ Quelles sources nationales d'informations et de connaissances relatives à la santé ou à d'autres domaines existe-t-il aujourd'hui ?
- ▶ Dans quelle mesure les services et les applications de cybersanté existants tiennent-ils compte des normes de cybersanté ?
- ▶ Comment les investissements dans les services et les applications de cybersanté sont-ils financés (fonds publics, privés, autres) ?
- ▶ Quels services, applications et sources d'informations de cybersanté sont utilisés aujourd'hui pour gérer, administrer, analyser et rendre compte des questions sanitaires aux niveaux national, des États et régional ?
- ▶ À quels enjeux ou obstacles l'introduction et l'utilisation de services et d'applications de cybersanté se heurtent-elles au sein du système de santé national ?
- ▶ Des projets de services ou d'applications de cybersanté de grande envergure ont-ils échoué ou avorté ? Dans l'affirmative, pour quelles raisons principales ?

⁹ En premier lieu, les fournisseurs de produits et de solutions pour la gestion et la prestation des soins aux personnes, comme les systèmes de gestion de la pratique, des patients, l'information clinique et les dossiers médicaux électroniques..

Infrastructures

- ▶ Un identifiant unique applicable à l'ensemble du secteur de la santé est-il attribué aux patients ainsi qu'aux prestataires et aux organisations de soins ?
- ▶ Quel est le degré d'adoption des TIC chez les prestataires et les organisations de soins et, notamment, des systèmes informatiques et de communication en réseau ?
- ▶ Dans quelle mesure ont-ils adopté les solutions conçues spécifiquement pour eux tels que les logiciels de gestion des cabinets médicaux et des patients et les systèmes d'information clinique ?
- ▶ Existe-t-il des segments du secteur de la santé très informatisés susceptibles de mener des initiatives à impact rapide ?
- ▶ Existe-t-il des référentiels électroniques d'informations médicales individuelles (dossiers de santé électroniques, par exemple) ou d'autres ressources où est consigné le parcours de soins des patients ?
- ▶ Quelles sont la capacité et la couverture de la connectivité et des réseaux de données dans les zones métropolitaines, régionales, rurales et isolées du pays ?
- ▶ Quelles sont la capacité et la couverture de la connectivité et des réseaux mobiles (par exemple, couverture de la téléphonie mobile) dans les zones métropolitaines, régionales, rurales et isolées du pays ?
- ▶ Quel est le taux de pénétration des ordinateurs et d'Internet haut débit parmi le grand public ?
- ▶ Quel est le taux de pénétration des téléphones portables et des autres dispositifs intelligents parmi le grand public ?
- ▶ Quelle infrastructure informatique existe-t-il au niveau national, des États et régional (par exemple, grappes de serveurs, centres de données, systèmes et personnel d'assistance, etc.) ?
- ▶ Est-il possible d'adapter les composantes infrastructurelles existantes à un usage national élargi ?
- ▶ Des projets d'infrastructures de cybersanté ou d'autres infrastructures de TIC de grande envergure ont-ils échoué ou avorté ? Dans l'affirmative, pour quelles raisons principales ?

Normes et interopérabilité

- ▶ Les domaines suivants ont-ils fait l'objet d'initiatives de normalisation :
 - Stockage des informations médicales à l'aide de structures de données homogènes.
 - Échange de données médicales structurées.
 - Attribution d'un identifiant unique applicable à l'ensemble du secteur de la santé aux patients ainsi qu'aux prestataires et aux organisations de soins.
 - Authentification des organisations et des prestataires de soins.
 - Transmission sécurisée des informations médicales entre prestataires de soins.
- ▶ Quels efforts d'harmonisation des terminologies médicales et cliniques ont été menés ?
- ▶ Existe-t-il des exigences ou des normes convenues d'interopérabilité pour la cybersanté et pour les autres services et applications des TIC appliquées à la santé ?
- ▶ Existe-t-il des normes d'accréditation des services et des applications de cybersanté concernant leur interopérabilité avec d'autres services et applications ?
- ▶ Quels organisations ou organismes sont en train d'élaborer des normes de cybersanté et d'autres instruments visant à faciliter l'interopérabilité dans l'ensemble du secteur de la santé et quelle est la portée de leurs travaux ?
- ▶ Des initiatives de normalisation ou d'interopérabilité de la cybersanté ont-elles échoué ou avorté ? Dans l'affirmative, pour quelles raisons principales ?

Législation, politiques et conformité

- ▶ Quels sont les cadres législatifs et réglementaires existants en matière de protection des données¹⁰ ?
- ▶ Quels domaines les cadres législatifs et réglementaires existants relatifs à la protection des données abordent-ils, par exemple :
 - possibilité pour les personnes d'accepter ou de refuser le recueil des informations médicales les concernant ;
 - finalité du recueil, de l'usage, de la communication, de l'exactitude, de la conservation, de l'accès et de la correction des informations erronées ; sécurité des informations médicales personnelles ;
 - mécanismes réglementaires, de conformité et d'application ?
- ▶ Des cadres législatifs et réglementaires facilitent-ils ou restreignent-ils le partage des informations médicales entre les différents secteurs et les zones géographiques ?
- ▶ S'il existe des cadres législatifs et réglementaires de protection des données à différents échelons (nation, État, région, par exemple), sont-ils cohérents entre eux ?
- ▶ Qui est chargé de réglementer le respect de la législation sur la protection des données, notamment au sein du secteur national de la santé ?
- ▶ Quels risques les cadres législatifs et réglementaires existants de protection des données font-ils peser sur la croissance et le développement de l'environnement national en matière de cybersanté ?
- ▶ Quelles politiques sanitaires, économiques et nationales existantes soutiennent directement ou indirectement l'amélioration des flux d'informations médicales dans le système de santé national ? À l'inverse, existe-t-il des politiques susceptibles de constituer un obstacle ou un risque pour les investissements dans l'amélioration des flux d'informations médicales ?
- ▶ Quels organisations ou organismes sont actuellement responsables de l'élaboration de normes nationales pour le secteur de la santé et au-delà ?
- ▶ Quels organisations et organismes sont actuellement responsables de la conformité et de l'accréditation des produits et des services, notamment ceux des TIC, utilisés dans le secteur de la santé ?
- ▶ L'élaboration d'une politique et d'une législation en matière de cybersanté ou de processus de conformité relatifs à la cybersanté a-t-elle échoué ou avorté ? Dans l'affirmative, pourquoi ?
- ▶ Existe-t-il des politiques définissant la juridiction médicale, la responsabilité ou le remboursement (assurance publique et privée) de services de cybersanté tels que la télémédecine ?
- ▶ Quelles politiques stipulent des exigences en matière de qualité des données, de normes de transmission ou de critères de compétence clinique afin d'assurer la sécurité des patients et la qualité des soins ?
- ▶ Existe-t-il des politiques traitant des critères de qualité, de la gestion des informations et de la vente en ligne des médicaments et des produits de santé réglementés ?
- ▶ Existe-t-il des politiques assurant l'égalité d'accès aux informations, notamment aux hommes et aux femmes ainsi qu'à divers groupes socioculturels ?
- ▶ Existe-t-il des politiques de stimulation et de gestion des innovations stipulant notamment l'entité responsable de l'introduction des changements et des innovations, les modalités de gestion des risques qu'ils comportent ainsi que les approches d'évaluation de leur adéquation, de leur faisabilité et de leur utilité ?

¹⁰ Peut englober des aspects tels que: vie privée, accès, consentement, usage et divulgation d'informations personnelles sur la santé et les mécanismes permettant d'identifier et d'examiner les plaintes et les infractions.

- ▶ Quelles politiques visent à démontrer les effets sur la santé de la cybersanté et à fournir des données probantes sur leur efficacité clinique ?
- ▶ Quelles politiques soutiennent le commerce et la prestation de services en ligne (par exemple, signature électronique) dans tous les secteurs ?

Ressources humaines

- ▶ Quel est le niveau actuel de compétence du personnel médical en matière d'utilisation de la cybersanté et des TIC appliquées à la santé dans le cadre des activités de soins quotidiennes ?
- ▶ Les prestataires de soins doivent-ils posséder une accréditation pour utiliser la cybersanté et les TIC appliquées à la santé ?
- ▶ Quel contenu relatif à l'utilisation de la cybersanté et des TIC appliquées à la santé dans le cadre de la prestation de soins est inclus dans les programmes de formation dispensés par les universités, les établissements de formation professionnelle et les organismes professionnels ?
- ▶ Quels sont les points communs ou quel est le degré de cohérence entre les différents programmes de formation à l'utilisation de la cybersanté et des TIC appliquées à la santé dans la prestation de soins ? Par exemple, existe-t-il une définition commune de la cybersanté et une appréciation commune des connaissances et des compétences dont auront besoin les prestataires de soins ou différent-elles selon les programmes de formation ?
- ▶ Quels organisations ou organismes sont responsables de l'élaboration des cursus d'éducation et de formation dispensés par les universités, les établissements de formation professionnelle et les organismes professionnels, notamment ceux à l'intention des prestataires de soins ?
- ▶ Quel est l'état actuel des compétences du personnel des TIC, notamment celui spécialisé dans la santé, la cybersanté et l'informatique médicale ?
- ▶ Quels programmes forment à la conception, à la mise en œuvre et à l'exploitation des services des TIC appliquées à la santé ainsi que des services de cybersanté et d'informatique médicale ?
- ▶ Existe-t-il des qualifications reconnues dans les domaines des TIC, de la cybersanté et de l'informatique médicale ?
- ▶ Quelle est la physionomie du marché des professionnels de la cybersanté et de l'informatique (par exemple, personnel national, international, autre) ? Le pays dispose-t-il de ce type de spécialistes ?

Résultats recommandés

À l'issue de l'évaluation des sept composantes courantes de la cybersanté ci-dessus, cette étape livrera une description de l'environnement national existant en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape nécessite à la fois d'effectuer des recherches et des analyses en interne et de consulter les parties prenantes du secteur de la santé.

Recherches et analyses menées en interne

Les informations pourront émaner de services en charge de la santé aux niveaux national, des États et régional ainsi que d'autres organisations et groupes participant au développement de la cybersanté. Les recherches doivent couvrir le secteur de la santé public et privé. Les rapports publiés par des organisations internationales telles que l'OMS et l'UIT pourront également s'avérer utiles.

Entretiens avec les parties prenantes

L'expérience montre que la conduite d'entretiens et la consultation des parties prenantes énumérées ci-dessous peuvent livrer de nombreuses informations.

- ▶ Prestataires de soins (généralistes, spécialistes, personnel infirmier, pathologistes, diagnosticiens, pharmaciens, radiologues, etc.).
- ▶ Représentants des prestataires de soins ou d'organisations sectorielles.
- ▶ Membres de services et d'organisations en charge de la santé aux niveaux national, des États, régional et local, tels que :
 - gestionnaires et administrateurs de services de soins ou leurs équivalents ;
 - chefs de services cliniques, directeurs ou leurs équivalents ;
 - directeurs informatiques ou leurs équivalents ;
 - représentants d'organisations et de groupes travaillant dans les domaines de la cybersanté ou de l'informatique médicale ;
 - professionnels de santé (ou leurs groupes représentatifs compétents).

Autres suggestions et contributions

Il ne faut pas se limiter au secteur de la santé mais s'efforcer également d'identifier des composantes utiles au sein des secteurs privé et public en général. Une composante, non associée à la cybersanté, ou non utilisée actuellement dans le secteur de la santé, pourra malgré tout présenter une pertinence pour la mise en place d'un environnement national en matière de cybersanté. C'est le cas, par exemple, des composantes d'administration en ligne développées dans le cadre d'autres programmes, telles que les dispositifs d'attribution d'identifiants uniques, les infrastructures des TIC et certains éléments organisationnels.

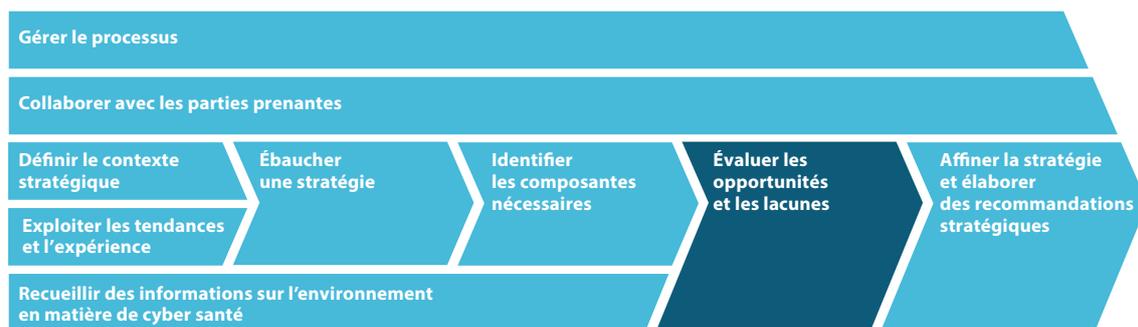
Il faut veiller à ce que cette étape ne prenne pas le pas sur l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Le temps et les efforts excessifs consacrés au recueil et à l'analyse des informations relatives à l'environnement existant nuisent souvent aux projets d'élaboration de stratégies. Il est préférable de donner la priorité à l'environnement futur. Limiter la durée de ces activités atténuera ce risque.

Il est également important que les membres de l'équipe chargée d'élaborer la stratégie ne perdent pas de vue, intentionnellement ou non, l'objectif de cette étape. Le but est de recueillir des informations sur l'environnement existant en matière de cybersanté, pas d'en évaluer les conséquences sur la réalisation de la stratégie nationale. C'est l'étape suivante qui s'attache à en comprendre les implications pour la stratégie.

CHAPITRE 11

Évaluer les opportunités, les lacunes, les risques et les obstacles

Cette étape s'appuie sur l'évaluation de l'environnement de cybersanté existant pour identifier les opportunités, les lacunes et les obstacles à la réalisation de la stratégie en matière de cybersanté.



Objectif

Cette étape s'appuie sur la connaissance des composantes et de l'environnement en matière de cybersanté existant pour identifier les opportunités de réutilisation ou de partage des composantes, les lacunes à combler et les risques ou les obstacles potentiels que cela comporte. Il s'agit d'une phase cruciale du processus parce qu'elle permet d'affiner la stratégie de cybersanté initiale et de la rendre à la fois ambitieuse et pragmatique.

Activités

Il s'agit ici d'évaluer les composantes de cybersanté existantes ou planifiées dans les sept composantes courantes :

- ▶ Leadership et gouvernance.
- ▶ Stratégie et investissements.
- ▶ Services et applications.
- ▶ Infrastructures.
- ▶ Normes et interopérabilité.
- ▶ Législation, politiques et conformité.
- ▶ Ressources humaines.

Résultats

Cette étape livrera une description de ce qui suit :

- ▶ Composantes de cybersanté existantes susceptibles de réutilisation ou de partage par un environnement national en matière de cybersanté.
- ▶ Composantes de cybersanté absentes et à élaborer.
- ▶ Risques et obstacles afférents aux opportunités et aux lacunes identifiées.

11.1 Évaluer les composantes de cybersanté existantes par rapport aux composantes nécessaires

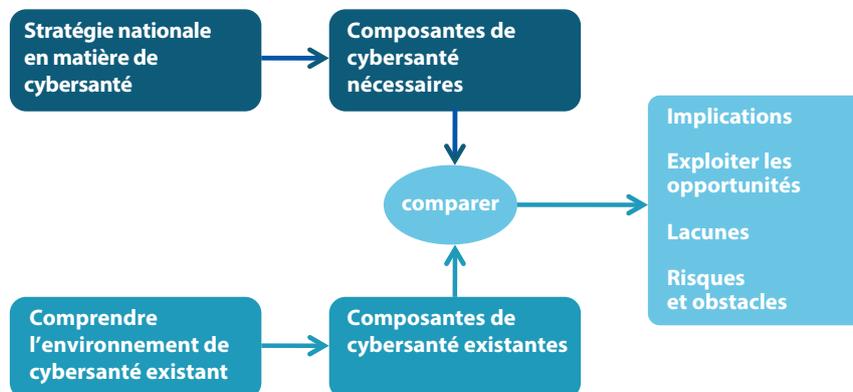
Objectif

Cette étape s'efforce d'identifier trois éléments principaux.

- ▶ *Opportunités de réutilisation et de partage* : quelles composantes de cybersanté existantes peuvent servir à mettre en œuvre la stratégie nationale en matière de cybersanté ?
- ▶ *Lacunes* : dans quels domaines les composantes de cybersanté existantes ne sont-elles pas conformes à celles jugées nécessaires dans la stratégie initiale ?
- ▶ *Risques et obstacles* : quels risques et obstacles sont susceptibles d'empêcher la mise en place des composantes de cybersanté nécessaires ?

Les composantes de cybersanté nécessaires (Chapitre 8) sont comparées aux composantes existantes (Chapitre 10) pour déterminer les opportunités, les lacunes, les risques et les obstacles (Figure 11).

Figure 11. Identifier les opportunités stratégiques, les lacunes, les risques et les obstacles



Identifier les opportunités de réutilisation et de partage

Les questions ci-dessous facilitent l'identification des opportunités de réutilisation et de partage.

- ▶ Quelles composantes de cybersanté existantes ou planifiées pourraient satisfaire aux critères de l'une des composantes nécessaires, en totalité ou en partie ?
- ▶ Quel est le calendrier de mise en œuvre des composantes de cybersanté planifiées et de quoi celle-ci dépend-elle (par exemple, législation, financement, politiques, autres composantes, etc.) ?
- ▶ Quelles modifications faudrait-il apporter à une composante de cybersanté existante (ou planifiée) pour l'utiliser dans le cadre de l'environnement national en matière de cybersanté ?
- ▶ Quels sont les délais estimés de modification ou d'élargissement des composantes existantes ?
- ▶ Quels sont les coûts estimés de la modification ou de l'élargissement des composantes existantes ?
- ▶ Quelles parties prenantes conviendrait-il de consulter à propos de l'utilisation de composantes existantes ou planifiées ?

Identifier les lacunes

Les questions ci-dessous visent à faciliter l'identification des lacunes.

- ▶ Quelles composantes de cybersanté nécessaires figurant dans la stratégie initiale ne sont pas représentées actuellement (les composantes n'existent pas ou sont inadéquates) ?
- ▶ Quels investissements faudrait-il consacrer aux composantes de cybersanté pour combler ces lacunes, notamment, pour augmenter ou élargir une composante existante (ou planifiée) incomplète, dont la mise en œuvre est nécessaire à la stratégie ?
- ▶ Quelles actions ou activités faut-il mener dans le cadre de ces investissements ?
- ▶ La conduite de ces activités dépend-elle d'autres investissements (par exemple, législation, financement, politiques, autres composantes, etc.) ?
- ▶ Quel serait le calendrier estimé de réalisation de ces investissements ?
- ▶ Quels seraient les coûts estimés de ces investissements ?
- ▶ Quelles parties prenantes conviendrait-il de consulter et de faire participer à la conception, à la mise en œuvre et à l'exploitation de ces investissements ?

Identifier les risques et les obstacles

Les questions ci-dessous visent à faciliter l'identification des risques et des obstacles.

- ▶ Quels risques et quels obstacles l'utilisation d'une composante de cybersanté, existante ou planifiée, dans la stratégie nationale peut-elle susciter ? Exemples d'éléments concernés par ces risques :
 - Aptitude à associer efficacement les parties prenantes et à gagner leur soutien.
 - Existence des compétences, des connaissances et de l'expertise requises.
 - Existence de pratiques et d'attitudes culturelles et conséquences sur l'adoption de la cybersanté.
 - Existence de cadres législatifs et réglementaires.
 - Existence de politiques gouvernementales en matière de santé et dans d'autres domaines.
 - Qualité et sécurité cliniques.
 - Confidentialité et sécurité des informations médicales personnelles.
 - Liens de dépendance avec d'autres composantes de cybersanté.
 - Stabilité et continuité des dirigeants politiques et administratifs du secteur de la santé.
 - Existence d'un financement des investissements.
 - Capacité à atteindre un consensus entre les différents groupes de parties prenantes et à emporter leur adhésion.
- ▶ Quel sera l'impact sur la stratégie en matière de cybersanté si ces lacunes ne sont pas comblées ?
- ▶ Les risques et les obstacles mettent-ils en évidence l'absence de certaines composantes de cybersanté ?
- ▶ Quelles mesures faut-il prendre pour atténuer ces risques et ces obstacles ?

Approche

Cette étape nécessite à la fois d'effectuer une évaluation en interne et de consulter les parties prenantes pour affiner et valider les résultats de l'évaluation.

Résultats recommandés

Cette étape livrera une description des opportunités de réutilisation et de partage, des lacunes, des risques et des obstacles à prendre en compte pour mettre en œuvre la stratégie nationale initiale en matière de cybersanté.

Évaluation en interne

Le processus d'évaluation devra comporter quatre étapes :

1. Comparaison des composantes nécessaires énoncées dans la stratégie initiale en matière de cybersanté avec les composantes existantes ou planifiées identifiées dans l'environnement actuel.
2. Identification et description des opportunités de réutilisation ou de partage des composantes de cybersanté existantes.
3. Identification et description des lacunes par rapport aux composantes nécessaires énoncées dans la stratégie initiale en matière de cybersanté (les composantes existantes de l'environnement actuel ne conviennent pas).
4. Identification et description des risques et des obstacles identifiés lors de l'analyse des opportunités et des lacunes de réutilisation et de partage, ainsi que de ceux associés à d'autres secteurs ou à un environnement plus large à prendre en compte.

Entretiens avec les parties prenantes

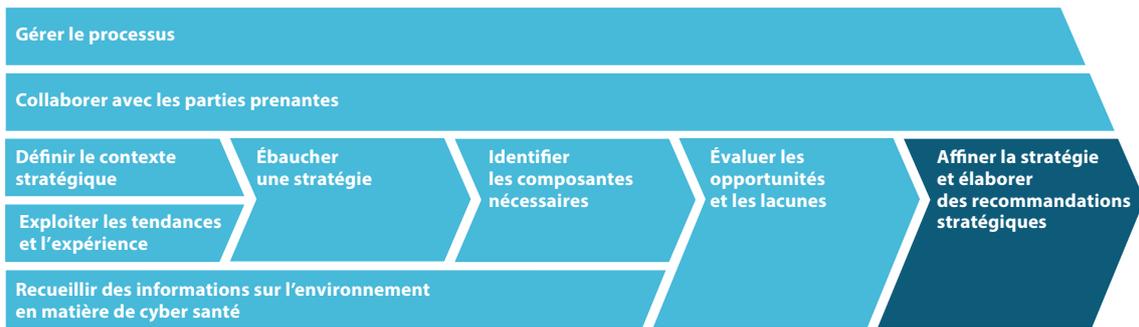
Il faut consulter les parties prenantes afin de confirmer les possibilités de réutilisation ou de partage des composantes de cybersanté et de déterminer avec elles les autres points, risques et obstacles à prendre éventuellement en compte. Ces discussions peuvent servir à valider ou à affiner l'évaluation. Il est possible qu'aucune partie prenante ou qu'aucun groupe de parties prenantes ne soit directement associé(e) à une lacune, un risque ou un obstacle donné. Dans ce cas, on pourra définir un groupe de parties prenantes de référence à consulter¹¹.

¹¹ Le rôle d'un groupe de référence de parties prenantes fait partie de la discussion sur l'approche recommandée pour contrôler l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté (Section 4.2).

CHAPITRE 12

Affiner la stratégie et élaborer des recommandations stratégiques

Cette étape s'attache à affiner la stratégie initiale en matière de cybersanté et à élaborer un ensemble de recommandations stratégiques.



Objectif

Cette étape tient compte des opportunités et des lacunes identifiées, ainsi que des différents risques et obstacles à la réalisation d'un environnement national en matière de cybersanté, pour affiner la stratégie initiale. Elle aboutit à une stratégie nationale à la fois ambitieuse et pragmatique. Elle permet également d'élaborer des recommandations stratégiques pour mener à bien cette stratégie affinée, qui constitueront la principale source des données qu'utilise la deuxième partie du présent Guide pratique.

Activités

- ▶ Ajuster la portée et les priorités.
- ▶ Affiner la stratégie initiale.
- ▶ Élaborer des recommandations stratégiques.
- ▶ Valider et diffuser les recommandations stratégiques et la stratégie nationale en matière de cybersanté.

Résultats

- ▶ Cette étape livrera une stratégie, en matière de cybersanté nationale, à la fois ambitieuse et pragmatique.
- ▶ Ensemble de recommandations stratégiques visant à implanter les composantes, les applications et les services de cybersanté sous-tendant la stratégie affinée.
- ▶ Validation des recommandations stratégiques par les décideurs.
- ▶ Communication de la stratégie à l'ensemble des parties prenantes.

12.1 Ajuster la portée et les priorités

Objectif

L'engagement, les composantes et les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie en matière de cybersanté varieront selon les pays et tous ne partiront pas du même point : certains s'attacheront à livrer la totalité des composantes de cybersanté identifiées au Chapitre 9 tandis que d'autres se limiteront à quelques-unes. La hiérarchisation des priorités est un processus itératif soumis à l'influence de facteurs internes et externes (Tableau 24).

Tableau 24. Facteurs internes et externes influant sur les priorités en matière de cybersanté

Type	Description	Exemples
Facteurs internes	Connaissances et idées générées pendant l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté	<ul style="list-style-type: none">• Opportunités de réutilisation ou de partage des composantes existantes• Lacunes à combler• Risques et obstacles afférents aux opportunités et aux lacunes• Liens de dépendance avec la mise en place d'autres composantes• Estimations générales de l'ordre de grandeur du financement et de la durée requis pour mettre en place les composantes nécessaires
Facteurs externes	Conseils et orientations émanant des décideurs et des parties prenantes appartenant à la sphère politique et au secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place souhaitée d'une stratégie nationale en matière de cybersanté et modalités à trouver pour assurer l'équilibre entre :<ul style="list-style-type: none">- les résultats à court terme (1 à 3 ans) ;- les résultats à long terme (5 à 10 ans).• Diversité des opinions quant à la faisabilité des objectifs dans le délai imparti compte tenu du contexte politique et de la situation du secteur de la santé• Ressources et financement probablement disponibles que le pays a (ou aura) à consacrer à la mise en œuvre de la stratégie

Ce processus soumet la stratégie aux critères suivants : (1) Est-elle réaliste compte tenu des opportunités, des lacunes et des risques ? (2) Les effets obtenus en termes de cybersanté vont-ils dans le sens des priorités sanitaires ? (3) Bénéficie-t-elle d'un appui suffisant ?

Cette étape n'a pas pour intention d'élaborer une feuille de route détaillée des activités prioritaires mais plutôt d'identifier un ensemble large de composantes à mettre en place pendant la période dévolue à la stratégie nationale en matière de cybersanté (la deuxième partie du Guide pratique s'intéresse à l'élaboration d'un plan d'action national). Elle ne vise pas non plus à construire un argumentaire détaillé abordant les avantages et les coûts. Bien que le financement soit brièvement évoqué à cette étape et de manière plus détaillée dans la deuxième partie, l'élaboration d'un tel argumentaire ne relève pas du champ du présent Guide.

Résultats recommandés

Cette étape livrera une description des composantes de cybersanté à mettre en œuvre et en justifiera le choix.

Approche

Cette étape est un processus itératif composé d'une analyse effectuée en interne étayée par la consultation de parties prenantes appartenant à la sphère politique et au secteur de la santé (Figure 12, Tableau 25).

Figure 12. Étapes permettant d'affiner la stratégie en matière de cybersanté

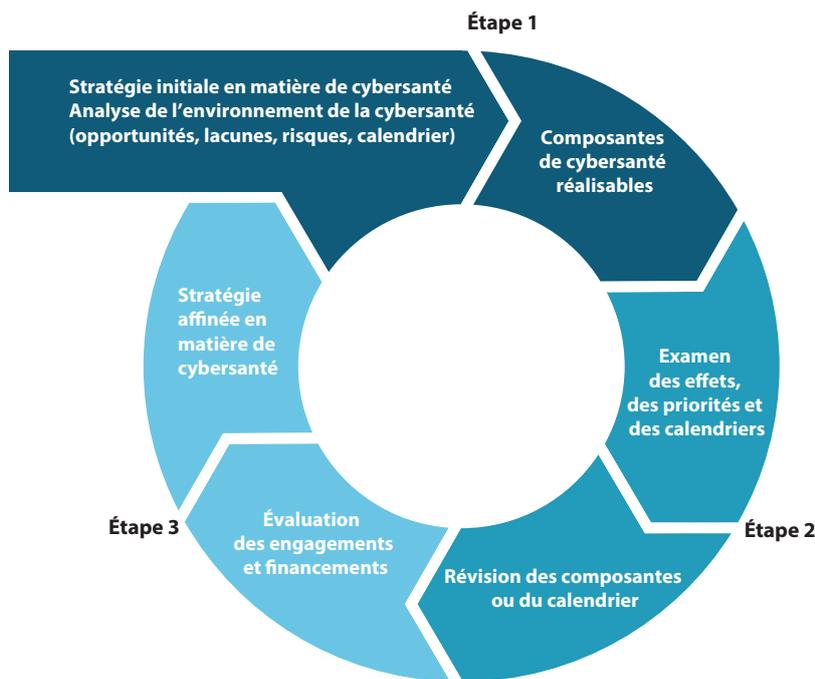


Tableau 25. Étapes permettant d'affiner la stratégie en matière de cybersanté

Étape	Données de base	Exemples de questions	Résultats possibles
1	<p>Analyse de l'environnement de la cybersanté :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opportunités de réutilisation et de partage • Lacunes • Risques et obstacles • Période couverte par la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Compte tenu de la réalité des opportunités de réutilisation et de partage, des lacunes, des risques et des obstacles identifiés, quelles composantes de cybersanté peut-on de fait envisager de mettre en place pendant la période fixée ? • Quels objectifs réalistes les parties prenantes de la sphère politique et du secteur de la santé considèrent-elles pendant la période fixée ? 	Connaissance objective des composantes de cybersanté qu'il est possible de mettre en place pendant la période fixée.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'étape (1) • Compréhension des effets sur le système de santé • Compréhension des effets sur la santé publique • Compréhension des effets sur les autres secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels effets les composantes de cybersanté envisagées exerceront-elles sur le système de santé, la santé publique et les autres secteurs ? • Ces effets vont-ils bien dans le sens des priorités sanitaires stratégiques à court et long termes ? 	Ensemble de composantes de cybersanté optimisé ou nécessité de modifier le calendrier de la stratégie nationale en matière de cybersanté.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Résultats de l'étape (2) • Volonté politique de mettre en place une stratégie nationale en matière de cybersanté • Engagement des parties prenantes envers la stratégie nationale • Financement probable alloué à la réalisation de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces effets sont-ils acceptables par les décideurs et les parties prenantes de la sphère politique et du secteur de la santé ? • Compte tenu du financement probable, quelles composantes de cybersanté pourra-t-on mettre en place ? • Faut-il réviser les buts et les enjeux du système de santé afin de limiter ou d'élargir la portée des composantes de cybersanté à mettre en place ? 	Ensemble de composantes de cybersanté soutenues et hiérarchisées ou nécessité de revoir les priorités stratégiques en matière de santé afin que la stratégie y réponde ou nécessité de modifier le calendrier de la stratégie nationale.

Le schéma et le tableau ci-dessus laissent à penser que l'approche de hiérarchisation sera structurée et linéaire. En réalité, il faut que le processus permette de passer d'une étape à l'autre avec souplesse en fonction des connaissances et des orientations apportées par les parties prenantes de la sphère politique et du secteur de la santé. Il est également important de comprendre que cette étape s'intéresse à la hiérarchisation au niveau stratégique et non à celui de la planification des programmes. La planification détaillée et la hiérarchisation correspondante sont abordées dans la deuxième partie du présent Guide pratique.

12.2 Affiner la stratégie initiale en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape affine la stratégie initiale en matière de cybersanté en fonction des résultats du processus de hiérarchisation. Voici quelques pistes de réflexion :

- ▶ Comment obtenir efficacement les effets de la cybersanté définis au Chapitre 8, Section 8.2 à l'aide de l'ensemble de composantes de cybersanté jugé prioritaire ?
- ▶ Quelles modifications faut-il apporter aux effets de la cybersanté pour tenir compte avec exactitude de l'ensemble de composantes de cybersanté jugé prioritaire ?
- ▶ Quels changements faut-il apporter à la stratégie initiale du fait de la révision des effets de la cybersanté ?
- ▶ Que signifient ces changements pour chaque groupe de parties prenantes visé par la stratégie initiale ? Comment actualiser les descriptions correspondantes ?
- ▶ Quels changements faut-il apporter aux modèles d'architecture stratégique en matière de cybersanté ?

Résultats recommandés

Cette étape actualisera les résultats des Chapitres 8 et 9 afin de tenir compte de l'ensemble de composantes de cybersanté jugé prioritaire. Les résultats à actualiser sont les suivants :

- ▶ Effets de la cybersanté (Section 8.2).
- ▶ Déclaration de principes relative à la cybersanté (Section 8.4).
- ▶ Description des implications de la stratégie pour les groupes de parties prenantes importants (Section 8.5).
- ▶ Scénarios d'application de la stratégie (Section 8.6).
- ▶ Modèles d'architecture stratégique de la cybersanté (Section 9.8).

Le contenu qui n'est plus d'actualité sera conservé plutôt que supprimé et pourra éventuellement servir de référence aux futures orientations en matière de cybersanté. Le travail effectué ne sera pas perdu et il sera possible d'y revenir ultérieurement, peut-être dans le cadre du processus de révision de la stratégie nationale.

Approche

Il s'agit d'une activité à mener en interne parce qu'elle consiste à affiner des documents élaborés précédemment. Les parties prenantes ayant participé à l'élaboration de la stratégie initiale passeront en revue les résultats de cette étape.

12.3 Élaborer des recommandations stratégiques

Objectif

Cette étape décrit les recommandations stratégiques permettant de mettre en œuvre la stratégie en matière de cybersanté, une fois celle-ci affinée. Les recommandations stratégiques devront être générales et axées sur les effets. Il en existera pour chacune des sept composantes de cybersanté courantes utilisées dans l'ensemble du processus.

Les recommandations stratégiques décrivent les actions de haut niveau indispensables à la mise en place d'un environnement national en matière de cybersanté. Elles peuvent indiquer les modalités de mise en œuvre de nouvelles composantes de cybersanté ou la manière dont il conviendra de réorienter ou d'élargir les composantes existantes. Il faut également identifier leurs liens de dépendance ainsi que les risques et les obstacles qui y sont associés. La compréhension des liens de dépendance, des risques et des obstacles constitue une contribution importante à la deuxième partie du présent Guide.

Résultats recommandés

Chaque recommandation stratégique (Encadré 10) doit posséder un identifiant unique permettant de la retrouver dans le plan d'action national (à élaborer dans la deuxième partie) et comprendre :

- ▶ sa raison d'être ;
- ▶ une description des actions de haut niveau à mener ;
- ▶ les liens de dépendance avec d'autres recommandations et la nature de ces liens ;
- ▶ les risques et obstacles.

Les actions sont fournies à titre indicatif dans le seul but de faciliter la compréhension des implications de la stratégie. Elles seront affinées lors de la planification détaillée effectuée dans la deuxième partie.

Encadré 10. Exemple de recommandations stratégiques pour la stratégie nationale en matière de cybersanté

Composantes de cybersanté dans le domaine des infrastructures			
Jeter les bases de l'échange d'informations par voie électronique, au-delà des frontières géographiques et sectorielles			
Recommandations stratégiques			
Réf.	Recommandation	Raison d'être et actions spécifiques	Liens de dépendance
R.1	Mettre en œuvre un dispositif et un service nationaux d'identification unique pour le secteur de la santé	<p>Il est urgent de concevoir, de créer et de mettre en œuvre un dispositif d'identification et d'authentification applicable aux informations médicales personnelles. Ce service est en effet indispensable pour que le pays puisse accéder aux informations et les partager en toute sécurité et fiabilité.</p> <p>Ce dispositif comporte des fonctions permettant d'attribuer un identifiant unique aux patients ainsi qu'aux prestataires et aux organisations de soin afin d'éviter les erreurs de transmission des informations.</p> <p>Les services d'identification devront inclure l'attribution et la gestion d'identifiants uniques et la mise à disposition d'annuaires permettant de localiser les prestataires par nom et type de services.</p> <p>Les actions spécifiques pourraient être les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conception et création d'un service d'attribution d'identifiants nationaux uniques. • Désignation d'un sous-traitant responsable du fonctionnement du service d'attribution d'identifiants uniques après confirmation de la composante à laquelle ce projet se rapporte et de la capacité du sous-traitant à exploiter et gérer le service ; établissement d'un contrat de services et d'un accord de niveau de service concernant l'exploitation du service d'attribution d'identifiants uniques. • Mise en place d'un dispositif de gouvernance chargé de superviser l'exploitation du service d'attribution d'identifiants uniques. • Attribution universelle et automatique d'un identifiant national de santé (INS) aux usagers et aux prestataires de soins et usage obligatoire de cet identifiant pour bénéficier des soins financés par les pouvoirs publics. 	R.15, R.17
R.2	Mise en place de dispositifs incitant les prestataires à investir dans la mise en œuvre et la gestion d'une infrastructure informatique initiale adéquate	<p>La qualité relativement médiocre de l'infrastructure informatique (ordinateurs de bureau, connectivité réseau et systèmes de gestion des patients, des cabinets et de la pratique clinique) dans le secteur de la santé constitue un obstacle majeur à l'adoption de la cybersanté. Pour y remédier, il faut inciter les prestataires et les organisations de soins à investir dans une infrastructure informatique initiale adéquate.</p> <p>Les actions spécifiques pourraient être les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convaincre les gouvernements et les autorités nationales et des États à investir des fonds suffisants dans la mise en place et la maintenance d'une infrastructure informatique initiale adéquate. • Assujettir l'accréditation des prestataires de soins à un investissement dans l'infrastructure informatique. 	R.24, R.34

Approche

Cette étape sera menée en interne. Des séances de réflexion et de travail permettront de formuler une série de recommandations qui, ensemble, permettront de mettre en œuvre les composantes de cybersanté sous-tendant les actions affiniées. Il faudra tester et affiner les recommandations stratégiques avec les parties prenantes, qui commenteront chaque recommandation.

12.4 Faire valider et diffuser les recommandations stratégiques et la stratégie nationale en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape consiste à faire valider la stratégie nationale finalisée en matière de cybersanté et ses recommandations puis à les communiquer à l'ensemble des parties prenantes. Elle conclut l'élaboration de la stratégie nationale et marque le début du passage à l'élaboration du plan d'action.

Résultats recommandés

Cette étape débouchera sur la validation de la stratégie et des recommandations stratégiques par le(s) décideur(s) adéquat(s) et leur diffusion à l'ensemble des parties prenantes. Celles-ci seront ainsi mieux à même de les comprendre et de leur accorder leur appui avant l'élaboration du plan d'action.

Approche

Cette étape consiste à présenter, examiner et faire valider la stratégie nationale en matière de cybersanté et les recommandations stratégiques par le(s) décideur(s) adéquat(s). En général, il s'agira du Comité de pilotage chargé de diriger l'élaboration de la stratégie.

Après validation, la stratégie nationale et les recommandations stratégiques seront publiées et communiquées aux parties prenantes et au public. Débutera alors une période d'éducation et de sensibilisation à leur contenu et à leur signification pour le pays, pendant laquelle il conviendra d'être attentif aux points de vue, aux opinions et aux retours d'information et d'y répondre convenablement. Certaines observations risquent également d'entraîner l'ajustement d'un aspect ou d'un autre de la stratégie ou des recommandations.

La durée de la période d'éducation, de sensibilisation et d'écoute dépendra de l'urgence que présente l'élaboration d'un plan d'action. Certains pays choisiront d'élargir la consultation concernant la stratégie nationale et les recommandations en matière de cybersanté, par exemple, en invitant le grand public à soumettre ses observations et ses commentaires. Cette phase pourra précéder l'affinement final de la stratégie nationale. D'autres jugeront que la participation des parties prenantes a été suffisante et qu'il faut passer à l'élaboration du plan d'action.

Cette période et la mobilisation de l'équipe chargée de l'élaboration du plan pourront éventuellement se chevaucher. Ces activités sont décrites dans la deuxième partie du présent Guide, qui aborde également la nécessité d'adapter la stratégie nationale au financement disponible.

ANNEXE A

Exemples d'applications de la cybersanté

Ces exemples proviennent du Global Observatory for eHealth (Observatoire mondial de la cybersanté) (<http://www.who.int/goe/en>).

Dossier médical électronique (DME)

Ces dossiers médicaux informatisés permettent aux prestataires de soins d'une organisation de consigner, de stocker et de partager les informations afin de mieux soigner les patients. Les logiciels de DME peuvent être autonomes ou intégrés à d'autres systèmes d'information de l'établissement de soins. Créés pendant la prestation des soins au patient, les dossiers médicaux électroniques ont valeur juridique.

Dossier de santé électronique (DSE)

Les dossiers de santé électroniques permettent aux organisations et aux prestataires de soins de consigner, de stocker, de consulter et de partager un résumé des informations relatives aux patients, telles que données signalétiques, antécédents médicaux, médicaments et allergies, vaccins, formulaires de décharge ainsi que d'autres informations synthétiques. En général, ils ont pour but de faciliter la prestation de soins entre différents secteurs du système de santé ou différentes zones géographiques. Les patients et leurs aidants peuvent également s'en servir pour s'impliquer plus activement dans la gestion de leur santé.

Dossier de santé personnel (DSP)

Ces dossiers informatisés sont créés et gérés par les personnes activement impliquées dans la gestion de leur santé. Ils peuvent être confidentiels ou mis à la disposition des prestataires de soins. Ils peuvent contenir diverses informations telles que allergies, réactions indésirables à des médicaments, affections chroniques, antécédents familiaux, maladies et hospitalisations, médicaments, régimes alimentaires, programmes d'exercice physique et résultats d'examens de laboratoire.

Télémédecine (télésanté)

La télémédecine est la prestation de services de santé à distance (le patient et le prestataire n'ont pas à se trouver au même endroit). Elle permet aux personnes vivant dans des régions où l'accès aux services est limité de bénéficier de soins sûrs et de qualité. Des exemples de services de télémédecine figurent ci-dessous.

- ▶ Les services de stockage et retransmission consistent à acquérir des données médicales (par exemple, clichés d'imagerie) et à les transmettre à un prestataire de soins (par exemple, un médecin généraliste ou un spécialiste) afin qu'il les évalue hors connexion et recommande un traitement. La téléradiologie et la télépathologie en constituent des exemples.
- ▶ Les services de monitoring à distance permettent aux prestataires de soins de suivre l'état de santé d'un patient à l'aide, par exemple, de dispositifs et de capteurs implantés dotés de connexions sans fil ou câblées.
- ▶ Les services interactifs permettent une interaction en temps réel entre le patient et son prestataire de soins, par téléphone, par conférence en ligne, par vidéoconférence et par d'autres formes de communication en ligne et à distance. Les services de psychiatrie et de santé mentale en constituent des exemples classiques.

Les services de télésoins permettent de soigner et soutenir les personnes âgées et handicapées. Ils les aident à demeurer indépendantes à leur domicile et à rompre leur sentiment d'isolement. Ils comprennent les alertes (par exemple, accidents domestiques tels que des chutes) et le monitoring (par exemple, surveillance des signes vitaux, du taux de glycémie, du poids).

Santé mobile (mSanté)

Le terme « santé mobile » décrit les services et les informations fournis grâce à la technologie mobile (téléphones portables et ordinateurs de poche). Elle s'est répandue rapidement dans les pays en développement du fait du fort taux de pénétration des téléphones portables et de la pénurie d'autres infrastructures sanitaires modernes.

Les dispositifs mobiles sont utilisés, par exemple, pour :

- ▶ recueillir les données de surveillance et de santé publique (par exemple, enquêtes sur les épidémies) ;
- ▶ assurer le suivi en temps réel de l'état de santé des patients ;
- ▶ dispenser une aide thérapeutique et des conseils sanitaires et contrôler l'observance des traitements ;
- ▶ communiquer des informations médicales aux praticiens, aux chercheurs et aux patients ;
- ▶ mener des campagnes d'éducation et de sensibilisation dans le domaine de la santé ;
- ▶ procurer une aide au diagnostic et au traitement et communiquer avec le personnel de santé.

Systèmes d'aide à la décision

Les systèmes d'aide à la décision facilitent le diagnostic et le choix du traitement. Ils associent les informations sur les antécédents médicaux et l'état de santé présent des patients au savoir du prestataire de soins et conseillent une approche thérapeutique susceptible d'améliorer la qualité des soins et d'augmenter les chances d'une issue favorable.

Par exemple, les outils d'aide à la décision relatifs aux médicaments s'appuient sur des bases de données électroniques relatives aux directives et aux connaissances en matière de pratiques cliniques. Ils appliquent ensuite les informations recueillies aux patients et aux données cliniques locales à l'aide de protocoles précis dans le but de guider la prescription médicale. Associés à une base complète et exacte d'informations sur les patients, ces systèmes sont capables d'identifier les interactions médicamenteuses potentielles, les erreurs de posologie et les erreurs de prescription susceptibles de déclencher des réactions indésirables graves.

Services de gestion des maladies chroniques

Les services de gestion des maladies chroniques sont conçus pour améliorer la coordination et la gestion des soins dispensés aux personnes souffrant d'affections chroniques. L'amélioration du suivi de l'état de santé, des résultats d'examen de laboratoire et d'autres paramètres permet un traitement et une prévention plus ajustés des épisodes aigus ou de l'aggravation de la maladie. Le suivi des informations dans le temps facilite la planification des soins individuels mais aussi la conception des programmes, l'allocation des ressources et la recherche sur les pathologies, pour le plus grand profit des cliniciens, des administrateurs, des gestionnaires et des chercheurs.

Systèmes de gestion des cabinets, des patients et de la pratique clinique

Les systèmes de gestion des cabinets, des patients et de la pratique clinique sont des logiciels informatiques dont se servent les organisations de santé pour gérer la prestation de soins. Ils permettent de consigner, de stocker, de consulter et de partager les informations relatives aux patients pendant la période de leur prise en charge. Ils peuvent également mettre à la disposition de l'établissement de soins de multiples fonctions de gestion et de prestation des soins, telles que gestion des diagnostics, gestion des plannings et des ressources, gestion des soins cliniques et génération de comptes rendus. Ils constituent, pour un pays, l'un des fondements nécessaires du recueil, de l'enregistrement et du partage des informations électroniques dans le secteur de la santé.

Services électroniques relatifs aux médicaments

Les services électroniques relatifs aux médicaments présentent des avantages autant pour les professionnels de santé que pour le grand public. La transmission des ordonnances par voie électronique par le professionnel de santé à la pharmacie réduit les erreurs de médication et se substitue aux systèmes à base de papier. L'achat en ligne (sur Internet) de médicaments auprès de pharmacies certifiées peut abaisser le coût des médicaments ainsi qu'améliorer la commodité et l'accès à ces produits.

Bases de connaissances médicales

Les bases de connaissances médicales englobent les services qui gèrent et permettent d'accéder à des informations fiables destinées aux prestataires de soins et aux patients. Il s'agit de revues électroniques et de ressources thématiques internationales, de revues électroniques nationales et d'archives nationales en libre accès.

Enseignement à distance à l'intention des professionnels de santé (apprentissage en ligne)

Les services d'apprentissage en ligne recouvrent l'éducation et la formation par voie électronique, destinées aux professionnels de santé. L'apprentissage en ligne peut améliorer la qualité de l'enseignement, favoriser l'accès à son contenu en l'absence de ressources de formation traditionnelles ou faire appel à de nouvelles formes d'apprentissage. Par exemple, il sert à la formation médicale continue des médecins et du personnel infirmier ainsi qu'à la formation aux services de prévention à domicile à l'intention des agents de santé communautaires. Très divers, ces outils peuvent autoriser une interaction entre l'apprenant et le formateur, donner accès à des bibliothèques numériques, à des cours en ligne et à des réseaux de partage d'expérience, ou permettre d'utiliser des dispositifs mobiles pour accéder à des informations facilitant la prestation de soins.

Systèmes d'information sanitaire (SIS)

Les systèmes d'information sanitaire facilitent le recueil, l'agrégation, l'analyse et la synthèse de données provenant de multiples sources afin de rendre compte de la situation sanitaire et des tendances en la matière (morbidity, schémas de comportements à risque, couverture du service de santé et indicateurs quantitatifs du système de santé). Les pays disposeront peut-être déjà d'un ou plusieurs systèmes d'information sanitaire pour générer des rapports sur les pathologies ou les programmes. Ils auront peut-être aussi élaboré des stratégies en matière de système d'information sanitaire dans le but d'améliorer le processus décisionnel, de définir des politiques, de gérer les services de santé, de faire face aux risques sanitaires émergents et d'allouer les ressources de la santé de manière plus judicieuse¹².

¹² Health Metrics Network (HMN). Framework for Health Information Systems Strengthening: www.who.int/healthmetrics/documents/framework/en/index.html, en anglais seulement.

ANNEXE B

Avantages de la cybersanté

Tableau 26. Exemples d'avantages de la cybersanté^{13, 14, 15}

Domaine concerné	Exemples
Accès aux services	<ul style="list-style-type: none">• Prestation de services de santé de base et de services améliorés aux communautés rurales et isolées• Possibilité pour les patients de localiser des prestataires de soin proposant les services dont ils ont besoin• Accès à une seconde opinion, émise par des spécialistes non présents localement
Gains d'efficacité dans la prestation de services de santé	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la productivité du personnel de santé, en raison de l'efficacité accrue en matière d'obtention d'informations sur les patients, de tenue des dossiers, d'administration et d'aiguillage• Amélioration de l'affectation du personnel de santé grâce à des modèles de prestation de soins à distance
Qualité et sécurité des soins	<ul style="list-style-type: none">• Respect accru des bonnes pratiques par les prestataires de soins, prestation de soins appropriés permettant la prévention d'événements indésirables et baisse des cas• Aptitude accrue à contrôler l'observance des traitements médicamenteux et d'autres régimes thérapeutiques
Suivi et comptes rendus médicaux	<ul style="list-style-type: none">• Aptitude accrue à surveiller et à gérer les interventions de santé publique• Aptitude accrue à analyser les effets sur la situation sanitaire du pays et à en rendre compte
Accès aux connaissances et à l'éducation dans le domaine de la santé	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de l'accès aux bases de connaissances destinées aux prestataires de soins, telles que publications, éducation et formation médicales et autres ressources• Amélioration de l'accès aux bases de connaissances destinées aux usagers, notamment, éducation et sensibilisation à la santé et informations de prévention pour certaines pathologies
Planification et gestion des opérations	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de l'accès à des sources de données de qualité permettant la planification et le développement avisés du service et du personnel de santé
Autonomisation des individus	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la participation des patients à l'auto-monitorage et à la gestion des maladies chroniques• Amélioration de l'accès à des bases de connaissance médicales fiables
Innovation et croissance	<ul style="list-style-type: none">• Normalisation accrue de l'échange d'informations et de la communication entre les différents segments, agences et organisations• Opportunité accrue d'innovation commerciale grâce à l'accès aux normes de cybersanté

13 Eysenbach G., What is e-health? *Journal of Medical Internet Research*, 2001, 3:e20.

14 National E-Health and Information Principal Committee. *Stratégie nationale en matière de cybersanté*. 30 septembre 2008, Adélaïde, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

15 Booz & Co. *Optimising e-Health value – using an investment model to build a foundation for program success*. 2010.

ANNEXE C

Structure d'une stratégie nationale en matière de cybersanté

L'encadré ci-dessous présente le plan d'un document de stratégie nationale en matière de cybersanté. L'ordre des sections peut être adapté au public visé. Par exemple, certains préféreront faire l'état des lieux de la cybersanté avant de décrire les besoins futurs en la matière. Quel que soit le public, la stratégie nationale doit aborder chaque section.

Encadré 11. Exemple de structure d'une stratégie nationale en matière de cybersanté

Titre

Avant-propos

Objectif

Public

Principes de lecture du document

Résumé

1. Contexte stratégique de la cybersanté

1.1 Santé de la population

1.2 Situation du système de santé

1.3 Objectifs et enjeux stratégiques en matière de santé et de développement

1.4 Implications pour la cybersanté

2. Stratégie en matière de cybersanté

2.1 Stratégie nationale en matière de cybersanté

2.2 Effets de la cybersanté sur le système de santé

2.3 Changements et impact sur les parties prenantes

2.4 La stratégie nationale en pratique (scénario facultatif)

3. Composantes de base

3.1 Leadership et gouvernance

3.2 Stratégies et innovation

3.3 Services et applications TIC

3.4 Infrastructures

3.5 Normes et interopérabilité

3.6 Législation, politiques et conformité

3.7 Ressources humaines

4. Recommandations stratégiques

ANNEXE D

Résumé de la méthode

Cette annexe résume la méthode décrite dans le Guide pratique (Tableau 27).

Tableau 27. Résumé de la méthode

Étape	Activités	Résultats
Effectuer l'état des lieux de l'environnement en matière de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer l'état des lieux de l'environnement existant en matière de cybersanté dans sept composantes : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et gouvernance. - Stratégie et investissements. - Services et applications. - Infrastructures. - Normes et interopérabilité. - Législation, politiques et conformité. - Ressources humaines. 	Description des bases, des applications et des services de cybersanté existants ou planifiés à court terme qui composent l'environnement de cybersanté existant
Évaluer la situation actuelle de la cybersanté en termes d'opportunités, de lacunes, de risques et d'obstacles	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les opportunités de réutilisation ou de partage des composantes, les lacunes à combler et les risques ou les obstacles associés : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et gouvernance. - Stratégie et investissements. - Services et applications. - Infrastructures. - Normes et interopérabilité. - Législation, politiques et conformité. - Ressources humaines. 	Description : <ul style="list-style-type: none"> • des composantes de cybersanté existantes susceptibles de réutilisation ou de partage par un environnement national en matière de cybersanté ; • des composantes de cybersanté absentes, à élaborer ; • des risques et des obstacles afférents aux opportunités et aux lacunes identifiés.
Affiner la stratégie et élaborer des recommandations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchiser les composantes de cybersanté • Affiner la stratégie initiale • Élaborer des recommandations stratégiques • Faire approuver et diffuser les recommandations stratégiques et la stratégie nationale en matière de cybersanté 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie nationale en matière de cybersanté à la fois ambitieuse et pragmatique • Ensemble de recommandations stratégiques visant à mettre en œuvre les composantes, les applications et les services de cybersanté nécessaires qui sous-tendent la stratégie affinée • Approbation de la stratégie nationale et des recommandations stratégiques en matière de cybersanté par le(s) décideur(s) • Diffusion de la stratégie et des recommandations approuvées à l'ensemble des parties prenantes
Identifier les tendances pertinentes et les bonnes pratiques dans le domaine de la cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêter sur la stratégie et les programmes nationaux en matière de cybersanté mis en place dans d'autres pays • Enquêter sur les tendances, les bonnes pratiques et les effets de la cybersanté dans le monde 	Comprendre : <ul style="list-style-type: none"> • l'usage que des pays et des environnements similaires font de la cybersanté ; • les types d'objectifs ou de problèmes sanitaires que la cybersanté permet de traiter ; • les données probantes relatives aux avantages spécifiques de la cybersanté dans des environnements similaires.

Étape	Activités	Résultats
Élaborer une stratégie initiale	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la période couverte par la stratégie nationale en matière de cybersanté • Définir les effets de la cybersanté désirés en fonction des objectifs et des problèmes sanitaires • Décrire la raison d'être de chaque effet recherché, lier les effets de la cybersanté au contexte stratégique • Élaborer une déclaration de principes initiale • Décrire l'impact de la stratégie en matière de cybersanté sur les parties prenantes • Élaborer un ou plusieurs scénarios mettant en pratique la stratégie nationale en matière de cybersanté (facultatif) 	<p>Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des effets sur le système de santé que la cybersanté devrait rendre possibles ou faciliter ; • du rapport existant entre les effets et le contexte stratégique de la cybersanté ; • des avantages pour les parties prenantes ; • d'un ou plusieurs scénarios mettant en pratique la stratégie nationale en matière de cybersanté (facultatif).
Identifier les composantes de cybersanté nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les composantes de cybersanté nécessaires dans les sept composantes : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et gouvernance. - Stratégie et investissements. - Services et applications. - Infrastructures. - Normes et interopérabilité. - Législation, politiques et conformité. - Ressources humaines. • Il est également possible de créer un modèle d'architecture stratégique de la cybersanté pour communiquer les composantes sous forme visuelle (facultatif). 	<p>Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des composantes de cybersanté nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie nationale ; • des relations et des liens de dépendance entre les composantes.
Effectuer l'état des lieux de l'environnement en matière de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer l'état des lieux de l'environnement existant en matière de cybersanté dans sept composantes : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et gouvernance. - Stratégie et investissements. - Services et applications. - Infrastructures. - Normes et interopérabilité. - Législation, politiques et conformité. - Ressources humaines. 	<p>Description des bases, des applications et des services de cybersanté existants ou planifiés à court terme qui composent l'environnement de cybersanté existant</p>
Évaluer la situation actuelle de la cybersanté en termes d'opportunités, de lacunes, de risques et d'obstacles	<ul style="list-style-type: none"> • Repérer les opportunités de réutilisation ou de partage des composantes, les lacunes à combler et les risques ou les obstacles associés : <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et gouvernance. - Stratégie et investissements. - Services et applications. - Infrastructures. - Normes et interopérabilité. - Législation, politiques et conformité. - Ressources humaines. 	<p>Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des composantes de cybersanté existantes susceptibles de réutilisation ou de partage ; • des composantes de cybersanté absentes, à élaborer ; • des risques et des obstacles afférents aux opportunités et aux lacunes identifiés.
Affiner la stratégie et élaborer des recommandations stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchiser les composantes de cybersanté • Affiner la stratégie initiale • Élaborer des recommandations stratégiques • Faire approuver et diffuser les recommandations stratégiques et la stratégie nationale en matière de cybersanté 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie nationale en matière de cybersanté à la fois ambitieuse et pragmatique • Ensemble de recommandations stratégiques visant à mettre en œuvre les composantes, les applications et les services de cybersanté sous-tendant la stratégie affinée • Approbation de la stratégie nationale et des recommandations stratégiques en matière de cybersanté par le(s) décideur(s) • Diffusion de la stratégie et des recommandations approuvées à l'ensemble des parties prenantes

ANNEXE E

Schéma des composantes de cybersanté nationales

Un schéma détaillé pourra permettre d'identifier et d'évaluer les composantes de cybersanté (Figure 13). Cet exemple a été réparti sur deux pages pour une meilleure lisibilité.

Figure 13. Exemple de schéma des composantes de cybersanté nationales

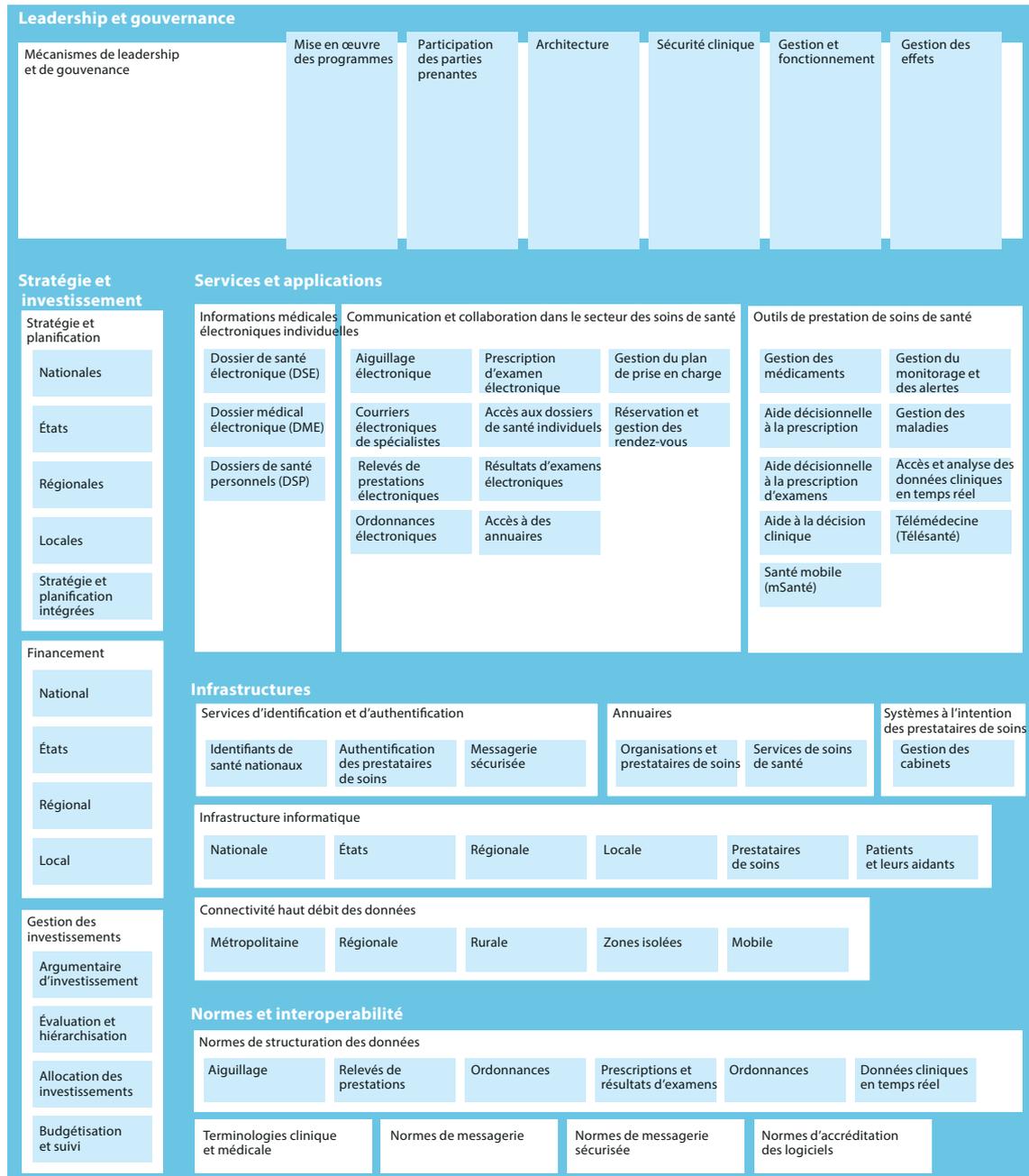
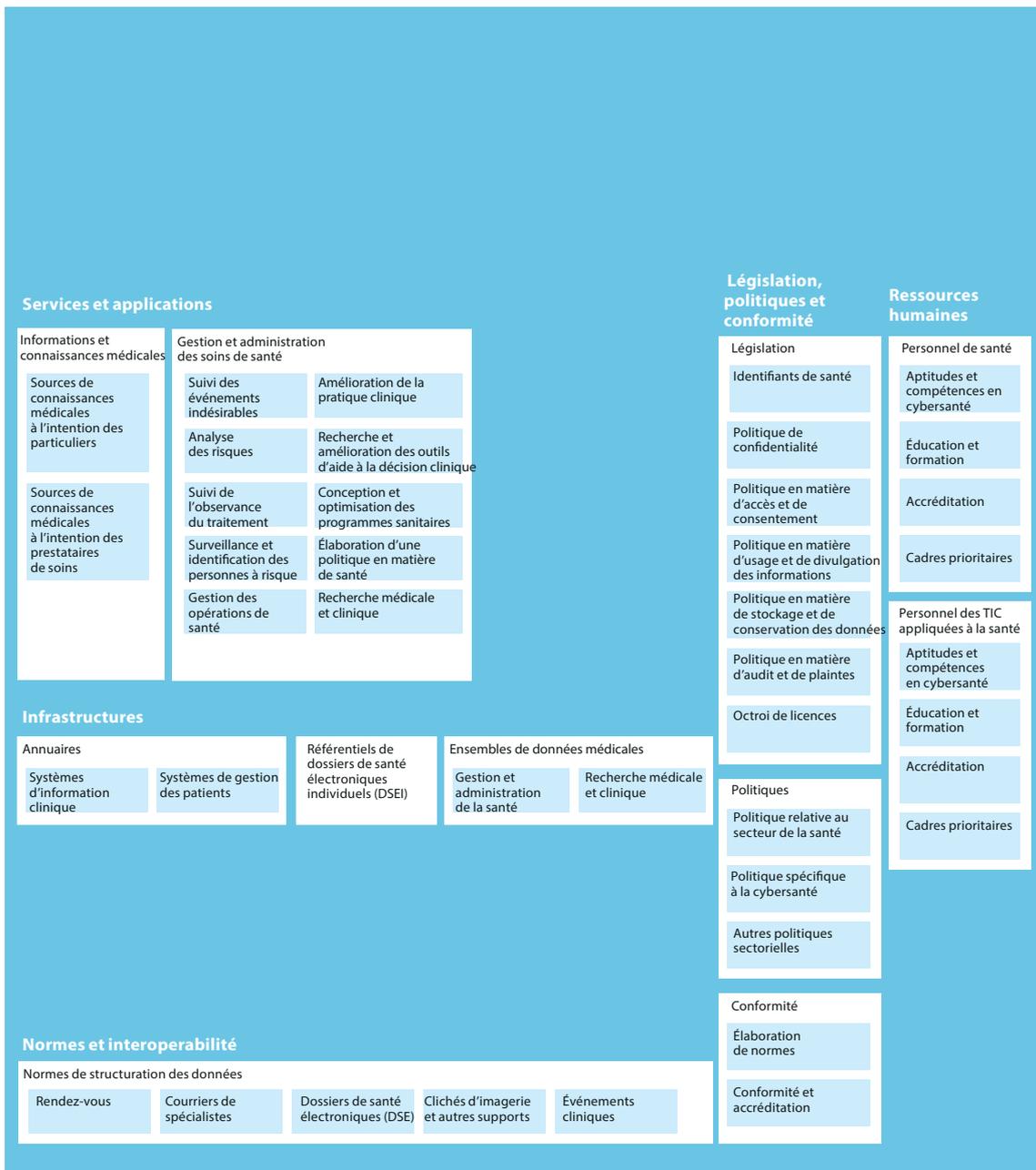


Figure 13. Exemple de schéma des composantes de cybersanté nationales

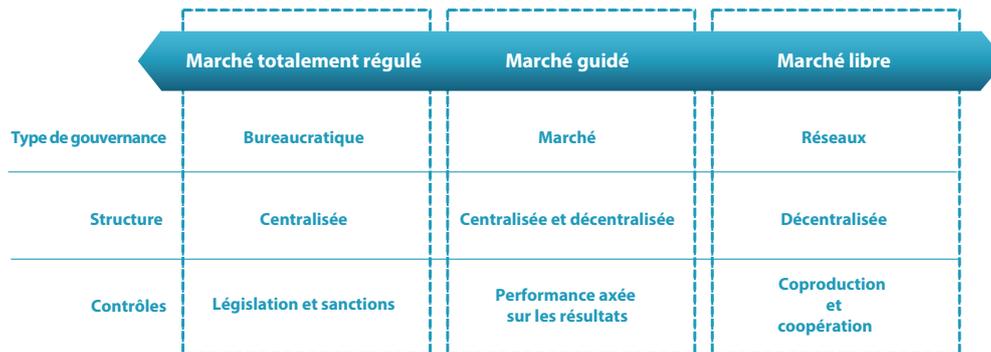


ANNEXE F

Continuum de la gouvernance

Le modèle de gouvernance de la stratégie nationale en matière de cybersanté dépendra du contexte national et du rôle des pouvoirs publics (Figure 14).

Figure 14. Continuum de la gouvernance¹⁶



Marché totalement réglementé

À une extrémité du continuum, se situe le modèle bureaucratique centralisé, caractérisé par des décisions imposées, des règles et des protocoles définis par le pouvoir central et le recours massif à la supervision directe pour faire appliquer et respecter les décisions et les règles. Son application à la cybersanté aurait les effets suivants : imposition de l'adoption de la cybersanté par le pouvoir central et mise en place de programmes et de projets de grande envergure au niveau national ou des États afin d'en mettre en œuvre tous les aspects.

Marché libre

À l'autre extrémité du continuum, se situe le modèle du marché libre, caractérisé par l'absence d'autorité centrale distincte et la collaboration avec et entre des parties externes, telles que les clients, les prestataires de soins et les fournisseurs, pour générer des effets. Propice à la collaboration et à l'innovation, ce modèle permet aux initiatives locales de cybersanté de se dérouler indépendamment, ou presque, de l'autorité centrale.

Marché guidé

Entre ces deux extrêmes, se situe le modèle du marché guidé, caractérisé par la recherche d'un équilibre entre la nécessité de l'initiative locale et de l'innovation et celle de coordonner au niveau central des aspects spécifiques de la mise en œuvre. Ce modèle associe la coordination, par le pouvoir central, dans des domaines d'importance nationale, à une flexibilité accrue et une atténuation du contrôle et de la réglementation centraux dans ceux où le marché est en position de force. Il compte sur la concurrence et le recours à des mesures incitatives, et à des dispositifs de financement et de conformité, pour générer des effets sur le marché.

¹⁶ Adapté de : National E-Health and Information Principal Committee. National E-Health Strategy, 30th september 2008. Adelaide, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

Annexe G

Définition des termes utilisés dans ce Guide pratique

Partie	Terme	Définition
Partie 1 : Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté	Objectifs et enjeux stratégiques	Objectifs et enjeux stratégiques pour le secteur de la santé et/ou autres objectifs de développement national auxquels la cybersanté bénéficie en particulier. S'il peut exister de nombreux objectifs et enjeux stratégiques différents, la cybersanté ne peut directement appuyer que certains d'entre eux.
	Effets de la cybersanté	Réalisations ou changements associés à la cybersanté et évolution des systèmes et services de santé grâce à : <ul style="list-style-type: none"> • l'amélioration de la circulation des informations au sein du secteur de la santé ; • l'amélioration de l'accès électronique aux informations et services de santé.
	Stratégie en matière de cybersanté	Déclaration de haut niveau décrivant les avantages et résultats stratégiques pour le pays en général ou pour le système de santé et la population du fait des changements stratégiques apportés au système de santé et des services introduits par la cybersanté (effets de la cybersanté).
	Environnement national en matière de cybersanté	L'environnement national en matière de cybersanté est constitué de composantes représentant les éléments favorables et indispensables à la cybersanté, ainsi que de capacités techniques qui, une fois réunies, constituent « l'écosystème » de la cybersanté dans un pays donné.
	Composantes de cybersanté	Éléments fondamentaux de l'environnement national permettant la réalisation des objectifs de la cybersanté. Les composantes de cybersanté décrivent les actions à mettre en place ou à renforcer pour concrétiser la stratégie en matière de cybersanté dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership et gouvernance. • Stratégie et investissements. • Services et applications. • Infrastructures. • Normes et interopérabilité. • Législation, politiques et conformité. • Ressources humaines.
	Recommandations stratégiques	Les recommandations stratégiques décrivent les actions de haut niveau indispensables au développement de l'environnement national en matière de cybersanté. Elles peuvent décrire les modalités de mise en œuvre des nouvelles composantes de cybersanté ou la manière dont les composantes existantes doivent être réorientées ou élargies.
Partie 2 : Élaborer un plan d'action en matière de cybersanté	Lignes d'action	Grands domaines permettant de regrouper les activités qui ont une orientation ou une intention similaire et qui sont indispensables à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de cybersanté.
	Résultats de la cybersanté	Réalisations, livrables, résultats ou évolutions spécifiques indispensables à la mise en œuvre d'une recommandation stratégique.
	Activités	Série d'activités à entreprendre pour obtenir un résultat particulier.
Partie 3 : Directives nationales sur le suivi et l'évaluation de la cybersanté	Indicateurs de résultats	Indicateurs donnant un aperçu de l'adoption et de l'utilisation de la cybersanté dans le secteur national de la santé.
	Indicateurs d'effets	Indicateurs donnant un aperçu des résultats concrets obtenus par les parties prenantes du fait de l'adoption et de l'utilisation de la cybersanté.

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

PARTIE 2

Élaborer un plan d'action national en matière de cybersanté

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

PARTIE 2

Élaborer un plan d'action national en matière de cybersanté



Catalogage à la source: Bibliothèque de l'OMS:

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté.

1. Informatique médicale. 2. Transfert technologie. 3. Systèmes d'information. 4. Programmes nationaux de santé. I. Organisation mondiale de la Santé. II. Union internationale des télécommunications.

ISBN 978 92 4 254846 4 (WHO)

(classification NLM : W 26.5)

ISBN 978 92 61 14052 6 (ITU)

© Organisation mondiale de la Santé et Union internationale des télécommunications 2013

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé sont disponibles sur le site Web de l'OMS (www.who.int) ou peuvent être commandées auprès des Éditions de l'OMS, Organisation mondiale de la Santé, 20 Avenue Appia, 1211 Genève 27, Suisse (tél. :+41 22 791 3264 ; télécopie :+41 22 791 4857 ; adresse électronique : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire des publications de l'OMS ou de les traduire – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées aux éditions de l'OMS par le biais du site Web de l'Organisation (http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html) (en anglais seulement).

Il est possible de se procurer les publications de l'Union internationale des télécommunications auprès de la librairie électronique de l'UIT, Union internationale des télécommunications, Place des Nations, 1211 Genève 20, Suisse (<http://www.itu.int/en/publications>). Les demandes relatives à la permission de reproduire, de revendre, de diffuser ou de traduire des publications de l'UIT - que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale - doivent être envoyées par courrier électronique au Service des ventes de l'UIT à l'adresse sales@itu.int. Des informations supplémentaires concernant les publications de l'UIT sont disponibles sous la rubrique « Contacts » à l'adresse <http://www.itu.int/en/publications/Pages/Contact>.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé ou de l'Union internationale des télécommunications aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé et l'Union internationale des télécommunications ont pris toutes les mesures raisonnables pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans la présente publication. Toutefois le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications ne sauraient être tenues responsables des préjudices subis du fait de son utilisation.

Imprimé à Genève

PARTIE 2

Élaborer un plan d'action national en matière de cybersanté

Objectif

La Partie 2 de ce Guide pratique s'appuie sur la stratégie nationale en matière de cybersanté qui a été décrite dans la Partie 1. En utilisant les résultats obtenus comme point de départ, il analyse maintenant comment il est possible d'atteindre la stratégie visée grâce à l'élaboration d'un plan d'action national complet et bien structuré dans ce domaine.

Un pays qui adopte une stratégie nationale en matière de cybersanté façonnera le plan d'action de manière à refléter les situations, les contraintes ainsi que les priorités qui lui sont propres. Le principal objectif de cette démarche est de permettre à un gouvernement de planifier les activités de cybersanté et leur financement à court et à moyen terme tout en établissant des bases solides pour les investissements et la croissance à plus long terme.

Le plan d'action peut être considéré comme un document autonome, destiné à être largement diffusé auprès de toutes les parties prenantes du pays dans le domaine de la cybersanté et des autres intéressés afin qu'ils le lisent et s'y réfèrent pour comprendre, puis commencer la mise en œuvre du plan.

Certains éléments seront inévitablement et nécessairement complexes. Cependant, cela vaut la peine de déployer des efforts afin de les rendre accessibles et compréhensibles à un vaste public. C'est pourquoi une définition des termes les plus fréquemment utilisés est fournie à l'Annexe G. Cette démarche ne profite pas seulement au lecteur mais aussi aux personnes auprès de qui le plan et ses principaux éléments doivent être défendus et communiqués, y compris le grand public. L'Annexe A comporte un exemple de modalité d'élaboration de ce document et de son découpage en chapitres ou en sections. L'ordre de lecture des sections doit être modifié, si nécessaire, en fonction du public ciblé.

Public ciblé

Constitué de trois parties, ce Guide pratique complet est destiné aux responsables du secteur de la santé publique au sein des ministères, départements et organismes qui seront chargés de gérer l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action en matière de cybersanté pour leur pays. Pour élaborer le plan, il faut commencer par en comprendre les orientations (Partie 1). Cette première partie s'adressait, en particulier, à un public politique qui doit gagner l'approbation et le soutien des parties prenantes concernant les objectifs de la stratégie. Cela comprend également les professionnels qui travaillent largement, mais pas exclusivement, au sein d'un gouvernement et qui sont déjà au fait des applications actuelles et potentielles des technologies de l'information et de la communication (TIC) au domaine de la santé.

Le public ciblé pour la Partie 2 appartient également à la sphère politique. Cependant, cette partie s'adresse davantage aux personnes qui seront chargées de la mise en œuvre du plan, y compris les parties prenantes décrites dans la Partie 1 et mentionnées à nouveau dans la Partie 2, et dont l'implication est cruciale.

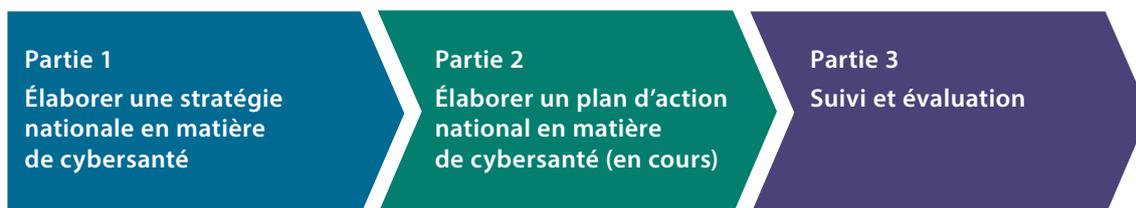
Les principaux lecteurs de la Partie 2 sont donc les décideurs qui ont élaboré une stratégie nationale en matière de cybersanté par le biais d'autres moyens et qui cherchent à élaborer leur propre plan en vue de sa mise en œuvre. Comme c'est le cas avec les trois parties de ce Guide pratique, la réussite

de l'application du plan nécessite une équipe expérimentée dans les domaines de la planification stratégique, de l'analyse et de la communication. La Partie 3 se concentrera sur la nécessité de s'assurer que le plan remplit les objectifs fixés, de l'affiner et de le réorienter si besoin est, et, en cas de réussite, d'en communiquer les pratiques dans les autres pays.

Présentation du Guide pratique

Pour récapituler l'introduction générale, le Guide pratique fournit un cadre et une méthode pour l'élaboration en trois parties d'une stratégie nationale en matière de cybersanté, d'un plan d'action et d'un cadre de suivi, les Parties 2 et 3 s'appuyant progressivement sur les activités de la Partie 1.

- ▶ Partie 1 : stratégie nationale en matière de cybersanté répondant aux objectifs de santé et de développement.
- ▶ Partie 2 : plan d'action national en matière de cybersanté reflétant les priorités du pays et le contexte dans ce domaine.
- ▶ Partie 3 : plan de suivi de la mise en œuvre et de gestion des risques connexes.



Présentation de la Partie 2

La Partie 2 comprend neuf chapitres et six annexes :

- ▶ Les chapitres 1 et 2 fournissent des conseils sur la gestion du processus et la collaboration avec les parties prenantes.
- ▶ Le chapitre 2 résume les résultats obtenus dans la Partie 1 qui seront utilisés comme point de départ pour l'élaboration du plan d'action.
- ▶ Le chapitre 3 décrit les principaux éléments ainsi que la méthode au moyen desquels on élabore un plan d'action dans le domaine de la cybersanté.
- ▶ Le chapitre 4 s'attache à la nécessité d'associer davantage les parties prenantes à l'élaboration du plan.
- ▶ Les chapitres 5 à 9 fournissent des conseils sur chaque étape du processus de planification.

Des informations supplémentaires, y compris une définition des termes et une suggestion de structure pour le document relatif au plan, sont disponibles dans les annexes pour étayer ce Guide pratique.

Table des matières

Partie 2. Élaborer un plan d'action national en matière de cybersanté

Chapitres

Introduction : de la stratégie au plan d'action	1
1. Cadre pour un plan d'action	2
2. Élaborer le plan d'action national en matière de cybersanté : présentation	4
3. Gérer le processus	6
4. Associer les parties prenantes	10
5. Élaborer les lignes d'action en matière de cybersanté	16
6. Élaborer un plan d'action intégré	28
7. Déterminer les ressources de haut niveau nécessaires	34
8. Appliquer les contraintes de financement en vue d'affiner le plan d'action	42
9. Définir les phases de mise en œuvre	47

Annexes

A. Structure d'un plan d'action en matière de cybersanté	52
B. Résumé de la méthodologie	53
C. Mise en correspondance des composantes de cybersanté et des lignes d'action	54
D. Exemples d'activités de cybersanté	56
E. Exemples de risques liés aux activités de cybersanté	62
F. Partenariats public-privé (PPP)	65
G. Définition des termes utilisés dans ce Guide pratique	67

Figures

1. De la stratégie au plan d'action	1
2. Cadre pour un plan d'action en matière de cybersanté	2
3. Méthode d'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté	4
4. Modèle de structure de gouvernance	7
5. Modèles de calendrier pour l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté	9
6. Rôles communs des parties prenantes dans l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté	12
7. Vue d'ensemble de la mise en correspondance des composantes de cybersanté et des quatre lignes d'action communes	18
8. Modèle de plan des lignes d'action en matière de cybersanté	25
9. Modèle de plan de travail consolidé pour un plan d'action en matière de cybersanté	29
10. Suggestion d'approche en matière d'évaluation des exigences de financement	40
11. Phases de mise en œuvre d'un plan d'action en matière de cybersanté	48
12. Mise en correspondance des composantes de cybersanté et des lignes d'action	54

Encadrés

1. Exemples de recommandations stratégiques et de résultats	20
2. Exemple de messages pour les phases de mise en œuvre	49
3. Objectifs de mise en œuvre pour la phase « Connecter et communiquer » (années 1-3)	51
4. Plan d'action national en matière de cybersanté	52

Tableaux

1. Suggestion de mécanismes de gouvernance pour l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté	8
2. Rôle du gouvernement et implications pour la planification	11
3. Rôles communs des parties prenantes	13
4. Modèle d'approche des groupes de parties prenantes	14
5. Modèle de plan de consultation des parties prenantes	15
6. Quatre lignes d'action communes en matière de cybersanté	17
7. Éléments définissant les activités de cybersanté	21
8. Modèles d'activités dans les quatre lignes d'action communes en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)	22
9. Description des étapes d'analyse de l'alignement du plan d'action	31
10. Dimensions à prendre en compte pour analyser les compétences et l'expertise	35
11. Approches visant à garantir les compétences et l'expertise	37
12. Dimensions à prendre en compte pour déterminer l'approche visant à garantir les compétences et les ressources	38
13. Étudier la disponibilité potentielle des financements	43
14. Approche visant à affiner le plan d'action pour intégrer la disponibilité des fonds	45
15. Approche visant à identifier les phases de mise en œuvre	48
16. Résumé de la méthodologie adoptée pour élaborer un plan national en matière de cybersanté	53
17. Exemples d'activités de gouvernance (tableau non exhaustif)	56
18. Exemples d'activités de base (tableau non exhaustif)	57
19. Exemples d'activités de solution (tableau non exhaustif)	59
20. Exemples d'activités de changement et d'adoption (tableau non exhaustif)	60
21. Exemples de risques liés au leadership et à la gouvernance (tableau non exhaustif)	62
22. Exemples de risques liés à l'engagement et l'adhésion des parties prenantes (tableau non exhaustif)	63
23. Exemples de risques liés aux ressources et au financement (tableau non exhaustif)	63
24. Exemples de risques liés à l'approche de mise en œuvre (tableau non exhaustif)	64
25. Exemples de risques liés à la dépendance extérieure (tableau non exhaustif)	64

INTRODUCTION

De la stratégie au plan d'action

Stratégie nationale en matière de cybersanté

À ce stade du processus global, en terminant la Partie 1 du Guide pratique, un gouvernement aura établi une stratégie nationale en matière de cybersanté. La stratégie, ainsi que les recommandations visant à la faire progresser, auront été approuvées par les responsables du secteur de la santé et soutenues par l'ensemble de la communauté des parties prenantes.

La stratégie nationale en matière de cybersanté décrit :

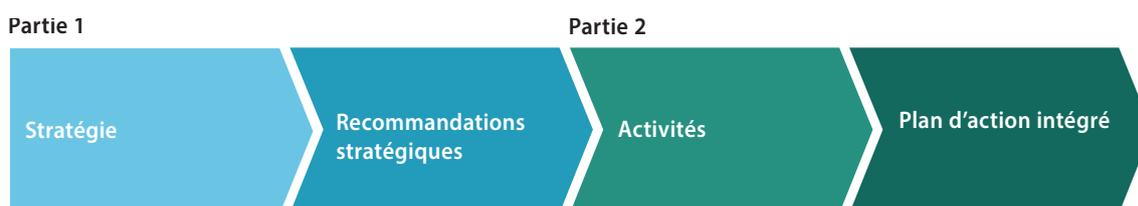
- ▶ le contexte de santé et de développement ainsi que les objectifs sanitaires spécifiques que la cybersanté soutiendra ;
- ▶ les résultats que la cybersanté est censée fournir ;
- ▶ les composantes de cybersanté nécessaires pour assurer cette stratégie, en tenant compte de l'environnement actuel dans ce domaine ; et
- ▶ les recommandations stratégiques, y compris les priorités, pour mettre en place ces composantes.

La Partie 1 vise à démontrer la nécessité de la cybersanté et à présenter les résultats que produira un plan national dans ce domaine.

Plan d'action en matière de cybersanté

La Partie 2, qui porte sur le plan d'action national en matière de cybersanté, décrit les moyens qui seront employés pour réaliser la stratégie dans ce domaine. Elle passe en revue les principales lignes d'action et ressources nécessaires à la mise en œuvre des recommandations formulées dans la Partie 1 (Figure 1).

Figure 1. De la stratégie au plan d'action



Un plan d'action permet à un gouvernement :

- ▶ d'identifier toutes les composantes ainsi que la manière dont elles doivent être régies, financées et coordonnées afin de garantir les résultats escomptés au niveau national, des États et local ; et
- ▶ de travailler en étroite collaboration avec les parties prenantes multisectorielles qui seront impliquées dans la mise en œuvre du plan.

CHAPITRE 1

Cadre pour un plan d'action

Un plan d'action en matière de cybersanté décrit l'ensemble complet des activités, des ressources nécessaires et des phases stratégiques relatives à la mise en œuvre de la stratégie nationale dans ce domaine (Figure 2).

Figure 2. Cadre pour un plan d'action en matière de cybersanté



1.1 Lignes d'action de la cybersanté

Le plan d'action national s'appuie sur les groupes d'activités, ou lignes d'action, qui présentent une perspective de haut niveau sur les principaux domaines de travail indispensables pour garantir la stratégie nationale en matière de cybersanté. Pour chaque ligne d'action, les activités, les livrables, les liens de dépendance et les risques spécifiques font l'objet d'une description.

1.2 Ressources

Parmi les exemples de ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un plan d'action en matière de cybersanté figurent les ressources humaines, à savoir, les personnes ainsi que leurs compétences et leur expertise et les fournisseurs, sans oublier les infrastructures. Entre autres considérations, la qualité, le coût et la disponibilité de ces ressources ainsi que leur origine (locale ou internationale), auront des incidences sur la portée, le calendrier et l'exécution des activités du plan d'action. C'est pourquoi les ressources font l'objet d'un examen minutieux au cours de l'étape de planification, l'objectif étant d'optimiser, de partager et d'exploiter les ressources actuelles et potentielles en vue de la mise en œuvre du plan.

1.3 Phases stratégiques

Tout plan d'action en matière de cybersanté est généralement complexe et comporte des activités interdépendantes intervenant dans l'ensemble des diverses lignes d'action, ainsi que des délais échelonnés sur plusieurs années. Le fait de découper le plan en phases stratégiques rend la planification et le financement plus logiques et plus pratiques en définissant un point central spécifique, sans oublier les priorités, les objectifs et les livrables pour chaque phase limitée dans le temps. Ces phases sont abordées sous un angle de haut niveau, de manière à ce que les hauts responsables politiques et les parties prenantes puissent les comprendre et les communiquer. Les plans correspondant aux phases initiales sont généralement plus détaillés que pour les phases ultérieures. Il est possible de les programmer pour les adapter aux cycles nationaux budgétaires ou de planification.

1.4 Suggestion de structure

Le cadre de ce chapitre décrit les composantes principales à prendre en considération lors de l'élaboration d'un plan d'action national en matière de cybersanté. L'Annexe A propose une structure de plan, qui peut être modifiée au besoin en fonction du principal public visé.

CHAPITRE 2

Élaborer le plan d'action national en matière de cybersanté : présentation

Figure 3. Méthode d'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté



Un plan d'action national en matière de cybersanté est élaboré comme un processus itératif, similaire à celui utilisé lors de l'élaboration de la stratégie nationale. Tout d'abord, un plan initial est rédigé en fonction de la stratégie et des recommandations formulées dans la Partie 1 de ce Guide pratique. Puis, le projet de plan est affiné en tenant compte des contraintes d'un pays (telles que les ressources et le financement) et de son environnement en matière de cybersanté. Cette approche garantit que le plan est fondé sur le contexte actuel mais qu'il ne présente pas de limitations excessives. Cela permet également d'identifier les activités qui pourraient être mises en œuvre en cas de ressources supplémentaires disponibles. La présente section résume la méthode, des détails étant fournis dans les chapitres 3 et 5 et un tableau récapitulatif à l'Annexe B.

2.1 Gérer le processus

Il est nécessaire de gérer le processus de planification avec efficacité afin de produire un plan qui corresponde à la stratégie et aux recommandations formulées dans la Partie 1. Un processus réussi nécessite le leadership et le soutien du secteur de la santé, des mécanismes de gouvernance appropriés, la consultation des parties prenantes et une équipe de base dotée de connaissances techniques, de capacités analytiques et de compétences en matière de communication.

2.2 Associer les parties prenantes

L'élaboration d'un plan d'action documenté et bénéficiant d'un soutien adéquat nécessite de consulter les parties prenantes multisectorielles, telles que celles décrites dans la Partie 1, et doit être compatible avec le rôle du gouvernement et sa gouvernance du processus. Les parties prenantes qui seront chargées de la mise en œuvre du plan d'action doivent participer à son élaboration afin de s'assurer de sa faisabilité et d'en assurer le soutien au fur et à mesure de son déploiement.

2.3 Élaborer des lignes d'action de cybersanté

L'élaboration d'un plan d'action commence par la définition des activités nécessaires pour exécuter la stratégie nationale en matière de cybersanté et les recommandations formulées dans la Partie 1. Les activités sont ensuite regroupées pour former des lignes d'action, chacune avec son point central, ses priorités et ses objectifs en matière de mise en œuvre.

2.4 Élaborer un plan d'action intégré

Les plans détaillés correspondant à chaque ligne d'action sont intégrés de manière à constituer un plan d'action complet. Ce plan fait l'objet d'une vérification en vue d'un alignement sur les priorités stratégiques et les recommandations formulées dans la Partie 1. Le plan fait également l'objet d'un examen afin de s'assurer qu'il est pragmatique et réalisable et que les risques sont identifiés et pris en compte.

2.5 Déterminer les ressources de haut niveau nécessaires

Le point central de cette étape consiste à identifier les compétences et l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. Le fait de les évaluer par rapport à l'environnement actuel en matière de cybersanté permet d'identifier les contraintes potentielles. La qualité, le coût et la disponibilité des ressources, ainsi que leur origine (locale ou internationale), auront des incidences sur la portée, le calendrier et l'exécution des activités. C'est pourquoi, comme mentionné à la section 1.2, il est impératif d'examiner soigneusement les ressources lors de l'étape de planification afin d'optimiser les ressources actuelles et prévues et d'évaluer les besoins de financement.

2.6 Appliquer les contraintes de financement en vue d'affiner le plan d'action

Pour de nombreux pays, l'identification et la garantie de ressources financières en vue de la mise en œuvre d'une proposition de plan national en matière de cybersanté présenteront des difficultés. En plus de décrire l'ampleur des financements potentiels et leur calendrier, cette étape affine le plan d'action afin qu'il soit réaliste et puisse être mis en œuvre dans le contexte spécifique à chaque pays.

2.7 Définir les phases de mise en œuvre

Il est possible de diviser un plan d'action en phases capables de mener progressivement un pays vers la stratégie visée. Une approche progressive de la mise en œuvre est à la fois stratégique et pratique. Chaque phase peut être utilisée pour communiquer un plan d'action complexe, de manière à permettre aux parties prenantes de le comprendre, et peut comporter des objectifs définis. Cette approche les aide à appréhender les réalisations associées à chaque phase ainsi que les progrès effectués pour atteindre les objectifs.

CHAPITRE 3

Gérer le processus

Ce processus se concentre sur la gestion efficace de l'élaboration du plan d'action en matière de cybersanté.



Objectif

La gestion efficace, sous la responsabilité d'une équipe de base, garantit que l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté s'effectue de manière structurée et opportune, avec le niveau d'engagement adéquat des parties prenantes.

Activités

Il est impératif de poursuivre, au cours du processus de planification, les mécanismes de leadership, de gouvernance et de gestion définis tout au long de la Partie 1. Ils consistent à :

- ▶ conserver le leadership et le soutien du secteur de la santé, des ministères et du gouvernement ;
- ▶ adapter les mécanismes de gouvernance définis dans la Partie 1 afin de poursuivre le processus de planification en matière de cybersanté ;
- ▶ garantir que les compétences et l'expertise nécessaires en matière d'élaboration des programmes sont en place ;
- ▶ définir un calendrier et un processus pour l'élaboration du plan et s'assurer que les mesures convenues sont prises.

Résultats

Un processus crédible et bien géré donnant lieu à un plan d'action national en matière de cybersanté documenté et soutenu par les parties prenantes.

3.1 Leadership et soutien en matière de santé

Le leadership des hauts dirigeants des ministères et du secteur de la santé, indispensable à l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté, l'est à présent tout autant pour l'élaboration d'un plan d'action national dans ce domaine. Conserver ce soutien peut impliquer de reconnaître formellement le démarrage du processus de planification du plan d'action. Cette approche établit une distinction claire entre élaboration d'une stratégie nationale et élaboration d'un plan d'action national en matière de cybersanté et peut être utilisée pour attirer l'attention des responsables sur les objectifs de la prochaine phase du processus et sur le rôle qu'ils y tiendront. Elle peut être également utilisée pour redynamiser les parties impliquées, suite à ce qui a pu constituer un processus complexe ou long concernant l'élaboration de la stratégie nationale. Cependant, la capitalisation de l'impulsion donnée par cette activité et la transition immédiate, après son approbation, vers l'élaboration du plan d'action sont de loin la meilleure méthode à adopter pour conserver ce leadership et ce soutien.

3.2 Structure et mécanismes de gouvernance

La structure de gouvernance définie dans la Partie 1 peut être utilisée pour la Partie 2, en apportant si nécessaire des modifications à la composition des groupes et des responsabilités. Un exemple est donné ci-dessous (Figure 4), le Tableau 1 répertoriant les détails de ces mécanismes.

Figure 4. Modèle de structure de gouvernance

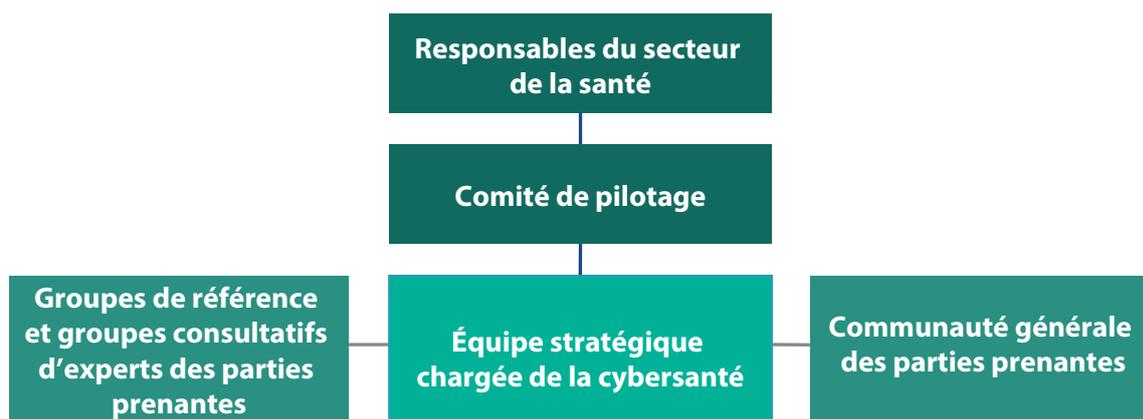


Tableau 1. Suggestion de mécanismes de gouvernance pour l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté

Mécanisme	Responsabilités	Composition
Responsables du secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une supervision et une direction de haut niveau. Garantir l'autorisation des dépenses et les ressources. Défendre fermement les actions entreprises ; en assurer la visibilité. Soutenir la gestion des projets afin de résoudre les principaux problèmes, conflits et enjeux. 	Hauts décideurs du secteur de la santé, tels que le ministre de la Santé ou le Conseil sur les politiques et les stratégies sanitaires nationales.
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> Agir individuellement et collectivement afin de défendre fermement les actions entreprises et rendre celles-ci visibles par le biais des organisations auxquelles ce comité est rattaché. Aider à résoudre les problèmes et les conflits. Examiner et approuver les changements apportés à la portée du plan d'action. Formuler des directives et des conseils à l'équipe de base. Superviser les progrès. Valider, approuver et reconnaître le plan d'action en matière de cybersanté. 	<p>Personnes devant être impliquées dans les décisions relatives au plan d'action et à son soutien.</p> <p>Ce Comité se composera probablement de personnes issues du groupe des parties prenantes qui comporte des décideurs (voir Chapitre 4).</p>
Groupe de référence des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Formuler des suggestions et des conseils concernant l'élaboration du plan d'action. Examiner les projets de livrables et formuler des suggestions à ce sujet. 	<p>Universitaires, leaders d'opinion, représentants du secteur de la santé et bailleurs de fonds potentiels qui ne sont pas directement impliqués dans les décisions mais qui sont capables d'exercer une forte influence en raison de leur éminence reconnue dans le domaine, de leur rôle en tant que conseillers officiels ou officieux auprès des décideurs ou de leur capacité à influencer sur la disponibilité des financements.</p> <p>Ce groupe se composera probablement de personnes issues du groupe des parties prenantes qui comporte des personnes influentes clés.</p>
Équipe de base	<ul style="list-style-type: none"> Gérer les activités, le budget, les risques et la communication avec le Comité de pilotage. Assurer le suivi des progrès et du budget. Élaborer le plan d'action. Organiser des consultations avec les parties prenantes. 	Personnes dotées de compétences et d'expérience dans le domaine de l'élaboration de programmes de travail complexes et à grande échelle impliquant le changement du secteur de la santé.
Communauté générale des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Formuler des suggestions afin de contribuer à l'identification et la définition des activités. Formuler des suggestions afin de contribuer aux compétences et à l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action, et assurer la disponibilité de ces actifs sur le marché national et international. 	<p>Personnes qui ne sont pas directement impliquées dans les décisions mais qui doivent être consultées dans la mesure où elles peuvent être tenues responsables de la bonne exécution des activités du plan d'action. Elles peuvent également s'avérer une source précieuse d'expertise en la matière.</p> <p>Ces personnes et organisations comprennent les responsables des activités et les groupes d'expertise en la matière.</p>

Le modèle de gouvernance proposé dans la Partie 1 peut rester essentiellement le même pour étayer l'élaboration d'un plan d'action dans le domaine de la cybersanté, avec cependant un changement principal : le mécanisme pour la communauté générale des parties prenantes devient le moyen privilégié de consulter les acteurs qui (1), peuvent, en dernier lieu, être tenus d'exécuter des activités dans le cadre du plan d'action ; et (2), sont en mesure d'apporter leur expertise et leurs contributions afin de soutenir le processus de planification.

3.3 Garantir la présence des compétences et de l'expertise nécessaires

L'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté nécessite la présence de personnes qui possèdent les compétences et l'expertise nécessaires pour concevoir des programmes stratégiques en vue de réaliser des changements de grande envergure au sein d'un secteur d'activité. L'équipe s'appuiera sur les résultats et les connaissances obtenus dans la Partie 1.

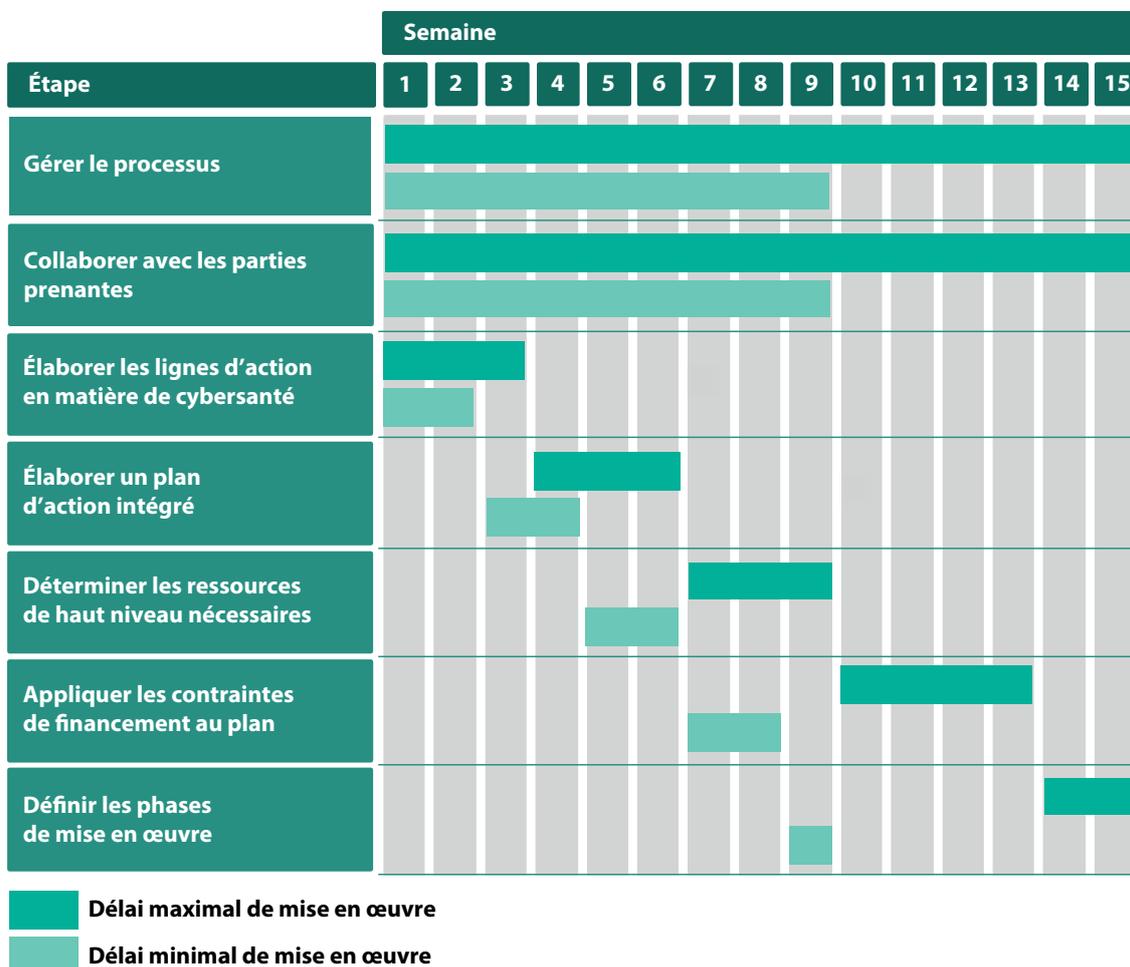
L'équipe de base chargée de la Partie 2 doit posséder les compétences et l'expertise suivantes :

- ▶ Gestion des projets stratégiques à l'échelle nationale.
- ▶ Compréhension approfondie de la stratégie nationale en matière de cybersanté et du contexte stratégique.
- ▶ Élaboration de programmes vastes et complexes dans le secteur de la santé.
- ▶ Évaluation des financements ou des coûts concernant les programmes de travail stratégiques.
- ▶ Capacité à travailler de manière efficace avec les parties prenantes.
- ▶ Capacité à utiliser les connaissances issues des programmes et des projets internationaux en matière de cybersanté.

3.4 Déterminer le calendrier

Le calendrier d'élaboration du plan d'action variera en fonction du niveau d'engagement avec les parties prenantes, de la portée et de la complexité de ce plan ainsi que des ressources allouées pour les activités. Il est suggéré de compter entre 9 et 15 semaines (Figure 5).

Figure 5. Modèles de calendrier pour l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté



CHAPITRE 4

Associer les parties prenantes

Cette étape se concentre sur la nécessité de garantir une collaboration efficace avec les parties prenantes au cours de l'élaboration du plan d'action en matière de cybersanté.



Objectif

L'élaboration d'un plan d'action documenté et bénéficiant du soutien adéquat nécessite de consulter un large éventail de parties prenantes multisectorielles et doit être compatible avec le rôle du gouvernement en matière de cybersanté. Les parties prenantes qui seront chargées de la mise en œuvre du plan d'action national doivent participer à son élaboration afin de s'assurer de sa faisabilité et d'en faciliter le soutien au fur et à mesure de son déploiement.

Activités

Travailler avec les parties prenantes peut s'avérer une entreprise complexe, compte tenu de la diversité des personnes qui peuvent être amenées à participer. Gérer une telle complexité nécessite :

- ▶ de clarifier le rôle du gouvernement ;
- ▶ d'identifier les groupes de parties prenantes à impliquer ;
- ▶ de définir une approche pragmatique du travail avec les groupes de parties prenantes qui tienne compte du pouvoir d'influence, des connaissances, des compétences et de l'expertise ;
- ▶ de décider du stade auquel aura lieu la consultation des parties prenantes au cours du processus de planification et de s'assurer ensuite qu'elle a été réalisée.

Résultats

Les parties prenantes approuvent et soutiennent largement un plan d'action pragmatique en matière de cybersanté.

4.1 Rôle du gouvernement

La Partie 1 s'est attachée à clarifier le rôle du gouvernement dans l'élaboration de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Certaines stratégies sont dirigées avec précision tandis que d'autres sont le fruit d'un travail plus collaboratif. Comme c'est le cas dans la Partie 1, le rôle du gouvernement aura une incidence directe sur la méthode d'élaboration du plan d'action ainsi que sur la nature et le degré d'implication des parties prenantes.

Tableau 2. Rôle du gouvernement et implications pour la planification

Type de marché	Rôle du gouvernement	Implications pour la planification
Marché totalement réglementé	Le gouvernement dirige le développement et l'adoption de la cybersanté à partir d'un mandat central. La mise en œuvre de la cybersanté s'effectue généralement par le biais de programmes et de projets à grande échelle, au niveau national ou des États.	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement est responsable d'élaborer les principales lignes d'action et le plan. Les commentaires des parties prenantes sont peu encouragés, le plan étant principalement dirigé par le gouvernement.
Marché guidé	Le gouvernement assure la coordination centrale de la cybersanté dans les domaines d'importance nationale. On observe une flexibilité accrue, ainsi qu'une réglementation et un contrôle central réduits, dans les domaines où le marché et le secteur de la santé sont les mieux positionnés pour jouer un rôle dans le développement de la cybersanté.	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement dirige et gère l'élaboration du plan d'action. Le gouvernement travaille avec les parties prenantes afin d'identifier les activités nécessaires, les acteurs pouvant s'avérer responsables de leur exécution dans le cadre du plan. Le gouvernement et les principales parties prenantes multisectorielles supervisent le contenu du plan.
Marché libre	Aucune autorité centrale et une gouvernance limitée sur le développement de l'environnement national en matière de cybersanté, lequel dépend fortement du marché pour s'effectuer de façon collaborative.	<ul style="list-style-type: none"> Le gouvernement joue un rôle de médiation et de conseil afin d'aider à l'élaboration d'un plan d'action, que les diverses parties prenantes s'engagent à exécuter.

4.2 Identifier les parties prenantes

Les parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs qui ont été identifiées dans la Partie 1 doivent être examinées afin de déterminer leur engagement potentiel dans l'élaboration du plan d'action national. En fonction du rôle du gouvernement, certaines de ces parties prenantes peuvent s'avérer responsables de l'exécution des activités clés et doivent donc être étroitement impliquées dans l'étape de planification. D'autres peuvent être amenées à apporter leur expertise en la matière sur une base limitée.

Parmi les exemples de parties prenantes du secteur de la santé qu'il peut s'avérer nécessaire de consulter ou d'inviter à participer à l'élaboration du plan d'action figurent :

- ▶ Les associations de professionnels de la santé.
- ▶ Les associations d'hôpitaux et de services de santé.
- ▶ Les universitaires, les instituts de recherche et les groupes de réflexion.
- ▶ Les organismes d'assurance maladie et d'assurance invalidité.
- ▶ Les associations de patients.
- ▶ Les autorités nationales, des États et locales de santé publique et sanitaires.
- ▶ Les prestataires de santé privés, notamment les organismes sanitaires privés, les ONG et les membres des organismes caritatifs.

Les parties prenantes issues de secteurs autres que celui de la santé joueront également un rôle important dans l'exécution de la stratégie nationale. Elles peuvent fournir des ressources (expertise

ou services) et porter un grand intérêt à l'issue de la cybersanté, par exemple en créant de nouvelles possibilités économiques. Voici quelques exemples de ces types de parties prenantes :

- ▶ Ministères des Télécommunications et des TIC et prestataires de services.
- ▶ Organismes d'enseignement professionnel et institutions universitaires.
- ▶ Services de sécurité sociale et communautaires.
- ▶ Organismes de défense et de protection civile.
- ▶ Représentants de l'innovation, de l'industrie et des sciences.
- ▶ Représentants financiers et du trésor public.
- ▶ Organisations internationales et donateurs tels que la Commission européenne, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et les organismes spécialisés des Nations Unies.

Les parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs qui ont été associées au cours de la Partie 1 doivent faire l'objet d'une analyse afin d'envisager les modalités de leur implication dans l'élaboration du plan d'action, comme dans les exemples de questions ci-dessous.

- ▶ Quel est le degré d'influence de chaque partie prenante sur l'élaboration et l'adoption du plan d'action ?
- ▶ Quelle expertise ou quelles ressources peuvent être disponibles afin de soutenir l'élaboration du plan d'action ?
- ▶ Quel rôle peut jouer chaque partie prenante dans la mise en œuvre du plan lui-même ?

4.3 Identifier les rôles des parties prenantes

Les groupes de parties prenantes identifiés dans la Partie 1 doivent faire l'objet d'un examen afin de déterminer leur rôle (Figure 6 et Tableau 3). À partir de là, leur niveau, leur priorité, leur fréquence et leur moyen d'engagement peuvent être planifiés.

Figure 6. Rôles communs des parties prenantes dans l'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté

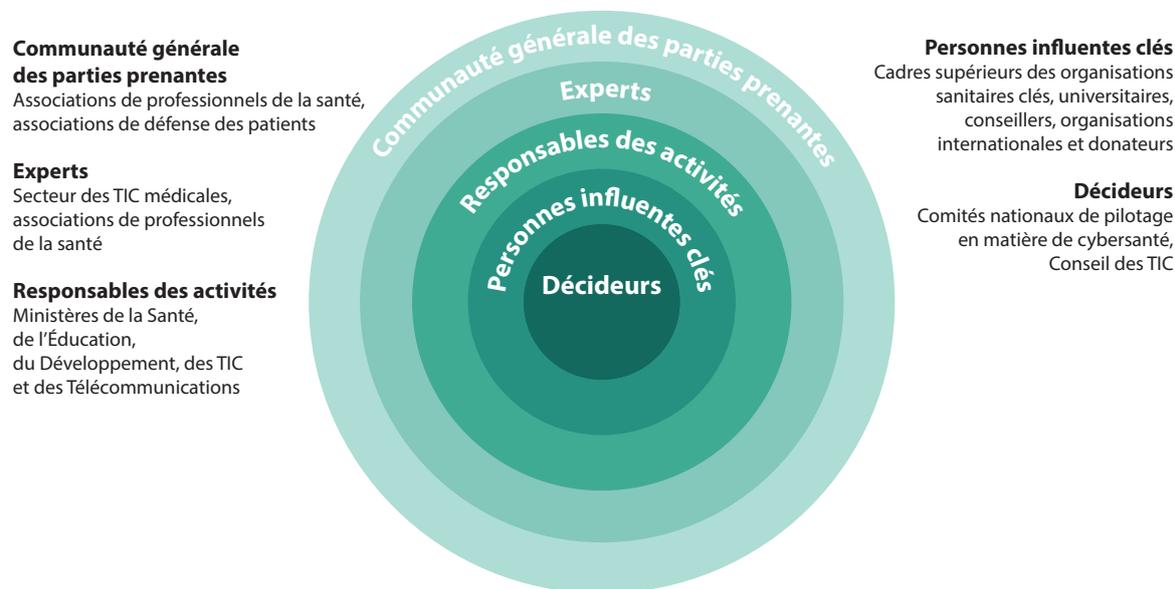


Tableau 3. Rôles communs des parties prenantes

Groupe de parties prenantes	Description	Exemples
Décideurs	<p>Ils définissent la stratégie d'ensemble et l'orientation stratégique en matière de cybersanté et sont chargés de valider, d'approuver et de s'approprier le plan d'action dans ce domaine.</p> <p>Ces parties prenantes sont généralement impliquées dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les décisions relatives à l'élaboration du plan d'action ; • l'acceptation du plan d'action ; • l'avancement de la mise en œuvre du plan d'action après sa validation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de pilotage national de la cybersanté, notamment les ministères de la Santé et des TIC. • Autres comités ou conseils gouvernementaux auprès desquels le Comité de pilotage rend compte (le Comité de pilotage peut ainsi faire partie d'un comité ou d'un conseil plus large dans le domaine de la santé et/ou des TIC).
Personnes influentes clés	<p>Elles ne sont pas directement impliquées dans les décisions mais peuvent exercer une influence sur ces décisions en raison de leur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • éminence reconnue dans le domaine ; • rôle en tant que conseillers officiels ou officieux auprès des décideurs ; • capacité à influencer sur la disponibilité des ressources pour la mise en œuvre du plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres supérieurs officiant dans les organisations sanitaires clés. • Universitaires éminents. • Conseillers auprès des membres du Comité de pilotage et comités et conseils gouvernementaux pertinents. • Organisations internationales et donateurs.
Responsables des activités	<p>Ils ne sont pas directement impliqués dans le processus décisionnel mais il est indispensable de les consulter en raison de leur responsabilité potentielle concernant l'exécution de nombreuses activités de base dans le cadre du plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère ou département national de la Santé. • Ministère ou département de la Santé publique. • Organismes de développement de la cybersanté. • Organismes de normalisation. • Cadres des organismes sanitaires (par exemple, ONG, hôpitaux, etc.). • Ministère des Télécommunications/TIC. • Organismes d'enseignement professionnel et institutions universitaires.
Experts	<p>Ils ne sont pas directement impliqués dans les décisions mais constituent une source d'expertise qui peut aider à définir les activités, les options et les processus nécessaires à la mise en œuvre du plan et, peut-être, à influencer sur sa crédibilité et son adoption.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs et membres du secteur général des TIC relatives à la santé. • Experts dans une discipline particulière liée à la transformation de la cybersanté (par exemple, transformation des pratiques de travail en milieu clinique). • Associations de professionnels de santé.
Communauté générale des parties prenantes	<p>En tant que bénéficiaires ou clients, ils engagent la responsabilité des fonctionnaires quant à la hiérarchisation et l'utilisation des fonds publics et leur incidence sur leurs services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Associations de professionnels de santé, associations de défense des patients.

4.4 Planifier l'approche des groupes de parties prenantes

L'approche de la participation avec les parties prenantes doit prendre en compte leur rôle et leurs intérêts (Tableau 3). La clarification de cette approche constitue une étape nécessaire pour déterminer à quel stade du processus de planification aura lieu la consultation des parties prenantes et quelles en seront les modalités.

Tableau 4. Modèle d'approche des groupes de parties prenantes

Groupe de parties prenantes	Approche
Décideurs	Contacts fréquents et formels afin de rechercher des suggestions et des conseils, de présenter les documents pour examen final et d'obtenir l'acceptation et l'approbation du plan d'action.
Personnes influentes clés	Contacts fréquents et plus informels afin de rechercher des suggestions, des conseils et de l'aide en matière d'élaboration du plan d'action.
Responsables des activités	Consultation et participation ciblée afin de rechercher des suggestions et des conseils en matière d'identification et de définition des activités indispensables à une ligne d'action particulière dans le domaine de la cybersanté.
Experts	Consultation sur une base ad hoc afin de bénéficier de connaissances spécialisées dans des domaines clés.

4.5 Définir les modalités de consultation des parties prenantes

L'équipe chargée de la planification des projets doit élaborer un plan de consultation des parties prenantes décrivant en détail comment, quand et dans quel but celles-ci seront associées. Une approche structurée permet de progresser plus rapidement et de s'assurer que toutes les parties prenantes sont identifiées et consultées selon les besoins (Tableau 5). Le plan doit également prendre en compte la disponibilité des parties prenantes et s'attacher à minimiser le nombre des consultations, entretiens et discussions avec un même acteur.

Tableau 5. Modèle de plan de consultation des parties prenantes

Étape	Groupes de parties prenantes			Experts
	Décideurs	Personnes influentes clés	Responsables des activités	
Élaborer les plans relatifs aux lignes d'action en matière de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> Les décideurs sont consultés afin de recueillir des considérations générales d'ordre politique, sectoriel et autre qui peuvent avoir une incidence sur la définition des lignes d'action en matière de cybersanté. 	<ul style="list-style-type: none"> Les personnes influentes clés sont consultées afin de recueillir des considérations générales d'ordre politique, sectoriel et autre qui peuvent avoir une incidence sur la définition des lignes d'action en matière de cybersanté. 	<ul style="list-style-type: none"> Les responsables des activités sont consultés afin de formuler des suggestions concernant les activités nécessaires à l'atteinte d'un ou des résultats correspondant à une ligne d'action particulière. Ils sont consultés afin de formuler des suggestions concernant les liens de dépendance et les risques liés aux activités. 	<ul style="list-style-type: none"> Les experts en la matière sont consultés afin de formuler des suggestions concernant les activités nécessaires à l'atteinte d'un ou des résultats correspondant à une ligne d'action particulière. Ils sont consultés afin de formuler des suggestions concernant les liens de dépendance et les risques liés aux activités.
Élaborer le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> Ils donnent des orientations concernant les options visant à améliorer l'alignement du plan sur le système de santé et les autres priorités pertinentes. Ils formulent des suggestions concernant la faisabilité et les risques. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles donnent des orientations concernant les options visant à améliorer l'alignement du plan sur le système de santé et les autres priorités pertinentes. Elles formulent des suggestions concernant la faisabilité et les risques. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils formulent des suggestions concernant la faisabilité et les risques, dans des activités ou des domaines particuliers. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils formulent des suggestions concernant la faisabilité et les risques, dans des activités ou des domaines particuliers.
Déterminer l'attribution des ressources et des financements	<ul style="list-style-type: none"> Ils formulent des suggestions concernant les politiques et les autres facteurs qui peuvent avoir une incidence sur l'approche visant à garantir les compétences et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles formulent des suggestions concernant les politiques et les autres facteurs qui peuvent avoir une incidence sur l'approche visant à garantir les compétences et les ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils sont consultés afin de formuler des suggestions sur les compétences et l'expertise nécessaires à l'exécution de leurs activités. Ils sont consultés afin de formuler des suggestions sur les estimations de financement concernant les activités qu'ils ont aidé à identifier et à définir. 	<ul style="list-style-type: none"> Ils apportent des connaissances sur : <ul style="list-style-type: none"> les compétences et l'expertise nécessaires à l'exécution des activités spécialisées ; les approches potentielles en matière de garantie des compétences et des ressources nécessaires ; les financements indispensables aux autres programmes et projets relatifs à la cybersanté ; les coûts associés aux activités spécialisées technologiques et non technologiques.
Appliquer les contraintes de financement en vue d'affiner le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> Ils donnent des orientations sur la disponibilité probable des financements pour la mise en œuvre du plan. Ils sont consultés dans le cadre de l'évaluation des options visant à affiner le plan d'action afin de tenir compte de la disponibilité probable des financements. Ils sélectionnent l'option privilégiée visant à affiner le plan afin de tenir compte de la disponibilité probable des financements. Ils examinent et approuvent le plan d'action une fois qu'il est affiné. 	<ul style="list-style-type: none"> Elles donnent des orientations sur la disponibilité probable des financements pour la mise en œuvre du plan. Elles sont consultées dans le cadre de l'évaluation des options visant à affiner le plan d'action afin de tenir compte de la disponibilité probable des financements. 	S.O., non applicable	<ul style="list-style-type: none"> Ils peuvent formuler des suggestions sur les approches de financement que d'autres pays ont utilisées pour leurs programmes nationaux en matière de cybersanté.
Définir les phases de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Ils examinent et approuvent les phases de mise en œuvre du plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> Il est possible mais non obligatoire de les associer à cette étape afin d'obtenir leurs commentaires sur les phases de mise en œuvre proposées. 	S.O.	S.O.

CHAPITRE 5

Élaborer les lignes d'action en matière de cybersanté

Cette étape se concentre sur la nécessité d'élaborer des plans individuels pour chaque ligne d'action en matière de cybersanté.



Objectif

L'élaboration d'un plan d'action en matière de cybersanté commence par la compréhension et le regroupement logique des activités nécessaires à l'exécution de la stratégie nationale et des recommandations formulées dans la Partie 1. Le regroupement des activités permet d'identifier les principales lignes d'action qui, à leur tour, constituent la base dudit plan d'action.

Activités

- ▶ Définir les principales lignes d'action.
- ▶ Attribuer des résultats à chaque ligne d'action.
- ▶ Identifier les activités nécessaires pour atteindre ces résultats.
- ▶ Identifier les activités supplémentaires de changement et d'adoption.
- ▶ Identifier les liens de dépendance entre les activités.
- ▶ Élaborer des plans individuels pour chaque ligne d'action en matière de cybersanté.
- ▶ Identifier les risques associés à l'exécution des plans relatifs aux lignes d'action.
- ▶ Affiner les lignes d'action en matière de cybersanté (facultatif).

Résultats

Un plan indicatif pour chaque ligne d'action en matière de cybersanté communiquant les résultats, les activités, les liens de dépendance, les calendriers et les risques.

5.1 Définir les principales lignes d'action

Objectif

Cette étape définit les principales lignes d'action en matière de cybersanté qui constitueront la base du plan d'action. Ces lignes d'action servent à regrouper les activités qui ont une priorité ou une finalité similaire. D'après l'expérience des pays, les activités nécessaires à l'exécution d'une stratégie nationale en matière de cybersanté appartiennent généralement à l'un des quatre groupes principaux détaillés ci-dessous (Tableau 6).

Tableau 6. Quatre lignes d'action communes en matière de cybersanté

Ligne d'action	Exemples de caractéristiques
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none">• Cette ligne d'action assure la coordination, la visibilité et le contrôle du plan d'action (c'est-à-dire, les activités programmatiques).• Elle développe les structures et mécanismes de gouvernance afin de garantir que responsabilité, transparence et leadership efficace sont en place.
Base	<ul style="list-style-type: none">• Cette ligne d'action offre des composantes de cybersanté qui soutiennent l'échange d'informations électroniques sécurisées dans l'ensemble des régions et du secteur de la santé d'un pays ou améliorent l'accès électronique aux services de santé.• Elle revêt une importance nationale et doit être abordée par le biais d'une approche nationale et coordonnée sous peine d'être trop risquée ou complexe à exécuter avec succès.• Il est plus rentable de développer cette ligne d'action à l'échelle nationale en une seule fois plutôt que de dupliquer les efforts et les dépenses dans l'ensemble des Etats, des régions et du secteur privé.
Solutions	<ul style="list-style-type: none">• Cette ligne d'action encourage le développement et l'utilisation des services et des applications prioritaires en matière de cybersanté afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion du système de santé et de la prestation de soins.• Elle offre des composantes de cybersanté qui permettent aux personnes, aux prestataires de soins et aux responsables du secteur d'accéder, de consulter, d'utiliser et de partager des informations en matière de santé dans le cadre de la prestation de soins.• Elle offre des composantes de cybersanté qui fournissent des moyens tangibles grâce auxquels les parties prenantes pourront tirer parti de l'environnement national en matière de cybersanté.• Elle offre des composantes de cybersanté qui ont accès aux bases et infrastructures nationales, communiquent avec elles et les utilisent afin d'accéder aux informations et de les partager.
Changement et adoption	<ul style="list-style-type: none">• Cette ligne d'action motive, prépare et soutient le système de santé en matière d'adoption et d'utilisation de la cybersanté dans le domaine de la gestion et de la prestation de soins de santé.• Elle établit les mesures d'incitation, facilite le processus d'adoption des services et des applications de cybersanté et transforme les pratiques de travail afin d'assurer une utilisation efficace de la cybersanté.

Les principales lignes d'action décrites ci-dessus constituent un exemple de point de départ pour le regroupement des activités mais il n'est pas indispensable de les finaliser à cette étape. À mesure que d'autres aspects du plan de travail prennent forme, ces lignes d'action peuvent être élargies ou affinées en fonction de facteurs tels que :

- ▶ la portée des recommandations issues de la stratégie nationale en matière de cybersanté (Partie 1) et l'existence ou non de thèmes ou de groupes de recommandations spécifiques indiquant la nécessité de définir une ligne d'action supplémentaire ou différente ;
- ▶ les attentes des parties prenantes clés concernant l'inclusion de lignes d'action spécifiques ; et
- ▶ les détails qu'un gouvernement souhaiterait communiquer.

La priorité à ce stade doit être d'élaborer un plan de haut niveau. La planification détaillée des programmes aura lieu une fois l'approbation obtenue pour poursuivre la mise en œuvre.

Résultats recommandés

Cette étape doit produire un ensemble initial de lignes d'action qui, ensemble, constituent la base du plan d'action. Chaque ligne d'action doit avoir une finalité ou une priorité clairement définie. Un nombre de 4 à 6 lignes d'action principales constitue une structure gérable pour un plan d'action et favorise le degré adéquat d'approfondissement et de détail dans les plans correspondant à chacune d'elles. Il faut éviter d'adopter un grand nombre d'activités dans la mesure où cela donne lieu à un niveau d'analyse et de planification très détaillé pouvant prendre un temps considérable, pour peu d'avantages, la priorité devant être donnée à un plan de haut niveau.

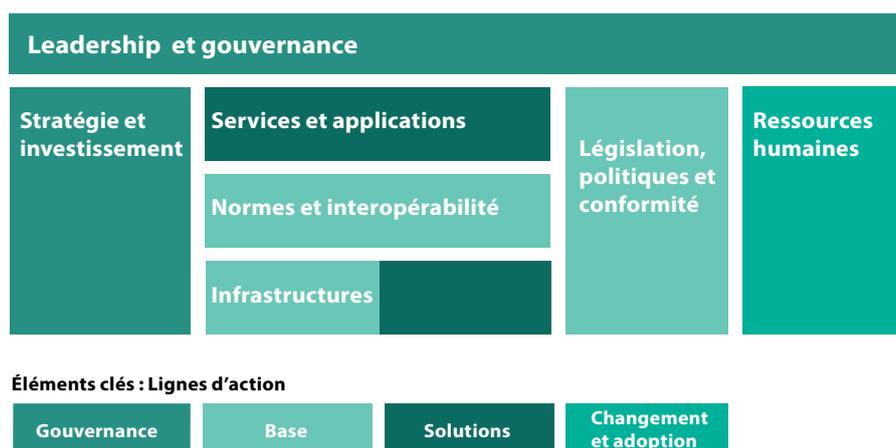
Approche

Cette étape nécessite de mener plusieurs analyses internes, étayées par les suggestions et les contributions des parties prenantes.

Analyse interne

Cette étape se concentre sur la nécessité d'examiner les lignes d'action proposées et de déterminer si elles doivent être ou non affinées ou élargies. Les lignes d'action doivent comprendre un large éventail d'activités nécessaires à l'exécution des recommandations formulées dans la Partie 1. Il est possible de mettre en correspondance les composantes de la Partie 1 et ces lignes d'action (Figure 7).

Figure 7. Vue d'ensemble de la mise en correspondance des composantes de cybersanté et des quatre lignes d'action communes



La composante « Infrastructures » peut être mise en correspondance avec les lignes d'action « Base » et « Solutions » en fonction de leur portée, définie par un pays. Il est suggéré de mettre en correspondance les activités liées à l'exécution de la composante « Infrastructures » et la ligne d'action « Base ». Voir l'Annexe C pour une illustration plus détaillée de la Figure 7.

Les recommandations stratégiques ayant été développées dans la Partie 1 pour chaque groupe de composantes de cybersanté, la mise en correspondance ci-dessus peut s'avérer un outil précieux pour déterminer :

- ▶ le stade auquel les activités liées aux recommandations stratégiques doivent être mises en correspondance ; et
- ▶ si les lignes d'action doivent être ou non affinées ou élargies au cas où il semblerait n'y avoir aucune ligne d'action à laquelle il serait possible d'attribuer une activité.

Cette étape nécessite de prendre en considération le vaste éventail des activités nécessaires à l'exécution de chaque recommandation stratégique formulée dans la Partie 1 du Guide pratique. Ces activités seront davantage affinées comme décrit ultérieurement dans la Section 6.4.

Consultation des parties prenantes

Il est possible de tester les lignes d'action initiales auprès d'un petit nombre de parties prenantes afin d'identifier toute considération qui puisse avoir une incidence sur leur méthode d'élaboration.

5.2 Attribuer les résultats aux lignes d'action

Objectif

Cette étape consiste à reprendre les recommandations stratégiques formulées dans la Partie 1 et les ventiler de manière à obtenir un ensemble de résultats. Ces résultats sont attribués à l'une des principales lignes d'action. Il est impératif d'examiner chaque recommandation stratégique par rapport à chaque ligne d'action proposée, et de réfléchir aux éléments qui seront nécessaires à la mise en œuvre de chaque recommandation en termes de :

- ▶ résultats de gouvernance ;
- ▶ résultats de base ;
- ▶ résultats de solutions ;
- ▶ résultats de changement et d'adoption.

Répondre à ces questions exige de définir clairement la portée ou la priorité de chaque ligne d'action.

Si tous les résultats issus d'une recommandation stratégique peuvent être attribués à une ligne d'action, la recommandation peut être à son tour attribuée à cette ligne d'action. D'autres recommandations stratégiques peuvent comporter des résultats qu'il est possible d'attribuer à plusieurs lignes d'action. Cela peut être le cas lorsque les résultats de changement et d'adoption sont nécessaires en plus des résultats de base, de solutions et de gouvernance.

Résultats recommandés

Cette étape doit donner lieu à un ensemble de résultats pour chaque ligne d'action. Chaque résultat doit se rapporter clairement à la recommandation stratégique formulée dans la Partie 1 dont il est issu (Encadré 1).

Encadré 1. Exemples de recommandations stratégiques et de résultats

Recommandation stratégique : mettre en œuvre un service national unique d'identification sanitaire			
Résultats requis			
Base	Solutions	Changement et adoption	Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> Établissement du service national d'identification sanitaire. Approbation et publication des normes nationales relatives à l'identification sanitaire. Présentation de la nouvelle législation nationale, des États et régionale en matière de protection de la vie privée en vue de l'introduction et de l'utilisation du service national d'identification sanitaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Appui des fournisseurs envers le service national d'identification sanitaire pour la plupart des produits et des solutions courantes. Établissement de la fonction de conformité des logiciels et accréditation d'un certain nombre de produits et de solutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Service appuyé par les organisations sanitaires et les prestataires de santé lors de son introduction. Service appuyé par les usagers lors de son introduction. Adoption et utilisation des logiciels agréés par les organisations sanitaires et les prestataires de santé prioritaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de mécanismes de gouvernance opérationnelle et de contrôle pour le service national d'identification sanitaire. Garantie des financements appropriés pour le développement et le fonctionnement du service national d'identification sanitaire.
Recommandation stratégique : mettre en œuvre un service national de télésanté pour les communautés rurales et isolées			
Résultats requis			
Base	Solutions	Changement et adoption	Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> Établissement du service national de télésanté. Établissement de la connectivité adaptée des données dans les communautés prioritaires, en fonction de l'objectif visé. Établissement des infrastructures locales de communication et informatiques adaptées dans les communautés prioritaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilité sur le marché de solutions de télésanté conformes et adaptées. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration de la télésanté dans l'éducation et la formation des agents de santé. Capacité des agents de santé communautaires de soutenir les communautés en matière d'accès aux services de télésanté. Communautés sensibilisées à la cybersanté ; large utilisation des services par les communautés prioritaires. 	<ul style="list-style-type: none"> Établissement de mécanismes opérationnels de gouvernance et de contrôle pour le service national de télésanté. Garantie des financements appropriés pour le développement et le fonctionnement du service national de télésanté.

Approche

Cette étape doit constituer une activité interne qui implique des séances de travail axées sur l'identification des résultats pour chacune des recommandations stratégiques formulées dans la Partie 1 et leur attribution aux lignes d'action.

Dans certains cas, le processus peut donner lieu à l'identification de résultats qui sont impossibles à attribuer à une ligne d'action. Il faut alors examiner les lignes d'action afin de déterminer si leur domaine d'application doit être affiné pour prendre en compte le résultat (solution à privilégier), ou si une nouvelle ligne d'action est nécessaire.

La responsabilité d'exécuter les résultats correspondant aux lignes d'action peut incomber à différentes parties prenantes. Le fait de comprendre le leadership et la responsabilité potentiels concernant un résultat particulier permet d'identifier ces parties prenantes afin de pouvoir les impliquer dans la définition des activités nécessaires.

Les questions ci-dessous permettent d'identifier la ou les parties prenantes responsables d'un résultat particulier.

- ▶ À qui incombe la responsabilité de ce résultat en matière de politiques ?
- ▶ Qui est titulaire du mandat ou détient l'autorité ?
- ▶ Qui dispose de la capacité et du pouvoir de produire le résultat ?
- ▶ Qui le secteur de la santé et/ou le public considèrent-ils comme l'entité adéquate pour produire le résultat ?
- ▶ Qui est capable d'associer les parties prenantes du secteur public et des autres secteurs de manière efficace et de les influencer ?
- ▶ Qui a accès aux ressources financières nécessaires ?

5.3 Identifier les activités nécessaires à l'exécution des résultats

Objectif

Cette étape identifie les activités nécessaires à la production des résultats correspondant à une ligne d'action particulière. Plutôt que des activités et des tâches détaillées qui seraient habituellement définies dans le cadre de la planification d'un projet individuel, les activités de haut niveau constituent des projets, des initiatives ou d'autres actions d'une importance stratégique qui sont indispensables pour produire un résultat. Les activités constituant la base d'un plan d'action, il est impératif d'en définir la portée, le calendrier et les liens de dépendance (Tableau 7). La définition de ces activités permettra de déterminer les exigences en matière d'attribution des ressources et des financements.

Tableau 7. Éléments définissant les activités de cybersanté

Élément	Description	Rôle
Portée	Connaissance de haut niveau de la finalité de l'activité, généralement définie en termes de résultats particuliers que cette activité devra produire.	• Appuyer l'identification des exigences probables en matière de calendrier, de liens de dépendance, d'attribution des ressources et de financement.
Durée	Estimation de haut niveau de la durée de chaque activité (par exemple, 3 mois, 6 mois, 1 an, 2 ans, etc.).	• Obligatoire afin d'identifier les délais associés à chaque activité pour une ligne d'action particulière et pour le plan d'action lui-même.
Liens de dépendance	Relations de haut niveau entre les activités qui peuvent avoir une incidence sur le moment de lancement ou de fin d'une activité.	• Influencer l'enchaînement des activités, ce qui aura une incidence sur les délais des plans relatifs aux lignes d'action ainsi que du plan d'action. • L'analyse des liens de dépendance sera abordée plus en détail dans une section ultérieure. Cependant, il est probable que leur identification commence au cours de cette activité. La connaissance de ce fait peut être développée afin de soutenir une analyse plus détaillée des liens de dépendance au sein des lignes d'action.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à produire une description des activités de haut niveau pour chaque ligne d'action, notamment la portée, la durée et les liens de dépendance de toutes les activités (Tableau 8). L'Annexe D fournit des exemples supplémentaires d'activités potentielles pour chaque ligne d'action.

Tableau 8. Modèles d'activités dans les quatre lignes d'action communes en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)

Ligne d'action	Modèles d'activités
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir et établir un Conseil national d'administration en matière de cybersanté. • Concevoir et établir des fonctions réglementaires en matière de cybersanté. • Concevoir et établir une entité nationale en matière de cybersanté afin d'orienter et de gérer les investissements nationaux dans ce domaine. • Formaliser les interactions en matière de gouvernance avec les autres organismes de gouvernance nationaux, régionaux et locaux.
Base	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des exigences et une conception de haut niveau pour la création du service de cybersanté de base. • Déployer et faire fonctionner le service national de cybersanté. • Définir le processus d'élaboration des normes en matière de cybersanté. • Examiner les normes nationales et internationales existantes. • Élaborer et approuver les normes et les terminologies • Convenir d'un cadre réglementaire cohérent au niveau national pour la protection des informations médicales, et l'adopter. • Établir des mécanismes visant à améliorer l'infrastructure informatique dans les organisations de soins de santé. • Déployer l'infrastructure de connectivité des données prioritaires.
Solutions	<ul style="list-style-type: none"> • Établir un fonds national d'investissement pour les solutions de cybersanté. • Favoriser le développement des solutions prioritaires en matière de cybersanté. • Concevoir et établir une fonction nationale de conformité des solutions. • Élaborer et publier des critères de certification et de conformité. • Élaborer des exigences et une conception de haut niveau pour les services et applications nationaux prioritaires en matière de cybersanté. • Sélectionner les partenaires de mise en œuvre afin de réaliser une conception et une structure détaillées du service national de cybersanté. • Déployer et faire fonctionner le service ou l'application national(e) de cybersanté.
Changement et adoption	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et évaluer les objectifs prioritaires de changement et d'adoption. • Concevoir et déployer des campagnes de sensibilisation en matière de cybersanté. • Établir un cadre d'évaluation de l'efficacité des activités de participation et de sensibilisation. • Établir un référentiel national des connaissances en matière de cybersanté. • Élaborer et déployer un système de mesures d'incitation financière. • Déployer un programme de communication des mesures d'incitation financière. • Contrôler le processus d'adoption des solutions de cybersanté. • Définir le cadre de compétence standard de la cybersanté. • Mettre en œuvre les changements relatifs à l'éducation et à la formation. • Former des groupes de travail et de référence ciblés, composés de parties prenantes. • Associer et consulter les groupes de travail et de référence des parties prenantes.

Approche

Cette étape doit démarrer comme une activité interne mais il est possible de l'élargir afin d'inclure la participation des parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs, lesquels pourront s'avérer responsables des activités menées dans le cadre du plan d'action.

Analyse interne

Au départ, il est nécessaire d'organiser des séances de travail internes afin d'identifier les activités nécessaires à la production de résultats pour chaque ligne d'action. L'identification des activités doit tenir compte des recommandations stratégiques dont les résultats pertinents sont issus, en particulier toute activité spécifique qu'une recommandation a pu décrire explicitement ou indirectement.

Consultation et participation multisectorielles

L'identification et la définition des activités doivent constituer un effort multisectoriel car les diverses parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs seront probablement responsables de leur exécution. Il est impératif de consulter les parties prenantes identifiées dans la Section 6.2 et détenant la responsabilité potentielle des résultats correspondant aux lignes d'action et de les impliquer dans la définition des activités nécessaires à l'exécution de ces résultats.

5.4 Identifier les activités supplémentaires de changement et d'adoption

Objectif

Cette étape consiste à identifier les activités supplémentaires de changement et d'adoption nécessaires à l'appui des résultats et des activités identifiés pour chaque ligne d'action.

Les activités de changement et d'adoption encouragent les participants aux soins de santé (tels que les usagers, les prestataires de soins, les responsables et les administrateurs) à préparer, adopter et utiliser l'environnement national en matière de cybersanté comme une partie intégrante de la prestation de services de santé, et leur donnent les moyens d'y parvenir. D'après l'expérience des pays, cela nécessite une stratégie nationale de changement et d'adoption afin d'inciter l'adoption de la cybersanté dans les domaines prioritaires du système de santé et d'orienter l'adoption générale de la cybersanté vers un stade d'autosuffisance.

La nécessité de mener des activités de changement et d'adoption s'impose au fur et à mesure de l'identification des activités pour chaque ligne d'action. Afin de s'assurer que les principales activités de changement et d'adoption ont été identifiées, il peut s'avérer utile d'analyser les questions ci-dessous pour chaque activité.

- ▶ De quelle manière l'activité pourrait-elle avoir une incidence sur les parties prenantes telles que les usagers, les prestataires de santé, les responsables et les administrateurs ?
- ▶ Les parties prenantes perçoivent-elles les avantages qu'elles tireront de cette activité ?
- ▶ De quelle manière les parties prenantes comprennent-elles l'incidence potentielle de l'activité et y réagissent-elles ?
- ▶ Quels sont les risques et les enjeux à surmonter afin de garantir la compréhension et l'acceptation ?
- ▶ Quelles activités peuvent s'avérer nécessaires pour faire face à ces risques et enjeux ?

Le fait de répondre à ces questions permettra de comprendre la stratégie de changement et d'adoption qui est nécessaire pour appuyer l'exécution de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Cette stratégie sera clairement exprimée par le biais des diverses activités qui sont définies au sein de la ligne d'action « Changement et adoption ».

Résultats recommandés

Une description des activités de changement et d'adoption nécessaires à l'exécution de la stratégie nationale, notamment la portée, la durée et les liens de dépendance de chaque activité. Prises ensemble, ces activités constituent la stratégie générale de changement et d'adoption d'un pays. Des exemples de ces activités sont fournis dans l'Annexe D.

Approche

En pratique, l'identification des activités de changement et d'adoption doit avoir lieu en même temps que l'identification des résultats et des activités pour chaque ligne d'action (Section 6.3). Cependant, elle est présentée ici car elle constitue une composante essentielle du plan d'action.

5.5 Identifier les liens de dépendance entre les activités

Objectif

Cette étape identifie les liens de dépendance entre les activités des différentes lignes d'action. Les liens de dépendance ont une incidence sur l'enchaînement, le calendrier et l'exécution des lignes d'action.

L'identification des liens de dépendance nécessite de comprendre les relations entre les activités. Les liens de dépendance peuvent survenir pour trois raisons majeures :

- ▶ *Calendrier.* Certaines activités ne peuvent pas démarrer tant que d'autres ne sont pas terminées tandis que certaines activités peuvent démarrer plus tôt mais ne peuvent se terminer tant que d'autres n'ont pas été achevées.
- ▶ *Ressources.* La disponibilité des ressources peut restreindre le nombre d'activités qu'il est possible d'exécuter à une période donnée.
- ▶ *Changement.* Le système de santé ne pourra accepter qu'un certain nombre de changements sur une période donnée. Cela peut limiter le nombre d'activités qu'il est possible d'exécuter de manière réaliste à un moment donné.

Il existera des liens de dépendance entre les activités d'une même ligne d'action ainsi qu'entre les activités d'autres lignes d'action. Cette étape doit permettre d'identifier les deux types de liens de dépendance car ils fourniront des informations sur l'élaboration des plans relatifs aux activités individuelles et du plan d'action.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à identifier les principaux liens de dépendance entre les activités ainsi que la logique de chaque dépendance. La compréhension des liens de dépendance doit être suffisamment détaillée afin d'apporter des informations utiles quant à l'enchaînement des activités d'un plan de travail.

Approche

Il faut entreprendre cette étape comme une activité interne afin d'identifier les relations entre les activités et les autres causes de dépendance et utiliser les informations ainsi obtenues pour définir les liens de dépendance au sein des lignes d'action en matière de cybersanté et dans leur ensemble.

5.6 Élaborer des plans individuels pour chaque ligne d'action

Objectif

Cette étape consiste à élaborer un plan de haut niveau pour chaque ligne d'action. Cela implique d'utiliser les connaissances en matière de responsabilité, d'activités, de calendriers et de liens de dépendance, l'objectif étant de concevoir un plan logique pour produire les résultats correspondant à chaque ligne d'action.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à réaliser un plan, pour chaque ligne d'action, qui communique la nature et la durée des activités ainsi que le calendrier (Figure 8).

Figure 8. Modèle de plan des lignes d'action en matière de cybersanté¹

Résultats	Année 0	Année 3	Année 6	Année 10
Identification et authentification	Mettre en œuvre le service INS	Appliquer le service INS		
	Mettre en œuvre le service NASH	Appliquer le service NASH		
Protection des informations	Convenir d'un NHIRF et l'adopter			
Normes nationales d'information en matière de cybersanté	Définir le processus d'élaboration des normes	Ensembles de données de rapport		
	Ordonnances électroniques	Avis et relevés de prestations	Plans de prise en charge	
	Prescriptions/résultats d'examen	Aide à la décision (médicaments)	Gestion des maladies chroniques	
	Aiguillage	Aide à la décision (prescriptions d'examen)	Télésanté	
	DSEI			
	Terminologies			
	Messagerie sécurisée			
	Mettre en œuvre et améliorer les normes			
	Élaborer de nouvelles normes			
Infrastructure informatique et systèmes de base	Déterminer l'allocation des fonds (État/Territoire)	Établir et mettre à jour l'infrastructure		Assurer la maintenance de l'infrastructure
	Définir les exigences d'accréditation	Mettre en œuvre les exigences d'accréditation		
Services nationaux de haut débit	Étendre les services de haut débit adaptés à tous les prestataires de soins			

L'exemple ci-dessus décrit les activités au sein de la ligne d'action « Base » ainsi que le calendrier et l'enchaînement détaillés de ces activités. Les liens de dépendance ne sont pas explicitement indiqués mais ils constituent un élément important de l'enchaînement des activités. Les résultats sont répertoriés succinctement le long de la partie gauche du diagramme.

Le plan individuel d'une ligne d'action peut être accompagné d'une liste des parties prenantes auxquelles peuvent incomber la responsabilité et la direction des diverses activités. Il est possible de résumer ces informations sous forme de tableau (si elles sont complexes) ou de simple diagramme (si la responsabilité ne varie pas considérablement dans l'ensemble des activités).

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne afin d'identifier l'enchaînement et le calendrier des activités qui, à leur tour, sont influencés par la durée et les liens de dépendance avec les autres activités de la même ligne d'action. L'incidence des liens de dépendance entre les plans des lignes d'action sera analysée à la prochaine étape lors de l'intégration des plans individuels.

Le délai des plans des lignes d'action doit être compatible avec celui de la stratégie nationale. Un délai cohérent soutiendra l'intégration des plans individuels de lignes d'action dans un plan d'action unique.

¹ National E-Health and Information Principal Committee. *National E-Health Strategy (en anglais seulement)*, 30 septembre 2008. Adélaïde, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

5.7 Identifier les risques associés à l'exécution des plans des lignes d'action

Objectif

Cette étape consiste à identifier les risques issus des activités définies dans l'ensemble des lignes d'action. Les risques se concentrent sur les aspects de l'environnement qui réduisent ou limitent la capacité d'une activité, ou d'un ensemble d'activités, à atteindre un résultat particulier (voir l'Annexe E pour consulter plus d'exemples).

Il peut exister des risques dans un certain nombre de domaines, notamment :

- ▶ le leadership et la gouvernance ;
- ▶ l'engagement et l'adhésion des parties prenantes ;
- ▶ les ressources et le financement ;
- ▶ l'approche de mise en œuvre ;
- ▶ les liens de dépendance externes.

Les risques constituent un élément important de l'intégration des plans individuels des lignes d'action dans un plan d'action global, qui a lieu à l'étape suivante. Dans le cadre de l'intégration, le plan d'action est structuré et affiné de manière à réduire ces risques au maximum.

Résultats recommandés

Il s'agit de la description des risques associés à chaque ligne d'action individuelle.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne qui nécessitera de mettre en place des séances de travail afin d'identifier les risques pertinents. Certains risques peuvent être spécifiques à une activité particulière tandis que d'autres, plus larges, s'étendront sur une ou plusieurs lignes d'action.

Une fois que les risques ont été identifiés, il est nécessaire d'effectuer une analyse supplémentaire afin de déterminer la manière dont il est possible de les réduire. Pour ce faire, plusieurs méthodes peuvent être employées, notamment en apportant des modifications aux plans de travail relatifs aux lignes d'action individuelles.

5.8 Affiner les lignes d'action en matière de cybersanté (facultatif)

Objectif

Cette étape facultative consiste à affiner l'ensemble initial des lignes d'action afin de s'assurer qu'elles décrivent avec précision les domaines logiques des activités nécessaires à l'exécution de la stratégie nationale.

Voici quelques exemples de raisons pour lesquelles il peut s'avérer nécessaire d'affiner l'ensemble initial des lignes d'action :

- ▶ De nombreuses activités ne sont pas adaptées de manière logique à l'une des lignes d'action définies.
- ▶ Le nombre de résultats et d'activités que comporte une ligne d'action est trop limité pour qu'il constitue une ligne d'action à part entière.
- ▶ Le nombre de résultats et d'activités que comporte une ligne d'action est trop élevé, ce qui peut la rendre trop complexe à interpréter et à communiquer.

Quelle que soit la raison, il existe plusieurs exemples de la manière dont il est possible d'affiner les lignes d'action. En voici quelques-uns :

- ▶ Modifier la portée ou la finalité de l'ensemble initial des lignes d'action.
- ▶ Affilier une ligne d'action et ses activités à une autre.
- ▶ Créer une ou plusieurs nouvelles lignes d'action auxquelles les activités peuvent être attribuées.
- ▶ Diviser une ligne d'action existante en deux ou en plusieurs lignes d'action afin d'en réduire la complexité.

Résultats recommandés

Il s'agit d'affiner l'ensemble initial des lignes d'action en fonction des résultats et des activités qui ont été identifiés et analysés au cours de cette étape.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne axée sur l'examen des résultats des étapes précédentes et chargée d'évaluer la nécessité d'affiner l'ensemble initial des lignes d'action.

Les raisons spécifiques expliquant la création de lignes d'action, telles que le besoin de visibilité de certaines activités exprimé par les parties prenantes, doivent être prises en compte. Cela peut nécessiter de consulter les parties prenantes lorsqu'il a été jugé indispensable d'affiner ces lignes d'action particulières.

CHAPITRE 6

Élaborer un plan d'action intégré

Cette étape s'attache à expliquer l'élaboration d'un plan d'action intégré en matière de cybersanté.



Objectif

Une fois que les plans individuels correspondant à chaque ligne d'action ont été élaborés, ils peuvent être intégrés de manière à former un plan d'action global pour l'exécution de la stratégie nationale. L'intégration de ce plan nécessite d'en repenser l'alignement sur les priorités stratégiques du système national de santé et les priorités des parties prenantes et des bailleurs de fonds clés.

Activités

- ▶ Rédiger un plan d'action.
- ▶ Vérifier son alignement sur les priorités du système de santé et des parties prenantes.
- ▶ Identifier les risques liés à l'exécution.
- ▶ Affiner le plan d'action afin d'en améliorer l'alignement sur les priorités stratégiques.

Résultats

L'affinement du plan d'action national en matière de cybersanté permet d'en améliorer l'alignement sur les priorités du système de santé et des parties prenantes, et de réduire ou amortir les risques identifiés liés à la mise en œuvre du plan.

6.1 Rédiger un plan d'action

Objectif

Cette étape consiste à intégrer les plans de travail des lignes d'action individuelles dans un plan d'action national unique et consolidé pour l'exécution de la stratégie nationale. L'élaboration de ce plan nécessite de tenir compte de deux aspects importants.

- **Interdépendances** : les activités peuvent dépendre d'activités se déroulant dans les autres lignes d'action, ce qui peut nécessiter de reprogrammer les activités au sein du plan.
- **Risques** : la réduction des risques identifiés au cours de l'élaboration des lignes d'action peut nécessiter de modifier la programmation des activités, ou d'en ajouter de nouvelles, l'objectif étant de limiter ces risques au maximum.

Les considérations ci-dessus peuvent donner lieu à des changements au niveau de l'enchaînement des activités.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à créer un projet initial du plan d'action consolidé (Figure 9) en tenant compte :

- des diverses lignes d'action qui constituent collectivement le plan d'action national ;
- des résultats que vise chaque ligne d'action ;
- des activités individuelles de chaque ligne d'action ;
- de la durée et du calendrier des activités individuelles.

Il n'est pas nécessaire d'indiquer les liens de dépendance de manière explicite car cela peut avoir une incidence sur la lisibilité du plan de travail.

Figure 9. Modèle de plan de travail consolidé pour un plan d'action en matière de cybersanté²

Domaine d'activité		Année 0	Année 3	Année 6	Année 10	
Base	INS	Mettre en œuvre le service INS	Appliquer le service INS			
	NASH	Mettre en œuvre le service NASH	Appliquer le service NASH			
	NHIRF	Convenir d'un NHIRF et l'adopter				
	Normes de cybersanté	Définir les normes de solutions de cybersanté prioritaires	Élaborer de nouvelles normes			
		Mettre en œuvre un processus cohérent de normes	Mettre en œuvre et améliorer les normes			
	Infrastructure physique	Étendre la couverture du haut débit				
Fixer un fonds d'allocation (État/territoire)		Établir et mettre à jour l'infrastructure			Assurer la maintenance de l'infrastructure	
Fixer les exigences d'accréditation		Mettre en œuvre des exigences d'accréditation				
Solutions de cybersanté	Fonds de développement	Établir un fonds	Encourager le développement de solutions prioritaires			
	Conformité	Établir une fonction de conformité	Appliquer le processus de certification		Intégrer la conformité aux programmes existants du secteur de la santé	
	Infrastructure des solutions	Établir des portails	Rationaliser et valider les sources			
		Solutions prioritaires	Service des ordonnances			
		Solutions de partage des informations électroniques	Outils de prestation de services			
		Sources d'information				
Changement et adoption	Campagnes de sensibilisation	Définir les programmes de sensibilisation	Déployer les programmes de sensibilisation			
	Programmes incitatifs	Définir les programmes incitatifs	Déployer les mesures incitatives			
	Accréditation professionnelle	Normes de pratique professionnelle	Fixer les exigences d'accréditation	Convenir de nouvelles exigences d'accréditation et les mettre en œuvre	Accréditer les prestataires de soins et les réseaux de prestataires en fonction des nouvelles exigences	
	Enseignement et formation	Définir les programmes de perfectionnement professionnel				
			Mettre en œuvre les changements des programmes d'enseignement et de formation			Améliorer les programmes d'enseignement et de formation
	Forums d'engagement	Établir des groupes de référence	Consulter les groupes de référence et les groupes de travail			
Gouvernance	Entité nationale en matière de cybersanté	Établir une entité nationale en matière de cybersanté				
	Réglementation en matière de cybersanté		Établir une fonction réglementaire en matière de cybersanté			

2 National E-Health and Information Principal Committee. National E-Health Strategy (en anglais seulement), 30 septembre 2008. Adelaide, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

Approche

Cette étape consiste à organiser des séances de travail internes en vue d'élaborer un plan initial d'action. Afin de valider le plan, ces séances peuvent s'accompagner de consultations limitées avec les parties prenantes.

L'élaboration d'un plan d'action se déroule en deux étapes.

Étape 1 : intégrer les plans des lignes d'action. Les plans individuels de ces lignes d'action sont regroupés et leur enchaînement, reprogrammé en fonction des liens de dépendance entre les activités des diverses lignes d'action.

Étape 2 : affiner le plan d'action consolidé afin de réduire les risques. Affiner le plan d'action consolidé en vue de réduire les risques identifiés au cours de l'élaboration des plans de travail individuels relatifs aux lignes d'action.

Le fait d'affiner le plan d'action consolidé peut réduire certains risques mais d'autres subsisteront probablement. Ces risques devront être clairement identifiés et gérés en permanence.

6.2 Vérifier l'alignement sur les priorités du système de santé et les attentes des parties prenantes

Objectif

Cette étape consiste à analyser si le plan d'action s'aligne ou non sur les priorités du système national de santé et les attentes des parties prenantes. Cet alignement peut s'altérer en raison du délai des activités et de leurs résultats associés. Il est important de s'assurer que le plan d'action atteint le juste équilibre en matière d'élaboration des éléments de base d'un environnement national en matière de cybersanté, les avantages devant se concrétiser de façon suffisamment précoce ou rapide pour démontrer la valeur de la cybersanté.

Pour les pays dont c'est le premier essai, il faut viser à élaborer un plan d'action qui garantisse l'élaboration de la structure de base, des infrastructures et des composantes déterminantes d'un environnement national en matière de cybersanté. Le plan d'action nécessitera toujours l'exécution des services, des applications et des outils de cybersanté qui démontrent les avantages concrets de la cybersanté.

Les pays qui intègrent l'utilisation de la cybersanté doivent s'attacher à fournir et à instituer des services, des applications et des outils de cybersanté qui traitent les priorités dans le domaine des soins de santé et celui de la santé publique. La plan d'action peut également nécessiter de travailler davantage sur l'élaboration des structures de base, des infrastructures et des composantes déterminantes.

La validation de l'alignement du plan d'action sur les priorités du système de santé nécessite d'examiner les résultats de la Partie 1 du Guide pratique, spécialement :

- ▶ les objectifs et les enjeux stratégiques ainsi que leur priorité relative ;
- ▶ les attentes des décideurs et des bailleurs de fonds probables, en particulier les résultats spécifiques, ainsi que les objectifs et le calendrier de leur exécution.

Le plan d'action doit être comparé aux priorités et aux options qui ont été identifiées pour affiner le plan en conséquence.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à comprendre le degré d'alignement du plan d'action sur les priorités des parties prenantes et à identifier la ou les options privilégiées visant à l'améliorer.

Approche

Cette étape nécessite d'effectuer une analyse interne étayée par les consultations avec les parties prenantes pertinentes. L'objectif est d'analyser leurs opinions sur les priorités du plan d'action et d'obtenir leurs conseils concernant les options d'amélioration de l'alignement sur ces priorités (Tableau 9).

Tableau 9. Description des étapes d'analyse de l'alignement du plan d'action

Étape	Description	Exemples de questions à prendre en considération	Résultats
1	Examiner l'alignement sur les priorités du système de santé.	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats du plan d'action sont-ils bien alignés sur les priorités du système de santé ? • Le calendrier des résultats est-il bien aligné sur le délai nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques et répondre aux enjeux ? 	Comprendre l'alignement du plan d'action sur les priorités du système de santé.
2	Examiner l'alignement sur les attentes des parties prenantes et des bailleurs de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats sont-ils bien alignés sur les attentes des parties prenantes et des décideurs clés ? • Les résultats sont-ils bien alignés sur les attentes des bailleurs de fonds probables ? • Les avantages du plan d'action se concrétisent-ils suffisamment tôt ou vite pour répondre aux attentes des parties prenantes ? 	Comprendre l'alignement du plan d'action sur les attentes des parties prenantes et des bailleurs de fonds.
3	Élaborer des options visant à aligner le plan d'action sur les priorités du système de santé, des parties prenantes et des bailleurs de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> • Quel type d'équilibre le plan d'action doit-il viser ? • Quelles options existe-t-il pour améliorer l'alignement sur les priorités du système de santé et des parties prenantes ? • Est-il possible d'avancer ou d'accélérer la réalisation des objectifs ? Quelles sont les options ? • Quels risques chaque option présente-t-elle ? 	Éventail d'options visant à améliorer l'alignement sur les priorités du système de santé et des parties prenantes, sans oublier les risques associés à chaque action.
4	Recommander la ou les options les plus appropriées pour modifier le plan d'action afin de l'aligner sur les priorités du système de santé, des parties prenantes et des bailleurs de fonds.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont la ou les options les plus acceptables pour les parties prenantes et les décideurs clés, en termes d'équilibre : <ul style="list-style-type: none"> - Répondre aux priorités du système de santé et des parties prenantes ? - Accroître la complexité et les risques liés à l'exécution ? 	Option privilégiée pour affiner le plan d'action.

Les consultations avec les parties prenantes (y compris les bailleurs de fonds potentiels) permettront de reconfirmer leurs attentes et d'évaluer les options en vue de l'affinement du plan d'action, l'objectif étant d'améliorer l'alignement. Les consultations jouent un rôle important afin d'obtenir la participation des parties prenantes à l'élaboration du plan d'action, démarrant ainsi le processus de compréhension et de soutien de ce plan.

6.3 Identifier les risques d'exécution

Objectif

Cette étape s'attache à identifier les risques d'exécution au niveau du plan d'action. Elle se concentre sur les risques qui existent au niveau des programmes, et non sur les risques concernant les lignes d'action individuelles.

Il est possible d'utiliser les modèles de questions ci-dessous pour analyser les risques potentiels d'exécution.

- ▶ Quelle est l'échelle d'activité nécessaire ?
- ▶ Cette échelle est-elle trop ambitieuse à atteindre dans les délais impartis ?
- ▶ Le secteur de la santé et les autres partenaires et secteurs de soutien ont-ils la capacité d'accepter et d'appuyer cette activité ainsi que le niveau de changement connexe qu'elle implique ?
- ▶ Le pays dispose-t-il des ressources financières, humaines et autres pour soutenir la mise en œuvre du plan ?
- ▶ Le plan rend-il compte du temps que prendra probablement le développement du soutien et de l'impulsion en faveur de la cybersanté dans le secteur de la santé et dans le grand public ?
- ▶ Tous les liens de dépendance clés entre les activités ont-ils été identifiés et répercutés dans l'enchaînement de ces activités ?
- ▶ Les parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs sont-elles confiantes quant à la faisabilité du plan ?
- ▶ Existe-t-il des activités particulières qui interrompraient complètement la mise en œuvre du plan d'action en cas de retard ou d'inexécution ?

Résultats recommandés

Cette étape consiste à identifier les risques d'inexécution liés au plan d'action ainsi que les options capables de réduire ou de limiter leur probabilité ou leur incidence.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne et étayée avec les suggestions émises par les parties prenantes appropriées du secteur de la santé et des autres secteurs qui ont participé à l'élaboration du plan d'action.

Analyse interne

Au départ, des séances de travail internes doivent être organisées afin d'identifier les risques potentiels associés au plan d'action. Ces séances ont pour but d'analyser le plan d'action sous différents points de vue (tels ceux figurant dans les modèles de questions ci-dessus, à la section « Objectif »).

Contributions multisectorielles

Il est nécessaire de consulter les parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs pour obtenir leurs suggestions/contributions concernant la faisabilité et les risques du plan d'action. Elles peuvent se servir des connaissances ou de l'expérience spécifiques acquises lors des programmes et des projets précédents pour formuler des commentaires constructifs.

6.4 Affiner le plan d'action en vue d'améliorer l'alignement sur les priorités stratégiques

Objectif

Cette étape consiste à affiner le plan d'action en fonction des changements qui ont déjà été identifiés.

L'affinement impliquera probablement l'une des actions suivantes :

- ▶ *Reprogrammer les activités.* L'enchaînement et le calendrier des activités sont modifiés afin de s'assurer que les résultats du plan sont plus étroitement alignés sur les priorités du système de santé et des parties prenantes.
- ▶ *Affiner la portée des activités.* Il est possible d'affiner la portée des activités afin d'accorder davantage d'attention à une priorité particulière (par exemple, sur un segment particulier du secteur de la santé ou une zone géographique particulière).
- ▶ *Repenser les durées d'activité.* La durée d'une ou de plusieurs activités est modifiée de manière à ce que les résultats de ces activités et des activités ultérieures s'alignent plus étroitement sur les priorités du système de santé et des parties prenantes. Ces changements sont souvent associés à l'affinement de la portée d'une activité particulière.
- ▶ *Ajouter ou supprimer des activités.* De nouvelles activités peuvent s'avérer nécessaires pour mettre davantage l'accent sur certaines priorités. D'autres activités peuvent être supprimées si elles ne sont pas jugées pertinentes.
- ▶ *Affiner une approche de résultat.* Il peut également s'avérer nécessaire d'envisager une approche complètement différente afin d'atteindre un résultat particulier pour l'une des lignes d'action. Cette approche peut exiger d'entreprendre un ensemble différent d'activités.

Résultats recommandés

Cette étape aura pour résultat un plan d'action où s'affine l'équilibre entre les priorités du système de santé et des parties prenantes, d'une part, et le développement à long terme du plan national en matière de cybersanté, d'autre part.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne axée sur la nécessité de modifier le plan d'action conformément aux options privilégiées, convenues avec les parties prenantes.

CHAPITRE 7

Déterminer les ressources de haut niveau nécessaires

Cette étape s'attache à déterminer les ressources de haut niveau nécessaires à l'exécution d'un plan d'action en matière de cybersanté.



Objectif

Après l'élaboration d'un plan d'action, la priorité consiste à comprendre quelles sont les compétences et l'expertise nécessaires pour l'exécuter. Les évaluer par rapport aux compétences et à l'expertise actuelles du pays permet d'identifier les contraintes potentielles, ce qui aura des incidences sur l'approche adoptée pour obtenir les compétences et les ressources requises. Il devient alors également possible d'analyser l'ampleur du financement nécessaire pour exécuter le plan d'action.

Activités

- ▶ Identifier les compétences et l'expertise nécessaires pour exécuter le plan d'action.
- ▶ Identifier les contraintes nationales en matière de compétences et d'expertise.
- ▶ Déterminer l'approche visant à garantir les compétences et l'expertise requises.
- ▶ Évaluer l'ampleur du financement nécessaire pour exécuter le plan d'action.

Résultats

Cette étape consiste à déterminer quelles sont les ressources exigées afin d'exécuter le plan d'action ainsi que l'approche visant à les garantir. En fonction de ces éléments, cette étape consistera également à évaluer l'ampleur du financement nécessaire pour exécuter le plan d'action.

7.1 Identifier les compétences et l'expertise nécessaires

Objectif

Cette étape s'attache à identifier et à décrire les compétences et l'expertise nécessaires à un pays pour exécuter le plan d'action, afin que celui-ci soit en mesure d'évaluer s'il dispose ou non des compétences et de l'expertise appropriées et, dans la négative, quels seraient les moyens de les obtenir (Tableau 10).

Tableau 10. Dimensions à prendre en compte pour analyser les compétences et l'expertise

Dimension	Description	Éléments à considérer (liste non exhaustive)
Type de ressource	Compétences, expertise et connaissances nécessaires pour entreprendre les activités décrites dans le plan d'action.	<ul style="list-style-type: none">• Transformation des pratiques de travail en milieu clinique• Gestion des programmes et des projets• Modélisation financière• Élaboration de législations et de politiques• Élaboration de produits et de solutions de cybersanté• Architecture d'entreprise et de solution• Protection de la vie privée et des données• Élaboration de normes d'information• Conformité des produits et des solutions• Gestion des changements• Planification de la communication et exécution• Élaboration des modèles de gouvernance et exécution
Capacité des ressources	Ampleur des ressources nécessaires pour entreprendre les activités décrites dans le plan d'action.	<ul style="list-style-type: none">• Estimations des ressources (par exemple, dénombrement des effectifs)• Probabilité qu'une ressource puisse remplir les fonctions de plusieurs d'entre elles (c'est-à-dire fournir plusieurs compétences et agir dans plusieurs domaines d'expertise nécessaires)
Distribution des ressources	Niveau ou lieu où les ressources seront nécessaires.	<ul style="list-style-type: none">• Au niveau national• Au niveau des États• Au niveau régional• Au niveau local

Résultats recommandés

Cette étape doit donner un aperçu intégré des compétences et de l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. La compréhension de ce point sera développée grâce à l'évaluation des exigences pour l'exécution des activités individuelles. Cependant, le résultat de cette étape consiste à l'étendre à un ensemble de haut niveau d'exigences de ressources décrivant les compétences et l'expertise, la capacité et la distribution.

Approche

Cette étape doit être initialement abordée comme une activité interne. Cependant, elle peut nécessiter de faire appel à des experts pour bénéficier de leurs suggestions ou contributions.

Analyse interne

Cette étape implique d'évaluer chacune des activités du cadre d'action afin d'identifier les exigences correspondant à chaque dimension décrite ci-dessus, au Tableau 10. La connaissance des programmes et des projets nationaux et internationaux en matière de cybersanté peut permettre d'identifier les compétences et l'expertise nécessaires et de s'aviser de l'ampleur des ressources nécessaires.

Plutôt que de déterminer les ressources nécessaires à un projet au niveau micro-économique, il est préférable de les inscrire dans un cadre plus général. La planification détaillée des ressources aura lieu ultérieurement, dans le cadre des activités décrites au sein du plan d'action.

Contributions des experts

Les experts apportent des connaissances spécifiques sur les compétences, l'expertise ainsi que l'ampleur des ressources nécessaires. Ils possèdent des connaissances spécifiques dans un domaine particulier (par exemple, la législation) ou une expérience avérée dans l'exécution de programmes ou de projets de cybersanté nationaux ou internationaux.

7.2 Identifier les contraintes nationales en matière de compétences et d'expertise

Objectif

Cette étape s'attache à identifier les types de contraintes qui empêchent de répondre correctement aux exigences en matière de compétences et d'expertise en vue de la mise en œuvre du plan d'action. Chaque pays dispose de compétences variées dans différents domaines d'expertise, ce qui a une incidence sur son positionnement concernant l'exécution de son plan d'action. Il est important d'analyser ce portefeuille de compétences et d'expertise afin de pouvoir identifier et résoudre les lacunes ou les contraintes.

- ▶ Le pays dispose-t-il de personnel doté des compétences et de l'expertise requises ?
- ▶ Le pays dispose-t-il d'un niveau suffisant de ressources quant à ces compétences et expertise requises ?
- ▶ Le personnel est-il situé sur son lieu d'intervention ou peut-il être facilement déployé à d'autres endroits ?
- ▶ Existe-t-il des programmes ou projets nationaux ou internationaux, actuels ou planifiés, qui puissent générer de la concurrence pour ce personnel ?

L'étude de ces questions suppose de prendre en considération la réserve générale des ressources dans laquelle un pays peut puiser. Le secteur public, le secteur privé ainsi que le secteur général de la santé et les autres secteurs peuvent détenir les compétences et l'expertise requises.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à documenter les contraintes, en matière de compétences et d'expertise qui auront une incidence sur la mise en œuvre du plan d'action au niveau global plutôt qu'au niveau des activités.

Approche

Cette étape doit être initialement abordée comme une activité interne et peut nécessiter de faire appel à des experts pour bénéficier de leurs suggestions ou contributions.

Analyse interne

Cette étape consiste à évaluer la capacité du pays à répondre aux exigences identifiées à la Section 7.1. Cette évaluation doit étudier chaque dimension et examiner la concurrence potentielle pour les ressources issues d'autres projets nationaux et internationaux, ainsi que la manière dont cela peut toucher les ressources disponibles en vue de la mise en œuvre du plan d'action.

Les contraintes identifiées doivent aussi être comprises en termes de conséquences. Cette approche permettra d'identifier les contraintes prioritaires nécessitant d'être résolues.

Contributions des experts

Les experts peuvent apporter des connaissances spécifiques dans ce domaine. Parmi les exemples d'experts figurent les représentants d'organisations et d'organismes chargés de collecter et communiquer les statistiques relatives aux ressources humaines. Ils peuvent inclure les organismes gouvernementaux responsables des statistiques ainsi que les organismes représentatifs de l'industrie et du secteur.

7.3 Déterminer l'approche visant à garantir les compétences et l'expertise nécessaires

Objectif

Le choix de l'approche signifie qu'il faut tenir compte des compétences et de l'expertise requises ainsi que des contraintes nécessaires pour les garantir (Tableau 11).

Tableau 11. Approches visant à garantir les compétences et l'expertise

Approche	Description	Exemples
Recrutement	Les ressources sont recrutées directement sur le marché du travail.	• Emploi ou embauche direct(e)
Contrat	Les ressources sont engagées par contrat auprès d'organismes ou de fournisseurs tiers.	• Cabinet de services professionnels • Fournisseurs de technologie
Partenariat	Les ressources sont disponibles par le biais de relations avec les autres organisations et groupes des secteurs public et privé.	• Alliances • Partenariats, y compris partenariats public-privé • Relations sectorielles
Développement	Les ressources sont développées en interne.	• Programmes d'éducation et de formation

Ces options peuvent être examinées du point de vue national et international. Par exemple, un pays peut obtenir des compétences et de l'expertise soit au niveau local, soit au niveau international.

Il est probable que le pays doive adopter plusieurs des approches décrites ci-dessus. Certaines compétences et expertises nécessiteront un partenariat avec d'autres organisations tandis que d'autres devront faire l'objet d'un contrat auprès d'un fournisseur ou d'un organisme tiers.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à décrire l'approche générale pour accéder aux compétences et à l'expertise nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. Comme pour les étapes précédentes, il vaut mieux décrire l'approche au niveau global plutôt qu'au niveau de l'activité.

Approche

Cette étape doit être initialement abordée comme une activité interne et peut nécessiter de faire appel à des experts pour bénéficier de leurs suggestions ou contributions.

Analyse interne

Cette étape s'attache à étudier les options visant à garantir les compétences et l'expertise nécessaires (Tableau 12).

Tableau 12. Dimensions à prendre en compte pour déterminer l'approche visant à garantir les compétences et les ressources

Dimension	Description	Exemples de considérations
Contraintes	Contraintes identifiées pour les compétences et l'expertise particulières en question.	<ul style="list-style-type: none"> • Si aucune contrainte n'est identifiée pour une compétence ou une expertise particulière, le choix de l'approche devrait être aisé. • Si une contrainte a été identifiée, il faudra alors analyser les autres considérations pour déterminer l'approche appropriée.
Calendrier	Moment où les compétences et l'expertise doivent être disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Si les compétences et l'expertise nécessaires sont requises immédiatement ou à court terme, il se peut que le pays doive envisager de se les procurer auprès d'un réseau de prestataires tiers. • Si elles sont requises à moyen ou long terme, il se peut que le pays doive envisager de développer la main-d'œuvre locale afin d'en disposer en temps voulu.
Durée	Laps de temps pendant lequel le pays a besoin que les compétences et l'expertise soient présentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Si les compétences et l'expertise nécessaires sont requises pour une courte période uniquement, il peut s'avérer plus judicieux de se les procurer auprès d'un réseau de prestataires tiers ou par le biais de partenariats ou d'alliances. • Si elles sont requises pour une longue durée, il peut s'avérer plus judicieux d'envisager le développement d'une main-d'œuvre locale.
Politique gouvernementale	Politiques existantes liées au développement de la main-d'œuvre et à l'acquisition de compétences, d'expertise et de services.	<ul style="list-style-type: none"> • Des politiques gouvernementales peuvent interdire certaines approches en matière d'accès aux compétences et aux ressources, particulièrement en ce qui concerne le secteur de la santé et la gestion des informations de santé. • Certaines politiques gouvernementales peuvent fournir une orientation concernant les compétences et l'expertise qu'il est nécessaire de développer à l'échelle locale. Cela peut avoir une incidence sur les modalités de garantie des compétences et de l'expertise en vue de l'exécution d'un plan d'action en matière de cybersanté.
Disponibilité	Disponibilité des compétences et de l'expertise requises sur le marché.	<ul style="list-style-type: none"> • Si les compétences et l'expertise nécessaires ne sont pas disponibles auprès des réseaux de prestataires tiers ou par le biais de partenariats, il se peut que le pays doive développer lui-même ces capacités.
Appropriation	Personnes titulaires des compétences et de l'expertise requises.	<ul style="list-style-type: none"> • Il est possible de trouver les compétences et l'expertise nécessaires au sein des ressources humaines locales. Cependant, elles peuvent être en grande partie détenues par des prestataires tiers. Dans ce cas, l'approche pragmatique consisterait à associer ces prestataires.

Contributions des experts

Cette étape peut bénéficier des contributions d'experts ayant la connaissance des dimensions décrites ci-dessus en matière de politique, de disponibilité et d'appropriation. Il peut s'avérer également nécessaire d'associer les partenaires potentiels, les réseaux de prestataires ainsi que les autres acteurs du marché afin d'évaluer la disponibilité des compétences et de l'expertise.

Certains pays peuvent associer une organisation extérieure spécialisée pour identifier les stratégies pour mener à bien cette étape, en particulier lorsqu'un pays est amené à accéder aux compétences et à l'expertise à partir du marché international.

7.4 Évaluer l'ampleur du financement nécessaire à la mise en œuvre du plan d'action

Objectif

Cette étape consiste à évaluer l'ampleur du financement nécessaire à la mise en œuvre du plan d'action. Le financement dépend de plusieurs facteurs, notamment :

- ▶ l'étendue et le type des ressources requises ;
- ▶ l'approche en matière de garantie des compétences et de l'expertise ;
- ▶ les dépenses opérationnelles et d'investissement liées à l'infrastructure des technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- ▶ le financement qu'exigent les mécanismes de changement et d'adoption, tels que les programmes d'incitations financières destinés aux prestataires de santé et aux fonds d'investissement en matière de solutions.

Cette étape ne doit pas se concentrer sur une analyse détaillée des coûts financiers mais plutôt sur l'évaluation de l'ampleur du financement. Cela nécessite de comprendre les facteurs ci-dessus ainsi que les autres programmes nationaux et internationaux existant en matière de cybersanté, sans oublier leurs niveaux de financement connexes.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à évaluer l'éventail des financements nécessaires pour exécuter :

- ▶ chaque activité au sein du plan d'action ;
- ▶ toutes les activités au sein d'une ligne d'action particulière ;
- ▶ l'ensemble du plan d'action.

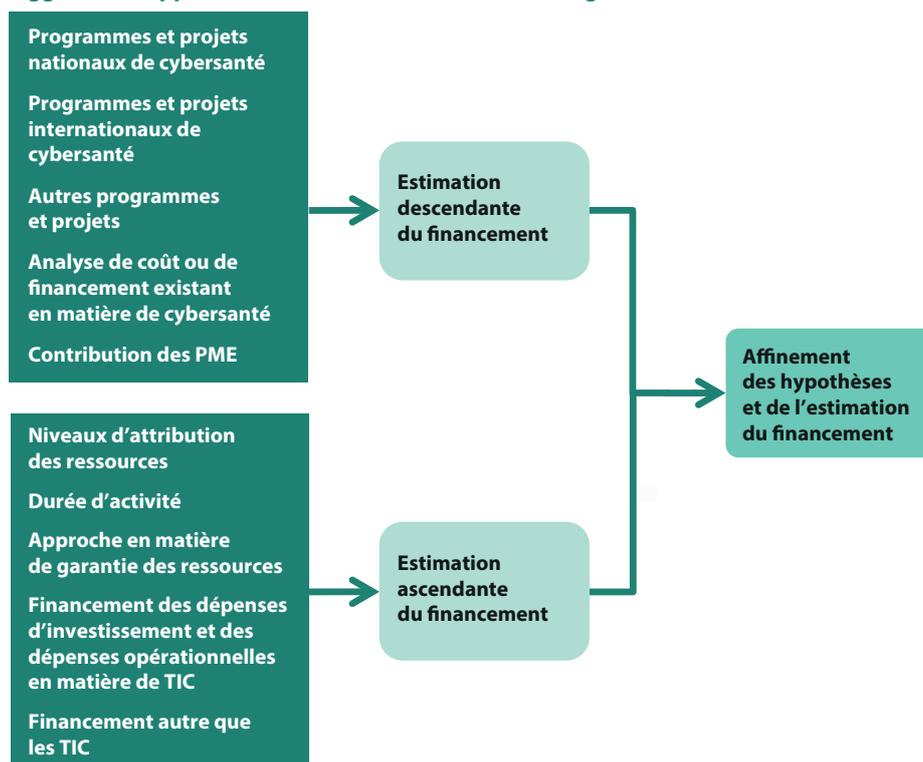
Certains pays peuvent avoir des exigences supplémentaires concernant les informations rapportées dans le cadre de cette étape. D'après l'expérience des pays, parmi les autres exigences communes figurent :

- ▶ la capacité de faire la distinction entre financement supplémentaire et financement total, ce qui peut être le cas lorsque le plan d'action intègre des programmes et des projets qui bénéficient déjà d'un financement ;
- ▶ la capacité de décrire les flux de trésorerie correspondant au plan d'action dans la mesure où cela apporte une visibilité accrue sur la variation des financements requis au fil du temps.

Approche

Il existe diverses approches d'évaluation des exigences de financement. Pour procéder à l'évaluation, il est possible d'associer plusieurs techniques d'évaluation « ascendantes » et « descendantes » (Figure 10).

Figure 10. Suggestion d'approche en matière d'évaluation des exigences de financement



L'évaluation descendante est également désignée par le terme « évaluation fondée sur l'expérience » car elle utilise des informations concernant le financement de programmes et projets pertinents pour évaluer les fonds nécessaires. Les données de financement qui en sont issues sont ajustées afin de tenir compte des différences avec le plan d'action (par exemple, différences en matière d'étendue, de durée, etc.). L'estimation descendante peut s'effectuer à divers niveaux, y compris au niveau de l'activité, de la ligne d'action ou du plan d'action.

Les exemples de contributions à l'approche d'une estimation descendante peuvent comprendre les connaissances liées :

- ▶ au financement des programmes et projets nationaux en matière de cybersanté ;
- ▶ au financement des programmes et projets internationaux en matière de cybersanté ;
- ▶ au financement des programmes et projets autres que ceux liés à la cybersanté qui ont des caractéristiques ou des attributs similaires aux activités du plan d'action ;
- ▶ à la modélisation financière ou des coûts préexistante, entreprise pour les programmes et projets de cybersanté ;
- ▶ aux contributions des experts concernant les programmes et projets de cybersanté déployés à grande échelle.

L'évaluation ascendante implique d'évaluer les coûts en fonction des facteurs de coût particuliers identifiés pour chaque activité du plan d'action. Elle peut donc s'avérer beaucoup plus longue.

Parmi les exemples de contributions à l'approche d'une estimation ascendante figurent :

- ▶ l'estimation des ressources nécessaires à l'exécution d'une activité particulière ;
- ▶ l'estimation de la durée d'une activité particulière ;
- ▶ la proposition d'approche en matière de garantie des compétences et de l'expertise, dans la mesure où celle-ci aura une incidence sur le coût d'accès aux ressources appropriées ;
- ▶ les estimations de financement des dépenses d'investissement et opérationnelles relatives aux infrastructures des TIC mises en œuvre par une activité particulière, qui peuvent nécessiter la contribution des fournisseurs en matière de cybersanté et de TIC et celle d'autres experts ;
- ▶ le financement supplémentaire associé à une activité particulière, telle que les programmes d'incitation financière et les programmes de financement inclus dans l'approche de changement et d'adoption.

Il est possible d'utiliser les évaluations descendantes et ascendantes conjointement afin d'affiner l'estimation du financement total nécessaire au programme.

Au cours de cette étape, il est impératif de spécifier quel sera l'éventail des financements (c'est-à-dire un seuil minimum et un seuil maximum), afin de faire ressortir le degré d'incertitude de l'évaluation et d'éviter de suggérer un montant fixe, susceptible d'induire des erreurs. Il est également impératif de décrire clairement toute hypothèse importante qui sous-tende l'évaluation afin de s'assurer que les décideurs ont connaissance du contexte global.

CHAPITRE 8

Appliquer les contraintes de financement en vue d'affiner le plan d'action

Cette étape s'attache à affiner le plan d'action en fonction des contraintes de financement d'un pays.



Objectif

Cette étape consiste à évaluer l'ampleur et le calendrier des ressources financières disponibles afin de mettre en œuvre le plan d'action proposé. Les connaissances qui en découlent seront utilisées pour affiner le plan d'action, l'objectif étant qu'il soit réalisable, pragmatique et applicable.

Activités

- ▶ Déterminer la disponibilité potentielle des financements.
- ▶ Convenir des modalités pour affiner le plan d'action afin de rendre compte de la disponibilité des financements.
- ▶ Affiner le plan d'action.
- ▶ Réviser la stratégie nationale en matière de cybersanté afin de répercuter les changements effectués en fonction de la disponibilité des financements.

Résultats

Un plan d'action affiné qui tient compte de la disponibilité des financements et dont l'impact sur la stratégie nationale sera également identifié et documenté.

8.1 Déterminer la disponibilité potentielle des financements

Objectif

Cette étape consiste à évaluer l'ampleur des financements disponibles pour la mise en œuvre du plan d'action du point de vue de l'environnement de financement général. L'objectif est de déterminer le degré de disponibilité d'autres sources de financement potentielles (Tableau 13).

Tableau 13. Étudier la disponibilité potentielle des financements

Éléments à considérer	Description	Exemples
Sources de financement	Organisations et organismes qui constituent des sources potentielles de financement pour le plan d'action.	<ul style="list-style-type: none"> • Départements et organismes du gouvernement fédéral. • Départements et organismes du gouvernement des États fédéraux. • Gouvernements et organismes régionaux. • Organisations non gouvernementales (ONG). • Agences de développement internationales. • Banques de développement internationales ou régionales. • Programmes de financement et mesures incitatives existants. • Fournisseurs et secteurs d'activité (santé et autres).
Mécanismes de financement	Mécanismes potentiels par le biais desquels il est possible d'obtenir des fonds auprès de sources de financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Allocation directe de fonds. • Dons. • Prêts. • Partenariats public-privé (PPP).
Ampleur	Estimation de l'ampleur des fonds que chaque source potentielle de financement est en mesure de fournir.	<ul style="list-style-type: none"> • Éventail général des financements plutôt que les montants spécifiques.
Calendrier et durée	Être au fait du calendrier de disponibilité des sources potentielles de financement et de durée d'accessibilité des fonds.	<ul style="list-style-type: none"> • Court terme. • Moyen terme. • Long terme.
Conditions	Être au fait des conditions éventuellement nécessaires pour garantir les fonds auprès des sources potentielles de financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Situation sanitaire de la population. • Développement des infrastructures nationales. • Amélioration du système de santé. • Amélioration de la recherche clinique et médicale.

De plus amples informations sur les possibilités de financement par le biais de partenariats public-privé (PPP) sont disponibles à l'Annexe F.

Résultats recommandés

Cette étape s'attache à identifier les sources potentielles de financement ainsi que l'ampleur des fonds pouvant être débloqués pour soutenir le plan d'action. Elle ne vise pas à formaliser des accords de garantie.

Approche

L'approche de cette étape dépend de la volonté d'un pays de développer sa compréhension du financement général qui peut éventuellement être mis à disposition pour exécuter son plan d'action.

Analyse interne

La portée de l'analyse interne dépendra de l'intérêt que montre un pays pour identifier les sources générales de financement qui pourraient être disponibles pour le plan d'action. Cela implique la recherche et l'analyse des sources de financement telles que celles figurant au Tableau 13. Il peut également s'avérer utile de connaître la méthode qu'emploient les autres pays pour financer leurs programmes et projets nationaux en matière de cybersanté afin d'identifier les approches de financement innovantes qui soient pertinentes.

Contributions des décideurs

Cette étape nécessite de dialoguer avec les décideurs appropriés afin de préciser l'ampleur des fonds potentiels qui seront mis, à disposition. D'après l'expérience des pays, cela exige d'impliquer les décideurs du secteur national de la santé et des autres administrations comme principaux bailleurs de fonds des programmes nationaux en matière de cybersanté. Le but de ces discussions n'est pas nécessairement de convenir d'un niveau de financement spécifique mais plutôt de distinguer les différentes sources de financement potentiel.

Certains pays ont découvert, lors de cette étape, que les décideurs avaient choisi de ne pas identifier l'ampleur probable des fonds. Cela peut être le cas lorsque les décideurs ne souhaitent pas restreindre le plan d'action du point de vue financier, mais diffuser les exigences financières complètes relatives à l'exécution de la stratégie nationale.

Discussions avec les sources potentielles de financement

Les pays qui explorent des possibilités de financement plus larges peuvent également entamer des discussions avec d'autres sources. Le but ici n'est pas de formaliser des accords de financement mais de déterminer la probabilité d'obtenir des fonds et de tenir compte des différentes caractéristiques du financement telles que le calendrier, la durée et les autres conditions.

Par exemple, une agence de développement international peut accepter d'allouer des fonds en faveur de la cybersanté, mais exigera que sa contribution s'accompagne d'une amélioration de la situation sanitaire de la population (renforcement de la prestation de services de santé de base aux communautés isolées, par exemple). La possibilité de financement dépendra de la pertinence des activités au sein de la ligne d'action à l'égard de ces exigences.

8.2 Convenir d'options en vue d'affiner le plan d'action

Objectif

Cette étape consiste à déterminer la manière dont il faudra affiner le plan d'action afin de tenir compte de l'ampleur des fonds qui seront mis à disposition pour appuyer son exécution. Il sera nécessaire d'affiner le plan dans les cas où le financement attendu ne suffirait pas aux exigences qui ont été identifiées. Les pays doivent, en effet, faire face à des demandes de financement concurrentes et il est possible que seule une partie des fonds nécessaires à la cybersanté puisse être débloquée au cours du délai imparti. Ceci, d'après l'expérience des pays, explique pourquoi le plan doit être ainsi affiné.

Cette étape nécessite d'identifier diverses options en vue d'affiner le plan d'action, l'objectif étant qu'il puisse être exécuté avec les fonds qui seront probablement mis à disposition. Ces options exigeront de faire des compromis concernant le type des composantes de cybersanté qui sont exécutées ainsi que le lieu et le délai. Cela aura à son tour des implications pour les objectifs et les enjeux du système de santé qu'aborde la cybersanté. Le choix des options appropriées nécessitera la contribution des décideurs et parties prenantes concernés.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à identifier un ensemble convenu de modifications du plan d'action, qui permettra d'en assurer l'exécution grâce aux fonds disponibles.

Approche

Cette étape nécessitera de combiner analyses internes et consultations avec les décideurs afin de convenir de la manière d'affiner le plan d'action en fonction de la disponibilité des fonds (Tableau 14).

Tableau 14. Approche visant à affiner le plan d'action pour intégrer la disponibilité des fonds

Étape	Description	Exemples de questions à examiner	Résultats
1	Identifier les diverses options en vue d'affiner le plan d'action, l'objectif étant qu'il puisse être exécuté au moyen des fonds probablement disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les activités pourraient-elles être reprogrammées afin d'être en accord avec le calendrier et la durée du financement ? • Comment affiner la portée des activités afin que celle-ci soutienne l'ampleur probable des fonds, ainsi que le calendrier et la durée de ce financement ? • Comment la portée des activités pourrait-elle être affinée afin de répondre aux conditions de financement ? • La durée des activités peut-elle être affinée afin de coïncider avec l'ampleur probable des fonds, qu'avec le calendrier et la durée de ce financement ? • Quelles activités serait-il possible de supprimer afin de concorder avec l'ampleur probable des fonds ? • Existe-t-il une approche différente de production des résultats d'une activité particulière, ou d'un ensemble d'activités, qui concorde plus efficacement avec l'ampleur probable des fonds, ainsi qu'avec le calendrier et la durée de ce financement ? 	<p>Les différentes options de modification possibles à apporter au plan d'action afin de tenir compte de la disponibilité potentielle du financement.</p> <p>De manière générale, chaque option décrit un ensemble des modifications potentielles des activités qui, collectivement, concordent avec la disponibilité probable du financement.</p> <p>La Section 8.3 indique les diverses approches de modification des activités qui pourraient être utilisées pour élaborer les options au cours de cette étape.</p>
2	Comprendre l'incidence de chaque option sur la réalisation des objectifs et enjeux du système de santé.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est l'incidence sur la réalisation des recommandations stratégiques de la stratégie nationale en matière de cybersanté ? • Quelle est l'incidence sur l'établissement des composantes de cybersanté requises ? • Quelle est l'incidence sur la mise en œuvre de la stratégie en matière de cybersanté ? • Quelle est l'incidence sur les objectifs à atteindre et sur les enjeux à traiter du système de santé ? • Quelle est l'incidence sur les objectifs de développement nationaux et multisectoriels au sens large ? 	<p>Une description de l'incidence de chaque option sur la stratégie nationale en matière de cybersanté, sans oublier les objectifs et enjeux du système de santé que cette stratégie a vocation de traiter.</p>
3	Évaluer conjointement chaque option avec les décideurs et parties prenantes concernés, puis choisir l'option privilégiée en vue d'affiner le plan d'action.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la meilleure option en termes de traitement des objectifs, enjeux et priorités du système de santé ? • Quelle option est susceptible de produire les résultats et effets qui favoriseront davantage les investissements dans l'environnement national en matière de cybersanté ? • Quels résultats et effets sont obligatoires, quels sont ceux qui sont importants ou souhaitables ? 	<p>Sélectionner l'option privilégiée pour affiner le plan d'action en fonction du financement probable qui sera disponible ; ou</p> <p>demander d'affiner une ou plusieurs options afin de pouvoir les étudier ; ou</p> <p>reconnaître la nécessité de fonds supplémentaires pour produire les résultats et effets requis.</p>

Il peut être nécessaire de mettre en œuvre l'approche ci-dessus de manière itérative. L'évaluation des options doit être entreprise avec les principaux décideurs de la stratégie nationale, car des compromis seront probablement nécessaires (c'est-à-dire, les avantages obtenus par rapport aux coûts engagés). Il est possible de consulter d'autres parties prenantes lors de l'identification des options et l'évaluation de leur incidence sur la stratégie nationale, sans oublier les objectifs et enjeux connexes du système de santé.

8.3 Affiner le plan d'action

Objectif

Cette étape consiste à affiner le plan d'action en fonction de l'option privilégiée sélectionnée ci-dessus.

Résultats recommandés

Cette étape doit aboutir à un plan d'action national affiné et réaliste, qui puisse être exécuté dans le cadre du financement probable qui sera mis à disposition.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne, axée sur la mise à jour du plan d'action et destinée à modifier les activités de manière à refléter l'option privilégiée. Ces mises à jour incluent :

- ▶ la reprogrammation des activités ;
- ▶ l'affinement de la portée des activités ;
- ▶ la révision de la durée des activités ;
- ▶ la suppression d'activités ;
- ▶ l'application d'une approche différente, visant à atteindre un résultat particulier du plan d'action, ce qui impliquera d'en modifier les activités.

8.4 Réviser la stratégie nationale en matière de cybersanté afin de répercuter les changements dus à la disponibilité des financements

Objectif

Cette étape consiste à réviser la stratégie nationale, élaborée au cours de la Partie 1 du Guide pratique, afin de répercuter les changements dus à la disponibilité des fonds. À ce stade, une décision aura été prise concernant les activités à entreprendre ou à supprimer, compte tenu du financement susceptible d'être disponible. Cela aura une incidence sur la stratégie nationale et donc sur les objectifs et enjeux du système de santé que cette stratégie vise à soutenir.

La compréhension requise pour entreprendre cette étape aura été développée par le biais des activités décrites à la Section 8.2, qui ont étudié l'incidence de chaque option sur la stratégie nationale ainsi que les objectifs et enjeux connexes du système de santé.

Résultats recommandés

Cette étape débouchera sur la mise à jour de la stratégie nationale, qui reflétera les réalités du financement probable d'un pays en matière de cybersanté.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne, axée sur la mise à jour de la stratégie nationale afin de refléter l'option privilégiée choisie au cours de la Section 9.2. Elle doit utiliser les connaissances développées au cours de l'étape d'évaluation de l'incidence des options disponibles, décrite à la Section 8.2.

CHAPITRE 9

Définir les phases de mise en œuvre

Cette étape s'attache à définir les diverses phases d'exécution de la stratégie du pays en matière de cybersanté.



Objectif

Cette étape consiste à définir les phases de mise en œuvre qu'il est possible d'utiliser afin de communiquer le contenu, souvent complexe, du plan d'action, sous une forme compréhensible. Les objectifs de développement et d'utilisation de la cybersanté peuvent être également définis pour chaque phase.

Activités

- ▶ Identifier les phases logiques de mise en œuvre.
- ▶ Pour chaque phase, définir les messages de communication à destination des parties prenantes.
- ▶ Décrire les objectifs de chaque phase.

Résultats

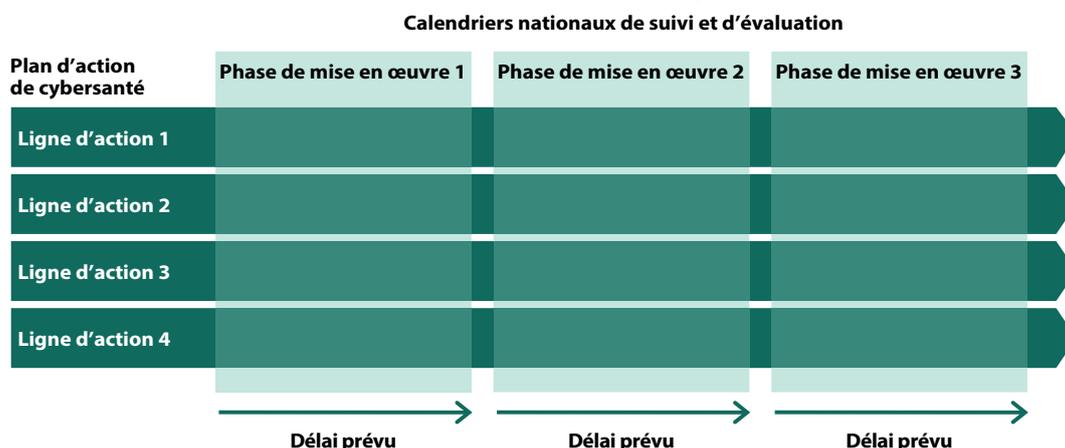
Un ensemble de phases de mise en œuvre, d'objectifs connexes et de messages de communication pour le plan d'action.

9.1 Identifier les phases logiques de mise en œuvre

Objectif

Cette étape s'attache à identifier les phases logiques de l'activité de mise en œuvre dans le plan d'action. Une phase de mise en œuvre décrit la priorité stratégique au cours d'une période donnée (Figure 11).

Figure 11. Phases de mise en œuvre d'un plan d'action en matière de cybersanté



Résultats recommandés

Cette étape vise à identifier trois à quatre phases de mise en œuvre, notamment la priorité stratégique et le délai de chaque phase.

Approche

Cette étape nécessite d'effectuer une analyse interne afin d'identifier trois à quatre phases de mise en œuvre pour le plan d'action, une approche qui, d'après l'expérience des pays, facilite la compréhension, la gestion et le financement qui incombent aux décideurs et aux parties prenantes (Tableau 15).

Tableau 15. Approche visant à identifier les phases de mise en œuvre

Étape	Description	Exemples de questions à examiner	Résultats
1	Diviser le plan d'action en trois ou quatre périodes.	<ul style="list-style-type: none"> Comment aménager les différentes phases du plan d'action (3 ou 4) de façon pertinente ? Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Un plan de 10 ans pourrait être divisé en trois périodes de 0 à 3 ans, de 3 à 6 ans et de 6 à 10 ans. - Un plan de 5 ans pourrait être divisé en trois périodes de 0 à 18 mois, de 18 à 36 mois et de 36 mois à 5 ans. 	Plan d'action divisé en trois ou quatre périodes.
2	Analyser la priorité stratégique au sein de chacune des périodes.	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les diverses activités qui constituent chacune des phases ? Quel est le but collectif de ces activités en termes d'environnement de cybersanté ? Sous quelle thématique pourra-t-on communiquer les résultats des différentes phases ? 	Compréhension de la priorité stratégique de chaque phase de mise en œuvre.
3	Affiner les périodes en fonction de la priorité stratégique définie.	<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il d'autres activités en dehors de la phase de mise en œuvre, dont le but ou la priorité correspond à la priorité stratégique de cette phase ? Comment le calendrier de la phase de mise en œuvre pourrait-il être affiné afin de tirer parti de ces activités supplémentaires, tout en évitant le chevauchement des phases ? L'intervention d'événements extérieurs, tels que des exigences politiques (réélection), peut-elle avoir une incidence sur le calendrier des phases de mise en œuvre, et sur le cycle de financement extérieur ou des donateurs ? 	Ensemble finalisé de phases de mise en œuvre.

9.2 Définir les messages de communication à destination des parties prenantes pour chaque phase

Objectif

Cette étape vise à définir le message de communication pour chaque phase de mise en œuvre. Les messages de communication décrivent la priorité stratégique de chaque phase de mise en œuvre et s'adressent aux décideurs et aux autres parties prenantes clés. Ils doivent être fondés sur le thème ou la finalité des diverses activités au sein d'une phase de mise en œuvre. Ils comprennent :

- ▶ les résultats ou changements tangibles produits lors de la phase de mise en œuvre ;
- ▶ les progrès en faveur de la stratégie nationale en matière de cybersanté, réalisés lors de la phase de mise en œuvre ;
- ▶ les attentes spécifiques des décideurs et des parties prenantes concernant les aspects particuliers du programme national de cybersanté et qu'il est nécessaire d'élaborer.

Résultat recommandés

Cette étape vise à produire un ensemble de messages de communication à l'attention des parties prenantes pour chaque phase de mise en œuvre, qui décrivent la priorité stratégique ou le but de cette phase (Encadré 2).

Encadré 2. Exemple de messages pour les phases de mise en œuvre³

Étant donné la longue durée de mise en œuvre de la cybersanté ainsi que les réalités relatives aux cycles politiques de 3 à 4 ans dans certains pays, le fait de diviser le processus du programme en étapes intermédiaires de 3, 6 et 10 ans permettra d'obtenir progressivement des résultats concrets, de renforcer au fur et à mesure les capacités, et ainsi de maintenir le cap.

Ces étapes intermédiaires visent à faire évoluer le partage de l'information et se déroulent ainsi :

- **Connecter et communiquer** : la priorité consiste à établir les fondements de la cybersanté et à fournir les connexions de base qui permettent l'échange d'informations entre les prestataires de soins et dans l'ensemble du secteur de la santé.
- **Collaborer** : de la communication de base, la priorité passe à la collaboration, à la planification commune des soins et à la prestation de soins multidisciplinaires par le biais d'un partage plus étendu des informations.
- **Consolider** : la cybersanté devient une partie intégrante des opérations courantes de la prestation de soins de santé. À cette étape, la priorité est de conserver et d'améliorer la pérennité de l'environnement de partage des informations médicales afin que celui-ci soutienne l'innovation permanente ainsi que l'élaboration de futurs modèles de soins fondés sur un échange riche et approfondi des informations.

Approche

Cette étape doit être abordée comme une activité interne et pourra s'accompagner de consultations avec des parties prenantes, choisies afin de tester et d'affiner les messages de communication.

Activité interne

Au départ, la priorité consiste à élaborer un ensemble de messages de communication destinés aux parties prenantes pour chaque phase de mise en œuvre. L'analyse et les connaissances développées au cours de la Section 9.1 devraient appuyer l'élaboration de ces messages. Ceux-ci ne doivent pas être excessivement longs ou compliqués, mais, au contraire, concis et adaptés au public visé.

³ National E-Health and Information Principal Committee. *National E-Health Strategy (en anglais seulement)*, 30 septembre 2008. Adelaide, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

Consultation des parties prenantes

Il peut s'avérer utile de tester ce premier ensemble de messages de manière informelle, avec un petit groupe de parties prenantes, afin de pouvoir identifier et affiner certains concepts, aspects de langage ou autres aspects pour ensuite les communiquer à l'ensemble des parties prenantes.

9.3 Décrire les objectifs de chaque phase de mise en œuvre

Objectif

Cette étape consiste à décrire les objectifs de développement et d'adoption en matière de cybersanté que chaque phase de mise en œuvre est appelée à produire. Les objectifs sont décrits à la lumière des améliorations que les principaux groupes de parties prenantes (dont ceux pour lesquels la stratégie nationale en matière de cybersanté a fait l'objet d'une description dans la Partie 1 du présent Guide pratique) seront amenés à connaître, au fur et à mesure de leurs interactions avec le système de santé.

Résultats recommandés

Cette étape vise à produire un ensemble d'objectifs de mise en œuvre pour chaque phase, décrit à la lumière des améliorations que les principaux groupes de parties prenantes seront amenés à connaître (Encadré 3).

Encadré 3. Objectifs de mise en œuvre pour la phase « Connecter et communiquer » (années 1–3)⁴

Usagers

- Le secteur de la santé commencera à pouvoir identifier les usagers de manière distincte grâce au déploiement et à l'adoption initiale des identifiants sanitaires uniques.
- Le portail national sur la santé destiné aux usagers a été mis en œuvre et ces derniers commencent à l'utiliser comme l'une de leurs principales sources en ligne d'informations médicales et outil d'appui pour la gestion de leurs soins de santé.
- Parmi les usagers, 20 % ont accès à une version limitée du dossier de santé électronique et 2 à 5 % ont désormais accès à leurs informations médicales personnelles à partir des solutions initialement disponibles en matière de dossiers de santé électroniques individuels.

Prestataires de soins

- L'accès à Internet haut-débit est disponible pour la plupart des prestataires de soins ; les organisations investissent dans une nouvelle infrastructure.
- Les prestataires de soins sont de plus en plus nombreux à adopter la cybersanté. Les segments clés de prestataires de soins se dotent de nouveaux équipements informatiques (plus de 95 % des généralistes, plus de 60 % des spécialistes, plus de 95 % des pharmaciens et plus de 95 % des pathologistes et des radiologues).
- Un nombre croissant de prestataires de soins adopte et utilise les systèmes de cybersanté conformes aux normes qui prennent en charge le transfert des ordonnances et les prescriptions/résultats de tests, au format électronique (50 % des généralistes, 20 % des spécialistes, 70 % des pharmaciens et 70 % des pathologistes et des radiologues).

Responsables des soins de santé

- Les responsables des soins de santé sont au fait des avantages de la cybersanté et du potentiel d'amélioration des ensembles de données de rapport et de recherche, et y accordent de plus en plus d'attention.
- Ils disposent désormais, aux fins d'analyse, de petites quantités de données de rapport améliorées, provenant principalement des ordonnances et des commandes de tests.
- Les responsables des soins de santé, en particulier ceux des segments cibles, investissent financièrement dans l'infrastructure informatique afin de bénéficier des systèmes et capacités informatiques de base qui prendront en charge la cybersanté.

Fournisseurs

- Des financements sont disponibles afin de fournir des mesures d'incitation pour le développement de solutions de cybersanté prioritaires et conformes aux normes.
- Les fournisseurs assistent à l'émergence de normes nationales clairement définies en matière de cybersanté. Ils peuvent s'y appuyer lorsqu'ils améliorent les solutions existantes ou en développent de nouvelles.
- Les fournisseurs sont associés au processus de conformité logicielle de la cybersanté. Le processus de conformité des solutions prioritaires s'inscrit dans un calendrier.

Activités de fond

- Un régime cohérent en matière de respect de la vie privée et de protection des informations a été convenu et mis en œuvre dans l'ensemble du pays.
- Des normes relatives aux ordonnances électroniques, aux commandes/résultats de tests, aux dossiers de santé électroniques individuels, aux plans de prise en charge et à la télésanté ont été également définies. Elles servent actuellement de base aux fournisseurs pour leurs solutions.
- Une entité nationale en matière de cybersanté a été établie. Elle a la responsabilité d'élaborer et de préserver la stratégie nationale en matière de cybersanté, de localiser et de gérer les investissements, de gérer l'exécution des composantes de l'infrastructure nationale de cybersanté, d'encourager le développement et l'utilisation de solutions prioritaires de cybersanté, de tester la conformité des solutions par rapport aux normes et aux réglementations définies et, enfin, de concevoir et de contrôler les programmes nationaux d'adoption, d'incitation, de changement et de formation destinés aux parties prenantes.

Approche

Cette étape constitue une activité interne axée sur la définition des objectifs pour chaque phase de mise en œuvre. Cela nécessitera d'effectuer une analyse des activités au sein de chacune de ces phases afin de déterminer :

- ▶ quelle(s) réalisation(s) chaque activité ou ensemble d'activités aura produite(s) avant la fin d'une phase de mise en œuvre ;
- ▶ quelle incidence l'activité (ou l'ensemble d'activités) a-t-elle eue sur l'interaction des principaux groupes de parties prenantes avec le système de santé, et quelles sont les améliorations observées.

⁴ National E-Health and Information Principal Committee. National E-Health Strategy (en anglais seulement), 30 septembre 2008. Adelaide, Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

ANNEXE A

Structure d'un plan d'action en matière de cybersanté

Cette annexe passe en revue la structure et le contenu proposés pour l'élaboration d'un plan d'action national. Il s'agit du document que toutes les parties prenantes et autres parties concernées seront invitées à lire afin de comprendre et de commencer la mise en œuvre du plan d'action d'un pays. Comme indiqué au début de la Partie 2, les éléments du plan d'action sont inévitablement et nécessairement complexes. Cependant, les efforts déployés en vue de le rendre accessible et compréhensible à un large public en valent la peine. Cette approche ne profite pas seulement aux premiers receveurs de l'information, mais également à ceux auprès de qui le plan et ses principaux éléments doivent être défendus et communiqués, y compris le grand public.

L'ordre de lecture des sections doit être modifié en fonction du public visé. Par exemple, certains souhaiteront être informés des lignes d'action ainsi que des résultats et des activités connexes avant la description des étapes de mise en œuvre. D'autres peuvent trouver la suggestion de structure plus logique. Cependant, indépendamment du public visé, il est recommandé de traiter et d'intégrer dans le plan d'action national chacune des sections mises en évidence ci-dessous (Encadré 4).

Encadré 4. Plan d'action national en matière de cybersanté

Titre

Avant-propos

Objectif

Public ciblé

Principes de lecture du document

Résumé

1. Aperçu général

1.1 Aperçu général du plan d'action

1.2 Phases de mise en œuvre

1.3 Priorité stratégique de chaque phase

1.4 Objectifs définis pour chaque phase

2. Plan d'action

2.1 *(Une section par ligne d'action en matière de cybersanté)*

2.1.1 Résultats escomptés, liés aux recommandations stratégiques

2.1.2 Principales activités (aperçu général), liens de dépendance et risques

2.1.3 Leadership et responsabilité

2.2 Exécuter le plan d'action

2.2.1 Aperçu général des exigences en matière de ressources

2.2.2 Approche de garantie des compétences et de l'expertise

2.2.3 Calendrier de mise en œuvre

Annexe A. Liste des consultations avec les parties prenantes

Annexe B. Références

ANNEXE B

Résumé de la méthodologie

Cette annexe résume la méthodologie décrite dans la Partie 2 et vise à aider les utilisateurs de ce Guide à organiser et gérer l'élaboration d'un plan d'action.

Tableau 16. Résumé de la méthodologie adoptée pour élaborer un plan national en matière de cybersanté

Étape	Activités	Résultats
Gérer le processus	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver le leadership et le soutien relatifs à la santé établis dans la Partie 1. • Examiner et adapter les mécanismes de gouvernance selon les besoins. • Garantir la présence des compétences et de l'expertise nécessaires. • Déterminer le calendrier d'élaboration du plan d'action. 	Exécution en temps voulu d'un plan d'action visant à mettre en œuvre la stratégie nationale en matière de cybersanté.
Collaborer avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier le rôle du gouvernement dans l'élaboration du plan d'action. • Identifier les parties prenantes susceptibles d'être impliquées. • Identifier les rôles des parties prenantes. • Planifier l'approche de collaboration avec les parties prenantes. • Définir les périodes de consultation avec les parties prenantes. 	Plan d'action en matière de cybersanté, pragmatique et largement accepté et soutenu par les parties prenantes.
Élaborer les lignes d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les principales lignes d'action. • Attribuer les résultats aux lignes d'action. • Identifier les activités nécessaires à l'exécution des résultats correspondant à chaque ligne d'action. • Identifier les activités de changement et de d'adoption. • Identifier les liens de dépendance entre les activités. • Élaborer des plans individuels pour chaque ligne d'action. • Identifier les risques associés à l'exécution des plans des lignes d'action. • Affiner les lignes d'action en matière de cybersanté (facultatif). 	Plan indicatif pour chaque ligne d'action en matière de cybersanté communiquant les résultats, les activités, les liens de dépendance, les calendriers et les risques.
Élaborer un plan d'action intégré	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger un plan d'action. • Vérifier l'alignement sur les priorités du système de santé et les attentes des parties prenantes. • Identifier les risques liés à l'exécution. • Affiner le plan d'action en vue d'améliorer l'alignement sur les priorités stratégiques. 	Affinement du plan d'action national en matière de cybersanté, afin d'améliorer l'alignement sur les priorités du système de santé et des parties prenantes, et de réduire ou amortir les risques d'exécution.
Déterminer les ressources de haut niveau nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les compétences et l'expertise nécessaires pour exécuter le plan d'action. • Identifier les contraintes nationales en matière de compétences et d'expertise. • Déterminer l'approche visant à garantir les compétences et l'expertise nécessaires. • Évaluer l'ampleur du financement nécessaire à la mise en œuvre du plan d'action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des ressources nécessaires et des contraintes nationales pour y accéder. • Approche proposée pour garantir les compétences et ressources nécessaires, compte tenu des contraintes nationales. • Évaluation de l'ampleur des financements requis pour exécuter le plan d'action.
Appliquer les contraintes de financement en vue d'affiner le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la disponibilité potentielle des financements. • Convenir d'options en vue d'affiner le plan d'action. • Affiner le plan d'action. • Réviser la stratégie nationale afin de répercuter les changements dus à la disponibilité des financements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action affiné qui tient compte de la disponibilité des financements. • Impact documenté sur la stratégie nationale.
Déterminer les phases de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les phases logiques de mise en œuvre. • Pour chaque phase, définir les messages de communication à destination des parties prenantes. • Décrire les objectifs de chaque phase de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Phases de mise en œuvre recommandées pour le plan d'action. • Objectifs de mise en œuvre définis pour chaque phase.

ANNEXE C

Mise en correspondance des composantes de cybersanté et des lignes d'action

Cette annexe décrit la relation entre les lignes d'action présentées au Chapitre 5 et le schéma national des composantes de cybersanté fourni dans la Partie 1 du Guide pratique. Le schéma des composantes a été divisé sur deux pages afin d'en faciliter la lisibilité (Figure 12).

Figure 12. Mise en correspondance des composantes de cybersanté et des lignes d'action

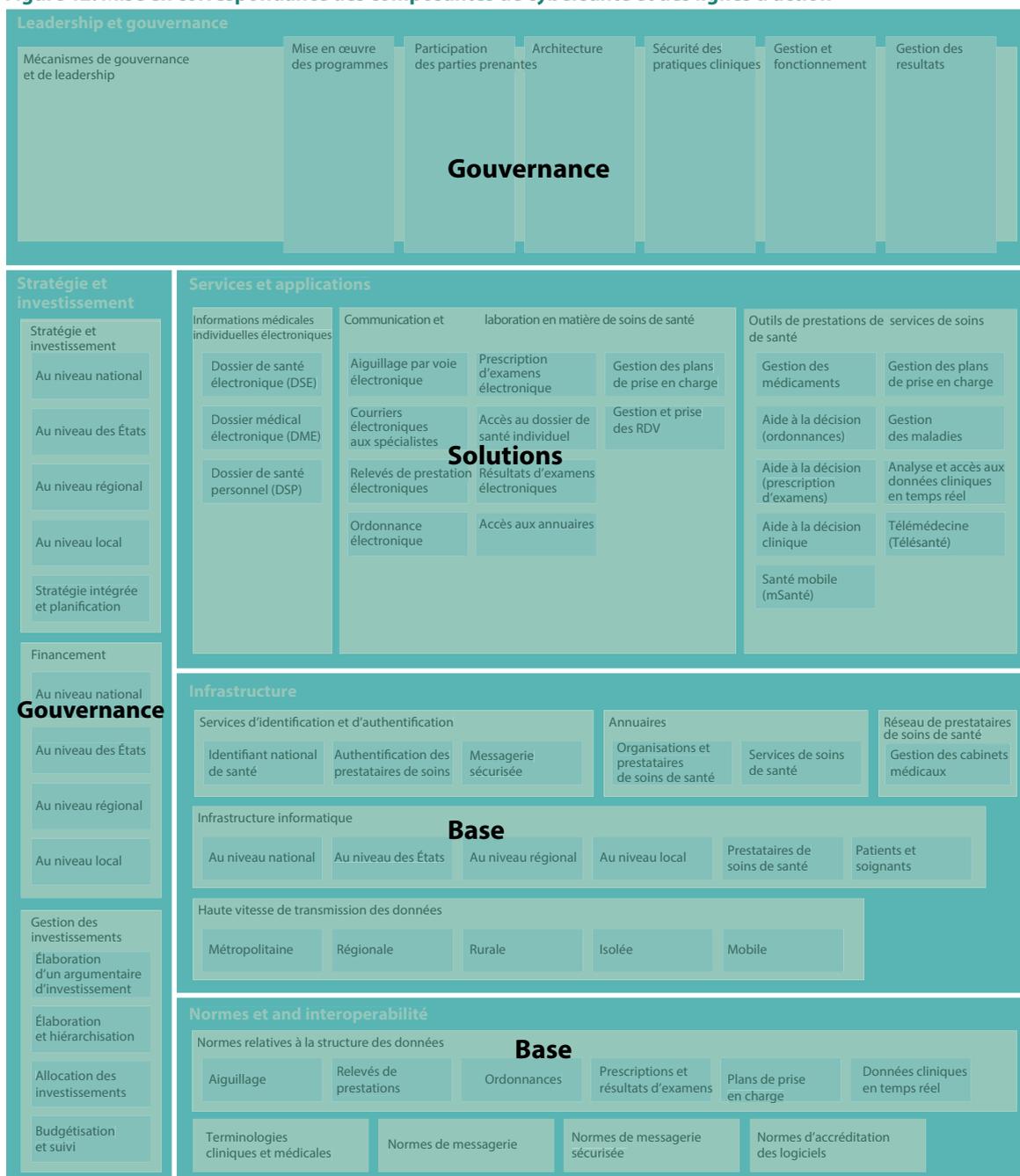
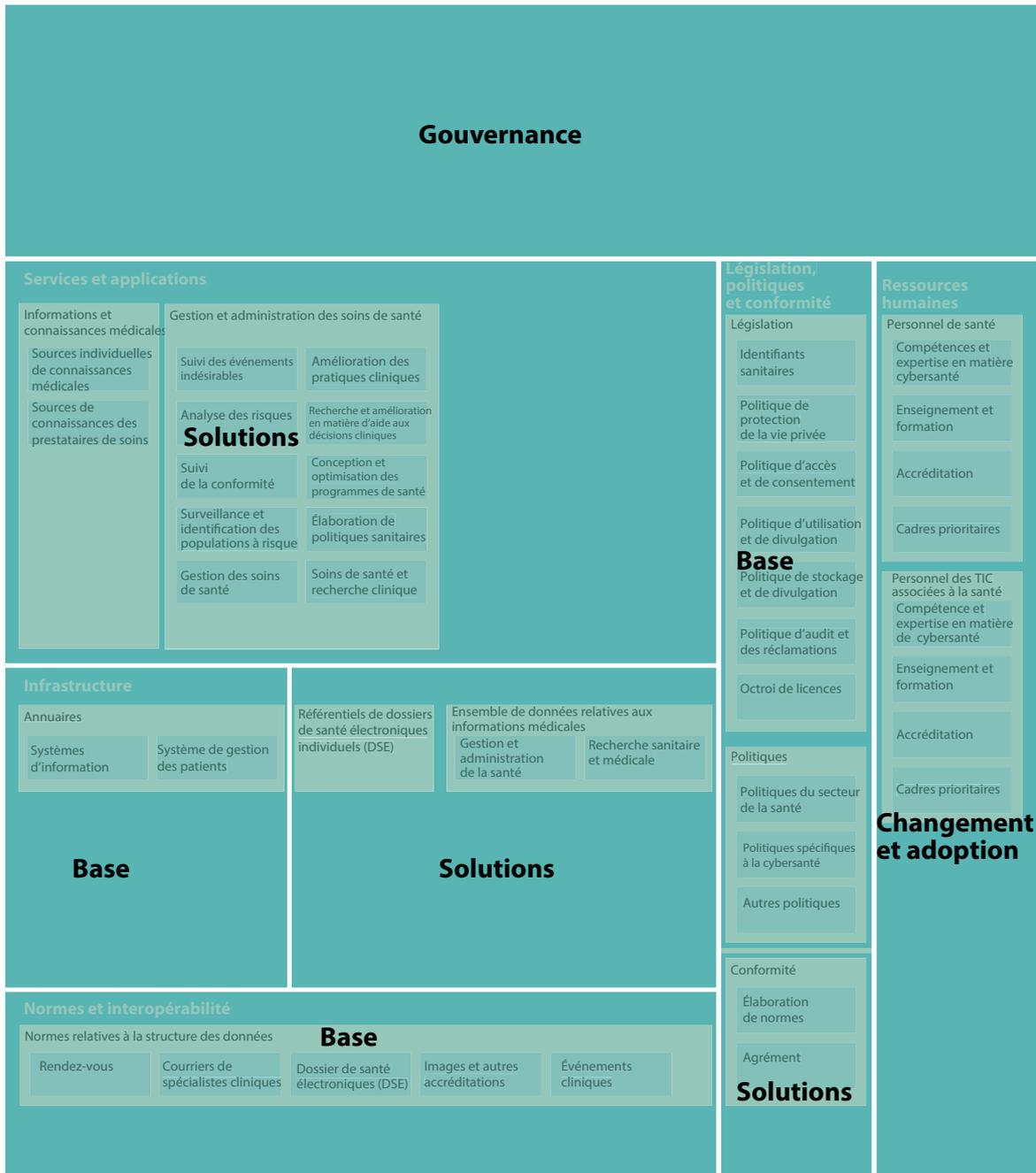


Figure 12. Mise en correspondance des composantes de cybersanté et des lignes d'action



ANNEXE D

Exemples d'activités de cybersanté

Cette annexe fournit des informations supplémentaires sur les activités potentielles qui peuvent s'inscrire dans chacune des quatre lignes d'action communes. Le but n'est pas de constituer une liste exhaustive des activités, à partir de laquelle les pays sont tenus de faire leur choix, mais d'aider les lecteurs à comprendre les types d'activités qu'ils doivent identifier et décrire, et à quel niveau.

La stratégie et l'approche de mise en œuvre qu'adopte un pays orienteront les activités qu'il sera appelé à poursuivre.

Activités de gouvernance

Ces activités sont axées sur les composantes qui assurent la coordination, la visibilité et le contrôle nécessaires à la mise en œuvre de la cybersanté. Il s'agit des composantes qui gèrent la mise en œuvre du plan d'action et régissent le développement plus large de l'environnement de cybersanté. Ces activités s'attachent souvent à établir des structures et mécanismes de gouvernance qui contribuent à la responsabilité, la transparence et le leadership des programmes nationaux de cybersanté (Tableau 17).

Tableau 17. Exemples d'activités de gouvernance (tableau non exhaustif)

Exemples d'activités	Description
Concevoir et établir un Conseil national d'administration en matière de cybersanté	Cette activité est axée sur la conception et l'établissement d'un Conseil chargé de fixer les orientations et les priorités nationales générales en matière de cybersanté, d'examiner et d'approuver la stratégie nationale ainsi que les décisions de financement, de contrôler les progrès de cette stratégie et d'en évaluer les résultats. Ce Conseil comprend généralement un président indépendant et plusieurs parties prenantes du domaine de la cybersanté, notamment le gouvernement, les prestataires de soins, les responsables et les administrateurs de la santé ainsi que les représentants des citoyens.
Concevoir et établir des fonctions réglementaires	Cette activité est axée sur la conception et l'établissement d'une fonction orientée vers la mise en œuvre et l'application de cadres nationaux réglementaires en matière de cybersanté. Cette fonction serait ainsi chargée de la mise en œuvre et l'application des cadres de protection de données en matière d'informations médicales. Son développement nécessiterait de traiter les relations et interactions avec les organismes et fonctions réglementaires en place.
Concevoir et établir une entité nationale qui dirige et gère les investissements nationaux en matière de cybersanté	D'après l'expérience des différents pays, l'existence d'une entité nationale axée sur la coordination et le contrôle de la stratégie nationale, des investissements et de l'exécution joue un rôle important dans le développement d'un environnement national en matière de cybersanté. Cette entité peut également jouer un rôle clé dans l'élaboration de normes et la conformité des solutions.
Formaliser les interactions en matière de gouvernance avec les autres organismes nationaux, régionaux et locaux spécialisés dans ce domaine	Des fonctions de gouvernance dédiées, telles qu'une entité nationale en matière de cybersanté, devront coexister avec les fonctions de gouvernance existantes, présentes aux niveaux national, régional et local. Ainsi, il est nécessaire d'identifier et de formaliser les relations avec ces fonctions de gouvernance et de définir clairement la manière dont elles interagissent par rapport à la stratégie, aux investissements et à la coordination.

Activités de base

Ces activités sont généralement axées sur l'exécution des composantes de cybersanté nécessaires pour appuyer l'échange électronique sécurisé des informations médicales au-delà des frontières géographiques et de l'ensemble du secteur de la santé, ou pour améliorer l'accès électronique aux services de santé. Ces activités contribuent à ériger la structure fondamentale de l'environnement national en matière de cybersanté. Leur impact affectera l'ensemble du pays : une approche solide, coordonnée à l'échelle nationale, est nécessaire, sans quoi l'opération pourrait s'avérer trop complexe ou risquée. Il peut être également plus rentable de développer ces activités une seule fois au niveau national, plutôt que de dupliquer les efforts et les dépenses dans l'ensemble des Etats, des régions et du secteur privé (Tableau 18).

Tableau 18. Exemples d'activités de base (tableau non exhaustif)

Exemples d'activités	Description
Développer des exigences de haut niveau et concevoir un service de base en matière de cybersanté	La mise en œuvre des services de base en matière de cybersanté (par exemple, identifiants sanitaires nationaux, authentification nationale, dossiers de santé électroniques, etc.) commence par la compréhension des exigences générales relatives au service ainsi que la définition d'une conception générale relative à l'exécution des modalités de ce service pour le pays.
Évaluer la capacité des organisations ou organismes gouvernementaux à élaborer, mettre en œuvre et faire fonctionner un service de base en matière de cybersanté	Certaines nations peuvent déjà disposer d'organisations ou d'organismes gouvernementaux dotés d'expérience dans l'élaboration et le fonctionnement de services nationaux de cybersanté ou de services similaires. Ils doivent être identifiés et évalués dans le cadre de la définition de l'approche la plus adaptée pour la recherche de la conception, l'élaboration et le fonctionnement détaillés d'un service de base en matière de cybersanté.
Sélectionner un partenaire de mise en œuvre afin d'exécuter la conception détaillées et l'élaboration d'un service de base en matière de cybersanté	Cela implique d'identifier, d'évaluer et de sélectionner un ou des partenaires de mise en œuvre, afin d'entreprendre la conception et la mise en œuvre détaillées d'un service de base en matière de cybersanté qui observe les exigences et la conception de haut niveau.
Déployer et faire fonctionner un service de base en matière de cybersanté	Une fois qu'il a été élaboré, le service de base en matière de cybersanté doit être déployé et fonctionner de manière fiable afin d'appuyer l'environnement national.
Définir le processus d'élaboration des normes en matière de cybersanté	Les normes nationales en matière de cybersanté sont primordiales pour garantir l'échange des informations médicales au-delà des frontières géographiques et dans l'ensemble du secteur de la santé. Cela nécessite un processus de développement, d'examen, d'approbation et de diffusion de ces normes, qui soit clair et bénéficie du soutien des secteurs de la santé et des TIC appliquées au domaine médical.
Examiner les normes nationales et internationales existantes	Afin d'éviter de réinventer la roue, les nations peuvent entreprendre un examen des normes nationales et internationales existantes dans le domaine de la cybersanté et les autres domaines afin de déterminer les éléments qu'il est possible de réutiliser. Certaines des normes identifiées pourront être réutilisées, tandis que d'autres nécessiteront un profilage. Le processus d'élaboration des normes devra également traiter certaines lacunes.
Élaborer et approuver les normes de messagerie sécurisée	Cette activité consiste à s'assurer que les informations médicales qui sont échangées par le biais d'un environnement national en matière de cybersanté restent privées et confidentielles, et qu'elles puissent être authentifiées et communiquées à leur destinataire légitime. La présence d'une messagerie sécurisée sera alors nécessaire entre les organisations et fournisseurs de soins de santé. Afin d'appuyer cette démarche à l'échelle nationale, il sera nécessaire d'établir des normes sur les types de messagerie sécurisée qu'il est possible d'ajouter aux systèmes d'informations médicales. Ces normes permettront de soutenir l'émergence des prestataires de services de messagerie sécurisée.
Élaborer et approuver les normes relatives aux informations médicales prioritaires	En fonction des objectifs et enjeux du système de santé, un certain nombre de flux d'informations médicales auront probablement été déclarés prioritaires. Voici quelques exemples : synthèses des soins, télésanté, dossiers de santé électroniques, résultats de test de diagnostic, etc. L'échange de ces informations au-delà de l'ensemble du secteur de la santé et des frontières géographiques nécessite d'élaborer des normes d'informations appropriées qui définissent le message.

Exemples d'activités	Description
Élaborer et approuver les terminologies standards	La communication et l'interprétation cohérentes et précises des informations médicales nécessitent d'utiliser un langage standard pour décrire les informations médicales et cliniques, telles que les symptômes, les diagnostics et les traitements. Cela exige d'élaborer des terminologies standard.
Convenir d'un cadre réglementaire cohérent au niveau national pour la protection des informations médicales et l'adopter	L'échange des informations privées et confidentielles exige un cadre réglementaire cohérent au niveau national afin d'assurer la protection des informations médicales. Il est souvent exigé lorsque les cadres et la législation sur la protection des données diffèrent ou s'opposent aux niveaux national, des États et régional. L'élaboration et l'adoption d'un tel cadre garantit que la protection des données, le respect de la vie privée, l'accès aux informations et le consentement sont abordés et gérés de manière cohérente aux niveaux national, des États et régional.
Établir des mécanismes visant à améliorer l'infrastructure informatique parmi les organisations et prestataires de soins	Une infrastructure informatique de mauvaise qualité dans les divers domaines du secteur de la santé peut constituer un obstacle à l'adoption de la cybersanté. Cela concerne les ordinateurs, la connectivité des réseaux et les systèmes d'informations médicales. Il peut s'avérer nécessaire d'élaborer et mettre en place des mécanismes visant à encourager les organisations et prestataires de soins à investir dans l'amélioration de leur infrastructure informatique, afin qu'ils disposent de la base nécessaire pour recueillir, enregistrer et partager les informations médicales électroniques.
Définir les exigences minimales en matière d'infrastructure informatique pour les organisations et prestataires de soins	Aider le secteur de la santé à améliorer son infrastructure informatique nécessite d'en comprendre clairement les niveaux appropriés à mettre en place, à entretenir et à mettre à jour de manière permanente.
Établir des liens entre l'accréditation des organisations et prestataires de soins et les exigences minimales en matière d'infrastructure informatique	Afin de favoriser les améliorations de l'infrastructure informatique des organisations et prestataires de soins, il est possible d'associer celles-ci aux exigences en matière d'accréditation. Bien qu'il s'agisse généralement d'une initiative à long terme, il est possible d'utiliser cette activité afin d'encourager les investissements de départ dans l'infrastructure informatique.
Identifier les prestataires de soins et les communautés prioritaires nécessitant une connectivité des données adaptée	La connectivité des données constitue un élément de base clé pour le partage des informations électroniques entre les prestataires de soins ainsi que pour la prestation de services de santé par le biais de filières électroniques (télésanté, par exemple). Cette activité nécessite d'identifier les segments de prestataires de soins et les communautés prioritaires qui ont besoin d'investissements afin de bénéficier d'une connectivité des données adaptée.
Développer la conception et le plan en matière de mise en œuvre de la connectivité des données	L'investissement dans une infrastructure de connectivité des données nécessitera une conception de haut niveau qui en établisse les modalités pour les prestataires de soins et les communautés prioritaires ainsi que la manière dont cette approche sera élargie à l'ensemble du secteur de la santé et de la population.
Sélectionner le ou les partenaires de mise en œuvre afin de développer l'infrastructure de connectivité des données	Les pays auront probablement besoin de sélectionner et de bénéficier des conseils de prestataires et opérateurs spécialisés dans le développement d'infrastructures de connectivité des données.
Déployer l'infrastructure de connectivité des données prioritaires	Les pays travailleront en collaboration avec les prestataires et opérateurs sélectionnés afin de déployer l'infrastructure de connectivité des données qui permettra aux segments prioritaires du secteur de la santé et de la population d'interagir avec l'environnement national en matière de cybersanté et d'en bénéficier.

Activités de solution

Ces activités consistent principalement à encourager le développement et l'utilisation de services et d'applications prioritaires en matière de cybersanté afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion et de l'exécution des soins de santé. Elles se concentrent souvent sur la nécessité de s'assurer que les personnes, les prestataires de soins et les responsables de la santé ont accès aux services et aux applications leur permettant, à leur tour, d'accéder aux informations médicales, de les consulter, de les utiliser et de les partager. Ces services et applications utilisent généralement les composantes de cybersanté établies au moyen des activités exécutées par le biais de la ligne d'action « Base » (Tableau 19).

Tableau 19. Exemples d'activités de solution (tableau non exhaustif)

Exemples d'activités	Description
Établir un fonds d'investissement dans les solutions nationales en matière de cybersanté	Concevoir et établir un programme de financement des investissements afin d'encourager le développement et la mise en œuvre de solutions prioritaires, qui soutiennent les normes nationales et qui puissent être élargies et exploitées de manière efficace dans l'ensemble du secteur de la santé du pays.
Développer des règles et critères d'investissement	Développer les règles et critères nécessaires pour guider l'allocation des fonds d'investissement et en établir la gouvernance, les processus ainsi que les mécanismes et fonctions de contrôle appropriés.
Encourager le développement de solutions prioritaires en matière de cybersanté	Collaborer avec l'industrie des TIC appliquées au domaine médical et l'ensemble du secteur de la santé afin de renforcer la sensibilisation aux fonds d'investissement disponibles, en approfondir la connaissance, et encourager le développement de solutions prioritaires.
Concevoir et établir une fonction nationale de conformité des solutions	Concevoir et établir une fonction nationale de conformité chargée de tester les services et applications en matière de cybersanté et de certifier leur conformité avec les normes nationales concernées. Cette fonction doit disposer de suffisamment de pouvoir, de fonds, d'infrastructures et de ressources pour tester et certifier de manière efficace les applications et services nationaux en matière de cybersanté.
Élaborer des processus de conformité	Concevoir et mettre en œuvre des processus appropriés de conformité et de test des solutions ainsi qu'une infrastructure technique d'appui.
Exécuter le processus de certification	Appliquer en continu la certification des services et applications de cybersanté à mesure que ceux-ci sont mis en circulation par l'industrie des TIC, appliquées au domaine médical, et du secteur général de la santé.
Élaborer et diffuser les critères de conformité et de certification	Élaborer et diffuser les critères qui aident les organisations et prestataires de soins à déterminer les éléments nécessaires pour établir la certification de conformité nationale de leurs solutions en matière de cybersanté et leurs autres solutions.
Élaborer des exigences et une conception de haut niveau pour les applications et services nationaux prioritaires en matière de cybersanté	La stratégie nationale peut avoir identifié un certain nombre de services ou d'applications prioritaires qui doivent être développés et déployés à l'échelle nationale et dont la conception et les exigences de haut niveau sont définies lors de cette activité. Voici quelques exemples : systèmes nationaux de dossiers de santé électroniques, échange d'informations médicales, portails dédiés aux informations médicales, services nationaux de prescription médicale et ensembles de données relatives aux informations médicales.
Sélectionner un partenaire de mise en œuvre afin d'exécuter la conception et l'élaboration détaillées d'un service ou d'une application national(e) en matière de cybersanté	Cela implique d'identifier, d'évaluer et de sélectionner un ou des partenaires de mise en œuvre afin d'entreprendre la conception et la mise en œuvre détaillées d'un service ou d'une application national(e) qui observe les exigences et la conception de haut niveau.
Déployer et exécuter un service ou une application national(e) en matière de cybersanté	Une fois élaboré(e), le service ou l'application national(e) doit être déployé(e) et exécuté(e) de manière fiable afin que les utilisateurs visés (par exemple, les personnes, les organisations et prestataires de soins, les responsables et administrateurs du secteur de la santé) puissent y accéder et s'en servir.

Activités de changement et d'adoption

Ces activités consistent principalement à encourager, préparer et aider le secteur de la santé à adopter et utiliser la cybersanté comme un élément fondamental des services et systèmes de santé. Un aspect important de cette démarche vise à permettre aux participants du système de soins de santé d'adopter les services et applications de cybersanté et de changer leurs pratiques professionnelles afin d'être en mesure de les utiliser efficacement (Tableau 20).

Tableau 20. Exemples d'activités de changement et d'adoption (tableau non exhaustif)

Exemples d'activités	Description
Identifier et évaluer les objectifs prioritaires de changement et d'adoption	Identifier les segments cibles de parties prenantes prioritaires (usagers, prestataires de soins et responsables du secteur de la santé) en vue de l'adoption de la cybersanté, évaluer leur volonté d'adopter les solutions spécifiques et identifier les possibilités de créer une dynamique. Élaborer
Élaborer des campagnes de sensibilisation en matière de cybersanté	des campagnes de sensibilisation qui utilisent les mécanismes et forums appropriés de communication afin de promouvoir la sensibilisation à la cybersanté, aux services et applications spécifiques en la matière ainsi qu'aux avantages qu'ils présentent. Déployer des campagnes de
Déployer des campagnes de sensibilisation en matière de cybersanté	cybersanté visant les cibles prioritaires de changement et d'adoption et, en temps voulu, les élargir à l'ensemble du secteur de la santé et au grand public.
Établir un cadre d'évaluation de l'efficacité des activités de participation et de sensibilisation	Définir des critères et objectifs clairs concernant la sensibilisation et les progrès en matière de cybersanté et comparer périodiquement ces éléments les uns aux autres afin d'évaluer l'efficacité des activités de changement et d'adoption dans le domaine de la cybersanté chez tous les usagers, les prestataires de soins et les responsables et administrateurs du secteur de la santé.
Établir un référentiel national des connaissances en matière de cybersanté	Établir et mettre en ligne un référentiel national des connaissances, intégrant les réussites des projets de cybersanté et permettant le partage des enseignements dans l'ensemble du secteur national de la santé.
Élaborer un programme d'incitation financière	Élaborer un programme d'incitation financière afin d'encourager l'adoption et l'utilisation des services et applications prioritaires en matière de cybersanté. Cela nécessite d'inclure les conditions de financement, les critères d'admissibilité, les processus de demande et d'approbation, la gestion des fonds ainsi que les rôles et responsabilités connexes.
Élaborer un programme de communication des mesures d'incitation financière	Élaborer une stratégie et des documents de communication afin de faire connaître les mesures d'incitation financière et de mettre en place les mécanismes d'appui nécessaires, y compris les directives, informations et formulaires de candidature relatifs au financement.
Déployer un programme de communication des mesures d'incitation financière	Déployer un programme de communication visant les cibles prioritaires de changement et d'adoption et, en temps voulu, l'élargir à l'ensemble du secteur de la santé.
Contrôler l'adoption des solutions en matière de cybersanté	Contrôler l'adoption des solutions prioritaires en matière de cybersanté dans les segments cibles au fil du temps et réduire les mesures d'incitation financière et les autres activités de changement et d'adoption une fois que le point de basculement est atteint.
Définir les normes de pratique professionnelle	Travailler en collaboration avec les parties prenantes issues de divers secteurs afin de guider l'élaboration d'une norme de pratique professionnelle destinée aux prestataires de soins, ladite norme devant définir les attentes et obligations de ces prestataires en vue de collecter, stocker et partager des informations électroniques de qualité en matière de soins de santé, et ce, de manière rapide, appropriée et sécurisée.
Définir de nouvelles exigences d'accréditation	Identifier et définir les changements à apporter aux programmes existants d'accréditation professionnelle s'adressant aux organisations et prestataires individuels de soins de santé, afin d'englober la cybersanté.
Convenir de nouvelles exigences d'accréditation et les mettre en œuvre	Assurer la liaison avec les organismes professionnels et groupes de travail appropriés afin de convenir des changements à apporter aux exigences d'accréditation et de les mettre en œuvre dans l'ensemble des segments prioritaires du secteur de la santé et, en temps voulu, dans tout le secteur de la santé.
Définir un cadre standard de compétence en matière de cybersanté	Élaborer un cadre standard de compétence en matière de cybersanté à destination des agents de santé et des généralistes utilisant les TIC appliquées au domaine médical. Ce cadre permettra de fournir une interprétation des connaissances, compétences et attributs requis en matière de cybersanté pour les divers groupes professionnels.
Identifier les changements à apporter à l'éducation et la formation	Déterminer les changements qu'il est nécessaire d'apporter aux programmes existants afin de garantir le développement des capacités de la main-d'œuvre dans le domaine de la cybersanté.
Mettre en œuvre les changements à apporter à l'éducation et la formation	Travailler en collaboration avec les institutions d'enseignement (par exemple, les universités, les organismes de formation professionnelle, les organismes professionnels, etc.) afin d'intégrer la cybersanté dans les programmes d'enseignement.

Exemples d'activités	Description
Établir des cours et diplômes spécialisés en matière de cybersanté	Identifier et établir des diplômes d'enseignement supérieur reconnus au niveau national dans le domaine de la cybersanté (par exemple, l'informatique de la santé) et mettre en œuvre des programmes formalisés d'enseignement et de formation conçus pour reconnaître et promouvoir la diffusion des compétences et de l'expertise dans ce domaine.
Concevoir des groupes de référence et de travail constitués des parties prenantes ciblées	D'après l'expérience des pays, le manque d'engagement notable de la part des participants aux soins de santé constitue généralement un obstacle important au développement de l'environnement national en matière de cybersanté. Cette activité consiste à mettre en place un ensemble de forums portant sur l'engagement des parties prenantes ciblées et dont les objectifs et les résultats attendus sont clairement définis.
Identifier les représentants intersectoriels	Identifier les participants à associer aux forums sur l'engagement des parties prenantes ciblées, les sélectionner parmi les prestataires de soins, les professionnels, les gouvernements, les fournisseurs, les secteurs d'activité, les usagers, les communautés et les autres groupes de parties prenantes pertinents, s'assurer qu'ils sont largement et convenablement représentés.
Collaborer et organiser des consultations avec les groupes de référence et de travail des parties prenantes	Associer et impliquer régulièrement les groupes de référence et de travail des parties prenantes tout au long du développement de l'environnement national en matière de cybersanté. Il est nécessaire de les impliquer dans le travail d'analyse et de résolution des questions et risques particuliers liés au développement de cet environnement. Les solutions invoquées à ces fins devront être pertinentes.

ANNEXE E

Exemples de risques liés aux activités de cybersanté

Cette annexe fournit des informations supplémentaires concernant les risques potentiels qui peuvent être associés aux activités menées dans le cadre du plan d'action. Elle ne vise pas à constituer une liste exhaustive des risques, mais plutôt un moyen d'aider les lecteurs à comprendre les domaines communs de risques qu'il faut étudier.

Risques liés au leadership et à la gouvernance

Ce domaine englobe les risques qui peuvent affecter l'efficacité du leadership et la gouvernance du plan d'action.

Tableau 21. Exemples de risques liés au leadership et à la gouvernance (tableau non exhaustif)

Type de risque	Description
Insuffisance de leader(s) crédible(s) et réputé(s) pour orienter les changements en matière de cybersanté	Comme toute initiative de changement à grande échelle, la cybersanté nécessite un leadership de haut niveau capable de garantir une stratégie et un engagement soutenus et approfondis tout au long du programme.
Mécanismes inadaptés de gouvernance et de contrôle	Des mécanismes de contrôle inadaptés peuvent nuire à la prise de décisions, et donner lieu à des retards d'exécution et des augmentations de coûts.
Programmes contradictoires	Les programmes des décideurs issus des divers niveaux du gouvernement, des régions ou des branches du secteur de la santé peuvent s'avérer contradictoires. Ils auront donc du mal à parvenir à un accord sur l'approche de mise en œuvre, les activités ou les autres aspects du plan d'action.
Résistance au changement des mécanismes existants de gouvernance	Il se peut que les parties prenantes résistent aux changements qu'il est nécessaire d'apporter aux mécanismes existants de gouvernance afin de soutenir la mise en œuvre du plan d'action, et contribuent ainsi à retarder la gouvernance et le contrôle efficaces des activités.

Risques liés à l'engagement et l'adhésion des parties prenantes

Ce domaine englobe les risques qui peuvent affecter l'efficacité de la collaboration avec les parties prenantes et freiner leur soutien dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action (Tableau 22).

Tableau 22. Exemples de risques liés à l'engagement et l'adhésion des parties prenantes (tableau non exhaustif)

Type de risque	Description
Collaboration insuffisante avec les parties prenantes du milieu clinique	De nombreux programmes et projets de cybersanté, n'ayant pas suffisamment associé et impliqué les représentants des cliniques dans la conception et l'exécution des changements en matière de cybersanté, se sont soldés par un échec et ont donné lieu à des changements en matière de technologie et de processus ne correspondant pas aux besoins des cliniciens/médecins hospitaliers et n'apportant aucune valeur ajoutée à leurs pratiques.
Morcellement du secteur de la santé	Le morcellement du système de santé peut accroître la complexité et les efforts exigés en vue d'assurer l'efficacité des parties prenantes.
Manque d'organisation des parties prenantes	Certaines parties prenantes peuvent ne pas être organisées d'une manière qui leur permette de participer facilement. Or, leur participation est fondamentale.
Résistance face à la cybersanté	Certains segments du secteur de la santé peuvent résister à la notion de cybersanté, en particulier, les organisations, les fournisseurs et les personnes ignorants de son fonctionnement, de son application pour aborder les difficultés actuelles et des avantages qu'elle peut offrir.
Incapacité à répondre aux attentes	Même si le programme s'exécute conformément aux objectifs et à la portée définis, les activités menées dans le cadre du plan d'action peuvent ne pas répondre aux attentes des diverses parties prenantes du monde politique et du secteur de la santé, sans oublier les autres parties prenantes importantes.

Risques liés aux ressources et au financement

Ce domaine englobe les risques liés aux ressources et au financement nécessaires pour exécuter les activités dans le cadre du plan d'action (Tableau 23).

Tableau 23. Exemples de risques liés aux ressources et au financement (tableau non exhaustif)

Type de risque	Description
Insuffisance des compétences et de l'expertise	La réussite de l'exécution des activités de cybersanté dépend des compétences et de l'expertise, indisponibles ou difficilement accessibles.
Concurrence pour les ressources	Les programmes ou projets nationaux ou internationaux peuvent générer de la concurrence pour certaines ressources également nécessaires à l'exécution des activités de cybersanté.
Insuffisance des capacités en ressources	La réussite de l'exécution des activités au sein d'un plan d'action nécessite que le pays dispose d'un plus grand nombre de ressources qualifiées.
Déséquilibre en matière de répartition géographique	Il se peut que l'emplacement géographique des ressources soit en dehors de la zone où leur utilisation est nécessaire.
Insuffisance du financement	Le délai de financement imparti ne suffira peut-être pas pour réunir les fonds nécessaires aux investissements dans le domaine de la cybersanté, ce qui se traduira par l'impossibilité d'accomplir la stratégie.

Risques liés à l'approche de mise en œuvre

Ce domaine englobe les risques liés à l'approche de mise en œuvre choisie pour exécuter une ou plusieurs recommandations stratégiques. Une approche de mise en œuvre se caractérise par un ensemble d'activités interdépendantes, visant collectivement à produire les résultats qui appuient une recommandation stratégique. L'identification de ces types de risques peut nécessiter d'effectuer une analyse plus vaste à travers l'ensemble des activités (Tableau 24).

Tableau 24. Exemples de risques liés à l'approche de mise en œuvre (tableau non exhaustif)

Type de risque	Description
Périmètre de mise en œuvre trop vaste	Le champ d'action des activités peut s'avérer trop vaste, plutôt que de cibler des besoins et segments spécifiques prioritaires.
Capacité pour le secteur d'accepter le changement	Les activités destinées à contribuer à certains résultats peuvent s'avérer trop agressives et ne pas prendre en compte la capacité du secteur à les accepter et à les soutenir, ainsi que le degré de changement requis.
Exécution n'intervenant pas suffisamment tôt ou vite	Il est possible que l'approche de mise en œuvre ne produise pas d'avantages concrets suffisamment tôt, ou vite, pour répondre aux attentes des parties prenantes. Cela peut avoir une incidence sur les perceptions concernant la capacité du gouvernement et des autres partenaires à exécuter le programme, retardant ainsi la réalisation des avantages concrets et justifiant l'investissement permanent dans les solutions ad hoc.

Risques liés à la dépendance extérieure

Ce domaine englobe les risques découlant des liens de dépendance aux éléments qui n'entrent pas dans le cadre de contrôle du plan d'action (Tableau 25).

Tableau 25. Exemples de risques liés à la dépendance extérieure (tableau non exhaustif)

Type de risque	Description
Indisponibilité de l'infrastructure requise	Le plan d'action dépend de la réussite de la mise en œuvre des technologies, des activités ou des autres infrastructures mais ces éléments ne seront pas forcément disponibles au moment voulu.
Indisponibilité des normes requises	Le plan d'action dépend de la réussite de la mise en œuvre de normes techniques et relatives aux données ou d'autres normes mais ces éléments ne sont pas forcément disponibles au moment voulu.
Incapacité à réutiliser ou partager	Le plan d'action dépend de systèmes ou d'infrastructures extérieurs ne pouvant être réutilisés ou partagés.
Indisponibilité des produits et solutions ayant subi des changements du fait des fournisseurs	Le plan d'action dépend des changements apportés par les fournisseurs à leurs produits et solutions en vue d'appuyer l'environnement national en matière de cybersanté, mais ils ne seront pas forcément disponibles sur le marché au moment voulu.

ANNEXE F

Partenariats public-privé (PPP)

Qu'est-ce qu'un PPP ?

Un PPP désigne un partenariat entre le secteur public et le secteur privé, dont le but est de concevoir, de planifier, de financer, d'élaborer et/ou d'exécuter des projets qui seraient habituellement considérés comme voués à l'échec s'ils relevaient uniquement de la compétence du secteur public.

Pourquoi utilise-t-on les PPP ?

Les gouvernements peuvent recourir à un accord de PPP pour diverses raisons. Elles comprennent généralement les éléments suivants :

- ▶ Meilleur rapport qualité-prix que l'organisme équivalent du secteur public.
- ▶ Partage ou transfert de risques aux parties du secteur privé.
- ▶ Mesures destinées aux parties du secteur privé pour les inciter à produire de bons résultats.
- ▶ Attrait politique.
- ▶ Contraintes budgétaires.

Quels sont les types courants d'accords de PPP ?

Les PPP supposent un partage des responsabilités entre le gouvernement et le secteur privé, lequel peut prendre différents aspects, qui s'inscrivent dans un ensemble d'accords public-privé.

Des exemples courants de contrats de PPP^{5, 6} sont répertoriés ci-dessous.

- ▶ **Contrat d'exploitation-maintenance (OM : Operation and maintenance).** Le secteur privé exploite une installation publique dans le cadre d'un contrat avec le gouvernement.
- ▶ **Contrat de location-développement-exploitation (LDO : Lease, develop and operate).** L'entrepreneur privé bénéficie d'un contrat de location à long terme pour exploiter et élargir les infrastructures existantes. Il accepte d'investir dans les infrastructures pour les améliorer. Par la suite, il a la possibilité de récupérer son investissement doublé d'un retour sur investissement raisonnable sur la durée de la location.
- ▶ **Contrat de construction-exploitation-maintenance (BOM : Build, operate and maintain).** L'entrepreneur privé assume la construction, la propriété et la maintenance des infrastructures. Le gouvernement loue les infrastructures et emploie des fonctionnaires pour mener ses activités.
- ▶ **Contrat de construction-propriété-exploitation-transfert (BOOT : Build, own, operate and transfer).** L'entrepreneur privé finance, construit, possède et exploite les infrastructures pour une période spécifiée. À l'expiration de cette période, les infrastructures reviennent au gouvernement.
- ▶ **Contrat de construction-propriété-exploitation (BOO : Build, own and operate).** Ces projets fonctionnent de la même manière qu'un projet BOOT, à l'exception du fait que le secteur privé est le propriétaire des infrastructures à perpétuité. L'entrepreneur peut être soumis à des contraintes réglementaires concernant les opérations et, dans certains cas, la fixation des prix. Le droit à long terme d'exploiter les infrastructures offre à l'entrepreneur des mesures d'incitation financière considérables pour l'investissement de capitaux dans les installations.

5 Département du Trésor public et des finances de Tasmanie. *Guiding principles for private sector participation in public infrastructure provision* (en anglais seulement). Hobart, 2000.

6 Gouvernement de Karnataka. Département du développement des infrastructures. *PPP models in practice* (en anglais seulement). Bangalore, 2012 (<http://idd.kar.nic.in/ppp-models.html>, consulté le 17 mai 2012).

- ▶ **Contrat de construction-location-transfert (BLT : Build, lease and transfer).** Le concessionnaire est autorisé à financer et à construire des infrastructures et, à l'achèvement des travaux, à les céder à l'organisme gouvernemental ou à la collectivité locale concerné(e) dans le cadre d'un contrat de location à durée déterminée. Après quoi, la propriété des infrastructures est automatiquement transférée à l'organisme gouvernemental ou à la collectivité locale concerné(e).
- ▶ **Contrat de construction-exploitation-partage-transfert (BOST : Build-operate-share-transfer).** Le concessionnaire est autorisé à financer, construire, exploiter et entretenir les infrastructures, à en partager une partie des recettes, puis à les transférer au terme de la période. Le promoteur est autorisé à récupérer ses coûts totaux d'investissement, d'exploitation et de maintenance ainsi qu'un retour sur investissement raisonnable correspondant à la période du contrat, obtenu en collectant les impôts, les frais, les loyers ou les autres charges auprès des usagers des infrastructures.

Éléments à prendre en compte pour les contrats de PPP

Les PPP sont des mécanismes complexes nécessitant d'effectuer un examen approfondi afin de déterminer s'ils constituent ou non l'option privilégiée pour mettre en œuvre des infrastructures publiques. La principale considération à prendre en compte pour tout PPP, indépendamment du secteur ou de l'environnement, est la suivante : comment un contrat de PPP garantira-t-il un bon rapport qualité-prix ?

Quelques autres considérations à prendre en compte ont été répertoriées ci-dessous, concernant l'utilisation potentielle des accords de PPP en vue d'exécuter des programmes de cybersanté à grande échelle.

- ▶ Les projets technologiques faisant l'objet de PPP comportent des enjeux certains. Cela s'explique en partie par la courte durée de vie des actifs technologiques par rapport aux infrastructures. Cet état de fait peut avoir des répercussions sur la structure et les conditions de financement.
- ▶ Une grande partie de la valeur d'un PPP dans le domaine technologique découle de la capacité à transférer les activités au secteur privé, par exemple en matière d'exécution (développement et mise en œuvre) et des activités continues de soutien et d'entretien.
- ▶ Les PPP s'appuient sur une structure juridique et de financement complexe, qui peut s'avérer coûteuse et plus longue à mettre en place que les autres mécanismes. Cela signifie que le projet doit avoir une envergure suffisamment large pour garantir cet investissement.
- ▶ Il faudra que la profondeur et les capacités du marché local soient suffisantes, et s'assurer de la bonne santé des marchés de capitaux, dont dépendent les financements pour les PPP. Il faudra également que la profondeur et la complexité du marché des fournisseurs de technologie soient suffisantes pour que les parties consentent à s'engager dans des transactions complexes, basées sur les risques.
- ▶ Comme c'est le cas avec tous les PPP, il sera nécessaire de mettre en place un mécanisme transparent et solide afin de mesurer les performances et d'effectuer les paiements.
- ▶ Les PPP nécessitent une juridiction fiscale favorable, en particulier en matière de traitement de la dépréciation, car cela peut représenter une importante mesure d'incitation.
- ▶ Il n'existe aucun modèle universel de PPP. Les exigences à court, moyen et long terme des projets doivent être examinées individuellement lors du choix du modèle de PPP.

Il est important de reconnaître que les PPP constituent un modèle de financement à part, qu'il ne faut pas confondre avec la nécessité d'accroître la participation du secteur privé dans le développement de la cybersanté. Par exemple, il est possible d'impliquer le secteur privé par le biais de diverses formes d'externalisation.

ANNEXE G

Définition des termes utilisés dans ce Guide pratique

Partie	Terme	Définition
Partie 1 : Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté	Objectifs et enjeux stratégiques	Objectifs et enjeux stratégiques pour le secteur de la santé et/ou autres objectifs de développement national auxquels la cybersanté bénéficie en particulier. S'il peut exister de nombreux objectifs et enjeux stratégiques différents, la cybersanté ne peut directement appuyer que certains d'entre eux.
	Effets de la cybersanté	Réalisations ou changements associés à la cybersanté et évolution des systèmes et services de santé grâce à : <ul style="list-style-type: none"> • l'amélioration de la circulation des informations au sein du secteur de la santé ; • l'amélioration de l'accès électronique aux informations et services de santé.
	Stratégie en matière de cybersanté	Déclaration de haut niveau décrivant les avantages et résultats stratégiques pour le pays en général ou pour le système de santé et la population du fait des changements stratégiques apportés au système de santé et des services introduits par la cybersanté (effets de la cybersanté).
	Environnement national en matière de cybersanté	L'environnement national en matière de cybersanté est constitué de composantes représentant les éléments favorables et indispensables à la cybersanté, ainsi que de capacités techniques qui, une fois réunies, constituent « l'écosystème » de la cybersanté dans un pays donné.
	Composantes de cybersanté	Éléments fondamentaux de l'environnement national permettant la réalisation des objectifs de la cybersanté. Les composantes de cybersanté décrivent les actions à mettre en place ou à renforcer pour concrétiser la stratégie en matière de cybersanté dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership et gouvernance. • Stratégie et investissements. • Services et applications. • Infrastructures. • Normes et interopérabilité. • Législation, politiques et conformité. • Ressources humaines.
	Recommandations stratégiques	Les recommandations stratégiques décrivent les actions de haut niveau indispensables au développement de l'environnement national en matière de cybersanté. Elles peuvent décrire les modalités de mise en œuvre des nouvelles composantes de cybersanté ou la manière dont les composantes existantes doivent être réorientées ou élargies.
Partie 2 : Élaborer un plan d'action en matière de cybersanté	Lignes d'action	Grands domaines permettant de regrouper les activités qui ont une orientation ou une intention similaire et qui sont indispensables à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de cybersanté.
	Résultats de la cybersanté	Réalisations, livrables, résultats ou évolutions spécifiques indispensables à la mise en œuvre d'une recommandation stratégique.
	Activités	Série d'activités à entreprendre pour obtenir un résultat particulier.
Partie 3 : Directives nationales sur le suivi et l'évaluation de la cybersanté	Indicateurs de résultats	Indicateurs donnant un aperçu de l'adoption et de l'utilisation de la cybersanté dans le secteur national de la santé.
	Indicateurs d'effets	Indicateurs donnant un aperçu des résultats concrets obtenus par les parties prenantes du fait de l'adoption et de l'utilisation de la cybersanté.

Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

PARTIE 3

Suivi et évaluation



Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté

PARTIE 3

Suivi et évaluation



Catalogage à la source: Bibliothèque de l'OMS: Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté.

1.Informatique médicale. 2.Tranfert technologie. 3.Systèmes d'information. 4.Programmes nationaux de santé. I.Organisation mondiale de la Santé. II.Union internationale des télécommunications.

ISBN 978 92 4 254846 4 (WHO) (classification NLM : W 26.5)

ISBN 978 92 61 14052 6 (ITU)

© Organisation mondiale de la Santé et Union internationale des télécommunications 2013

Tous droits réservés. Les publications de l'Organisation mondiale de la Santé sont disponibles sur le site Web de l'OMS (www.who.int) ou peuvent être commandées auprès des Éditions de l'OMS, Organisation mondiale de la Santé, 20 Avenue Appia, 1211 Genève 27, Suisse (tél. :+41 22 791 3264 ; télécopie :+41 22 791 4857 ; adresse électronique : bookorders@who.int). Les demandes relatives à la permission de reproduire des publications de l'OMS ou de les traduire – que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale – doivent être envoyées aux éditions de l'OMS par le biais du site Web de l'Organisation (http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html) (en anglais seulement).

Il est possible de se procurer les publications de l'Union internationale des télécommunications auprès de la librairie électronique de l'UIT, Union internationale des télécommunications, Place des Nations, 1211 Genève 20, Suisse (<http://www.itu.int/en/publications>). Les demandes relatives à la permission de reproduire, de revendre, de diffuser ou de traduire des publications de l'UIT - que ce soit pour la vente ou une diffusion non commerciale - doivent être envoyées par courrier électronique au Service des ventes de l'UIT à l'adresse sales@itu.int. Des informations supplémentaires concernant les publications de l'UIT sont disponibles sous la rubrique « Contacts » à l'adresse <http://www.itu.int/en/publications/Pages/Contact>.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation mondiale de la Santé ou de l'Union internationale des télécommunications aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives dont le tracé peut ne pas avoir fait l'objet d'un accord définitif.

La mention de firmes et de produits commerciaux ne signifie pas que ces firmes et ces produits commerciaux sont agréés ou recommandés par l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications, de préférence à d'autres de nature analogue. Sauf erreur ou omission, une majuscule initiale indique qu'il s'agit d'un nom déposé.

L'Organisation mondiale de la Santé et l'Union internationale des télécommunications ont pris toutes les mesures raisonnables pour vérifier l'exactitude des informations contenues dans la présente publication. Toutefois le matériel publié est diffusé sans aucune garantie, expresse ou implicite. La responsabilité de l'interprétation et de l'utilisation dudit matériel incombe au lecteur. En aucun cas, l'Organisation mondiale de la Santé ou l'Union internationale des télécommunications ne sauraient être tenues responsables des préjudices subis du fait de son utilisation.

Imprimé à Genève

PARTIE 3

Suivi et évaluation

Objectif

La Partie 3 du Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté est un mode d'emploi destiné à établir un cadre de suivi et d'évaluation des résultats du plan d'action élaboré dans la Partie 2. Ce travail consiste principalement à élaborer des indicateurs et des objectifs mesurables, et à définir la gouvernance et les processus requis.

Public ciblé

À l'instar des Parties 1 et 2 de ce Guide pratique, la Partie 3 est destinée principalement à l'usage des responsables du gouvernement, des ministères et du secteur de la santé, notamment le personnel des ministères, des services et des organismes de la santé qui sera chargé du suivi et de l'évaluation du plan d'action national en matière de cybersanté. Cette troisième partie est conçue pour servir aux pays qui ont élaboré une stratégie et un plan d'action au niveau national en s'appuyant sur les deux parties précédentes. On suppose, à ce stade, que les résultats qui en découlent sont disponibles et ont été approuvés. La Partie 3 doit également être utile aux autres décideurs qui ont élaboré leurs plans d'action mais souhaitent être guidés pour mener le suivi et l'évaluation des résultats

Aperçu général

Ce Guide pratique fournit un cadre et une méthode pour l'élaboration d'une stratégie nationale en matière de cybersanté, d'un plan d'action ainsi que d'un cadre de suivi et d'évaluation. Il se compose de trois parties, les Parties 2 et 3 s'appuyant sur le contenu de la Partie 1 afin de favoriser l'élaboration progressive du plan national et du cadre de suivi.

- ▶ Partie 1 : stratégie nationale en matière de cybersanté répondant aux objectifs de santé et de développement.
- ▶ Partie 2 : plan d'action national en matière de cybersanté reflétant les priorités du pays et le contexte dans ce domaine.
- ▶ Partie 3 : plan de suivi de la mise en œuvre et d'évaluation des résultats.

Le contexte, les priorités et la stratégie d'un pays détermineront les modalités d'utilisation de ce Guide pratique ainsi que le résultat final.

Partie 1 Élaborer une
stratégie nationale en
matière de
cybersanté

Partie 2 Élaborer un plan
d'action national en
matière
de cybersanté

Partie 3
Suivi et évaluation
(en cours)

Présentation de la Partie 3

La Partie 3 indique quelles sont les modalités nécessaires pour établir un cadre national de suivi et d'évaluation.

- ▶ L'introduction résume les résultats de la Partie 2 et précise leur rapport au suivi et à l'évaluation.
- ▶ Chapitres 1-2 : éléments à inclure dans le cadre de suivi et d'évaluation et méthode d'élaboration du cadre.
- ▶ Chapitres 3-5 : conseils détaillés sur la définition du cadre national de suivi et d'évaluation.

Des informations supplémentaires et une liste de définitions sont disponibles en annexe pour étayer ce Guide pratique.

Table des matières

Partie 3. Suivi et évaluation

Chapitres

Introduction : Évaluer les progrès et les résultats	1
1. Cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté	4
2. Élaborer un cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté : présentation	6
3. Définir les indicateurs de cybersanté	8
4. Définir les mesures cibles et de référence des indicateurs	19
5. Définir la gouvernance et les processus d'appui	25
6. Conclusion	32

Annexes

A. Gestion axée sur les résultats	33
B. Exemples de stratégies en matière de cybersanté	36
C. Définition des termes utilisés dans ce Guide pratique	38

Figures

1. Gestion axée sur les résultats	1
2. Éléments du cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté	4
3. Méthode d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté	6
4. Rapport entre les parties prenantes, les effets de la cybersanté et les indicateurs	10
5. Rapport entre les parties prenantes, les effets et les résultats en matière de cybersanté ainsi que les indicateurs de résultats	11
6. Relation entre les indicateurs d'effets et les indicateurs de résultats en matière de cybersanté	14
7. Aligner les calendriers nationaux de suivi et d'évaluation sur les phases de mise en œuvre	20
8. Suggestion d'approche pour définir les mesures cibles pour les indicateurs de résultats en matière de cybersanté	22
9. Exemple de modèle de gouvernance pour le suivi et l'évaluation au niveau national	27
10. Exemple à l'activités de suivi et d'évaluation au niveau du pays et de l'activité	30
11. Cadre logique de la gestion axée sur les résultats	33
12. Rapport du suivi et de l'évaluation avec la chaîne de résultats	35

Tableaux

1. Exemples d'effets de la cybersanté pour les parties prenantes (tableau non exhaustif)	10
2. Exemples de résultats en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)	12
3. Exemple d'indicateurs d'effets en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)	15
4. Exemple d'indicateurs de résultats en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)	16
5. Suggestions de critères de choix des indicateurs	18
6. Exemple illustrant les mesures cibles pour les indicateurs de résultats en matière de cybersanté	22
7. Exemple de mesures cibles pour les indicateurs d'effets en matière de cybersanté	24
8. Exemples de fonctions visant à gérer le suivi et l'évaluation au niveau national	26
9. Rôle des mécanismes de gouvernance en ce qui concerne le suivi et l'évaluation au niveau national	28
10. Exemple de processus de suivi et d'évaluation au niveau national	31
11. Concepts de suivi et d'évaluation	34
12. Exemples de stratégies en matière de cybersanté	36

INTRODUCTION

Évaluer les progrès et les résultats

Stratégie nationale et plan d'action en matière de cybersanté

À ce stade, après avoir achevé les activités des Parties 1 et 2, un gouvernement aura généralement établi une stratégie nationale ainsi qu'un plan d'action. Ce dernier aura été approuvé par les dirigeants du secteur de la santé et bénéficiera du soutien de la communauté générale des parties prenantes.

Le plan d'action doit décrire :

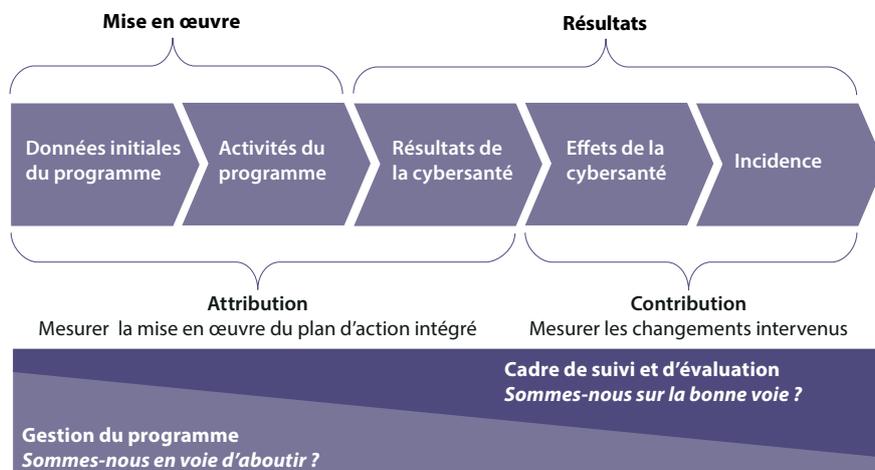
- ▶ les lignes d'action nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie nationale ;
- ▶ les résultats et les activités connexes correspondant à chaque ligne d'action ;
- ▶ les liens de dépendances et les calendriers des activités ;
- ▶ les ressources nécessaires pour produire les résultats et exécuter les activités ;
- ▶ le cycle de mise en œuvre du plan d'action.

Cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté

Ce cadre permet au gouvernement de suivre et d'évaluer les résultats de la mise en œuvre du plan d'action en matière de cybersanté. La stratégie de « gestion axée sur les résultats », utilisée par les Nations Unies¹ (Figure 1), a été adoptée dans le Guide pratique. Cette approche se concentre sur la performance et les résultats, effets et incidences acquis, en :

- ▶ définissant les indicateurs qui donnent un aperçu du processus d'adoption de la cybersanté et des résultats concrets pour les parties prenantes du secteur de la santé et d'autres secteurs ;
- ▶ identifiant les mesures cibles et de référence des indicateurs afin de permettre le suivi et l'évaluation des progrès effectués sur toute la durée du plan ; et en
- ▶ décrivant la gouvernance et les processus requis.

Figure 1. Gestion axée sur les résultats



¹ Nations Unies. *Programme performance assessment in results-based management* (http://www.un.org/Depts/oios/mecd/un_pparbm/index.htm, en anglais seulement, consulté le 17 mai 2012).

Il convient de séparer le cadre de suivi et d'évaluation, destiné à une stratégie nationale en matière de cybersanté, des activités de gestion des programmes conçues pour mettre en œuvre et gérer un plan d'action à grande échelle.

La gestion des programmes permet de suivre la mise en œuvre du plan d'action et, en particulier, de déterminer *si le pays est en mesure de mettre en œuvre un environnement national en matière de cybersanté*. Elle se concentre sur trois composantes principales.

- ▶ *Contributions aux programmes* : financement, budgets, ressources et autres contributions nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action.
- ▶ *Activités des programmes* : activités définies dans le plan d'action.
- ▶ *Résultats de la cybersanté* : les livrables, tels que les composantes de cybersanté, qui découlent des activités entreprises.

À l'inverse, le cadre de suivi et d'évaluation examine avant tout les résultats et complète ainsi la gestion des programmes. Ce chevauchement des activités permet à un pays de déterminer s'il est ou non sur la bonne voie. Mais le cadre se charge également de vérifier si le plan d'action produit ou non les résultats, l'impact et les changements anticipés. Il se concentre également sur trois composantes principales :

- ▶ *Résultats de la cybersanté* : les livrables, tels que les composantes de cybersanté, qui découlent des activités entreprises (comme ci-dessus).
- ▶ *Effets de la cybersanté* : les effets stratégiques issus ou partiellement issus des résultats.
- ▶ *Incidences* : les changements provoqués par les effets de la cybersanté et qui affectent les parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs.

Le cadre de suivi et d'évaluation attribue la responsabilité (qui) et détermine l'approche (comment) ainsi que le calendrier (quand) régissant la mesure des résultats. La Partie 3 du Guide pratique se concentre spécifiquement sur la cybersanté. Les pays souhaitant obtenir des informations relatives à la gestion des programmes doivent se référer à l'un des cadres de gestion les plus courants, tels que PMBOK® ou PRINCE2®².

Importance stratégique du suivi et de l'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour démontrer les avancées d'un pays en faveur du développement de son environnement national en matière de cybersanté, sans oublier les résultats ou les changements qui s'ensuivent. Les résultats de suivi et d'évaluation constituent un élément essentiel et continu de la communication relative au programme national de cybersanté qui, à son tour, est indispensable pour s'assurer le soutien des parties prenantes et accroître leur engouement et leur participation

En particulier, il est important de communiquer les progrès et les résultats du plan d'action afin d'informer les donateurs ou les bailleurs de fonds de l'évolution et de l'incidence de leurs investissements. Cela peut également aider à renforcer la confiance des bailleurs de fonds potentiels et leur permettre de considérer l'usage réservé à leur contribution au programme national de cybersanté du pays.

Établir un cadre national de suivi et d'évaluation

Établir un cadre national de suivi et d'évaluation réussi nécessite des ressources et des efforts dédiés, généralement à divers niveaux, afin de développer, de gérer et d'exécuter un processus efficace.

² Project Management Institute. *Making project management indispensable for business results*. Philadelphia, PA, 2012 (<http://www.pmi.org/>, consulté le 17 May 2012).
PRINCE2.com. London, 2012 (<http://www.prince2.com>, consulté le 17 May 2012).

Les gouvernements doivent considérer le suivi et l'évaluation comme faisant partie intégrante de la planification et de l'estimation des coûts de leurs programmes nationaux en matière de cybersanté, s'assurant ainsi que les ressources appropriées y sont consacrées. Il est recommandé que les pays

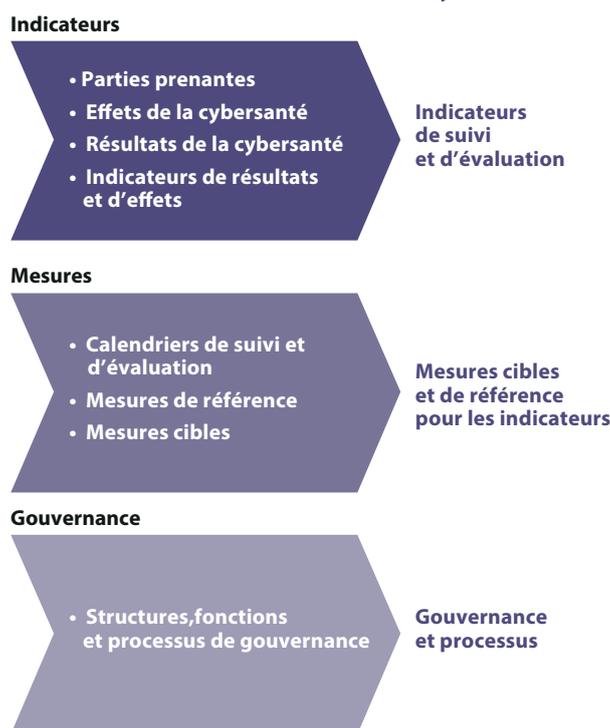
qui utilisent leurs propres approches de gestion axée sur les résultats englobent les concepts décrits dans la chaîne des résultats (Figure 1). L'Annexe A fournit des informations supplémentaires concernant la gestion axée sur les résultats.

CHAPITRE 1

Cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté

Cette section décrit les éléments à examiner lors de l'établissement du cadre de suivi et d'évaluation relatif au programme national de cybersanté (Figure 2).

Figure 2. Éléments du cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté



1.1 Indicateurs de cybersanté

Un cadre de suivi et d'évaluation efficace s'articule autour d'un ensemble d'indicateurs pertinents et mesurables, qui permettent d'obtenir un aperçu du processus d'adoption, de l'utilisation et des résultats de la cybersanté.

Ces indicateurs doivent inclure le point de vue des parties prenantes, afin que les changements ou les améliorations qui leur sont importants soient pris en compte. L'élaboration et la sélection de ces indicateurs nécessitent de comprendre les effets (établis au cours de la Partie 1) et les résultats (établis au cours de la Partie 2) de la cybersanté qui sont importants pour chaque partie prenante.

Il existe deux types d'indicateurs à considérer.

- ▶ *Les indicateurs de résultats* fournissent des informations et des indications sur le processus d'adoption de la cybersanté.
- ▶ *Les indicateurs d'effets* fournissent des informations et des indications sur les résultats obtenus.

1.2 Mesures des indicateurs

Le suivi des progrès du plan d'action nécessite de spécifier le point de départ du pays (mesures de référence) et la nature des objectifs (mesures cibles). Ces derniers doivent être définis pour un ensemble de calendriers pendant toute la durée du plan d'action.

1.3 Gérer le suivi et l'évaluation

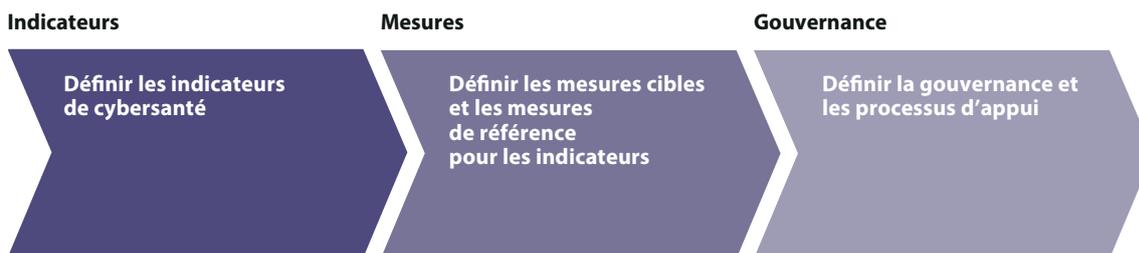
La gouvernance nationale fournit les indications, la coordination et les conseils nécessaires aux efforts de suivi et d'évaluation. Elle s'efforce d'intervenir rapidement, en cas de divergences entre les faits réels et les objectifs auxquels le pays souhaite parvenir, par le biais de son programme de cybersanté. La gouvernance doit être soutenue par les processus qui dirigent la méthode de suivi et d'évaluation de l'adoption et des résultats de la cybersanté.

CHAPITRE 2

Élaborer un cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté : présentation

Cette section décrit la méthode d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation (Figure 3).

Figure 3. Méthode d'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation en matière de cybersanté



Il s'agit d'un processus régulier dont la première étape consiste à déterminer quels sont les indicateurs à suivre et les résultats à évaluer. Chaque indicateur se voit attribuer des mesures cibles et de référence. Les objectifs servent de base aux activités de suivi, afin de distinguer les progrès réels des progrès envisagés et de déterminer besoin des mesures correctives. Le cadre de suivi et d'évaluation décrit également les processus et le modèle de gouvernance sur lesquels s'appuient le suivi et l'évaluation au niveau national. Les parties prenantes sont consultées tout au long du processus afin de renforcer le sentiment d'engagement et d'adhésion et de s'assurer que leurs rôles sont pris en compte dans la structure et les processus de gouvernance.

L'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation est étroitement liée aux résultats des Parties 1 et 2 de ce Guide pratique, en particulier :

- ▶ les parties prenantes clés du secteur de la santé et des autres secteurs ;
- ▶ les *effets de la cybersanté* sur lesquels se fonde la stratégie nationale ;
- ▶ les *résultats de la cybersanté* issus du plan d'action ;
- ▶ les phases de mise en œuvre et le calendrier d'exécution de ces résultats.

L'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation repose en grande partie sur ces connaissances existantes.

2.1 Définir les indicateurs de cybersanté

Cette étape consiste à déterminer l'objet du suivi et de l'évaluation en fonction de la stratégie, du plan d'action et des points de vue des parties prenantes. Elle se concentre sur l'élaboration d'un ensemble d'indicateurs de résultats et d'effets destinés à évaluer les résultats de la cybersanté. Il est également impératif d'examiner les consultations réalisées avec les parties prenantes dans la Partie 1 et de s'assurer que leurs objectifs prioritaires font l'objet d'indicateurs adéquats. Lorsque cela est possible, il est également primordial que ces indicateurs prennent en compte l'échelonnement des calendriers relatifs aux autres résultats sanitaires (dans le cadre des processus de compte rendu du système national de santé, par exemple), l'objectif étant de démontrer l'impact de la cybersanté sur ces résultats et d'unifier les processus de compte rendu.

2.2 Définir les mesures cibles et de référence des indicateurs

Cette étape consiste à valider les mesures de référence et à créer des mesures cibles pour chaque indicateur. Les mesures cibles sont définies pour divers calendriers, afin que les progrès réalisés puissent faire l'objet d'un suivi tout au long de la mise en œuvre du plan.

2.3 Définir la gouvernance et les processus d'appui

Cette étape consiste à définir la gouvernance et les processus dans le cadre desquels seront entrepris le suivi et l'évaluation de l'adoption de la cybersanté ainsi que les résultats associés. D'après l'expérience des pays, le suivi de l'avancement de la cybersanté et son évaluation peuvent être réalisés par plusieurs parties à différents niveaux. Il est important que la planification et la mise en œuvre de ces activités s'inscrivent dans le cadre d'un modèle national global de suivi et d'évaluation.

CHAPITRE 3

Définir les indicateurs de cybersanté

Cette étape s'applique à définir les indicateurs qui feront l'objet d'un suivi et les résultats qui seront évalués au cours de la mise en œuvre du plan d'action.



Objectif

Cette étape définit les indicateurs de résultats et d'effets de la cybersanté qui permettront de mesurer les résultats du plan d'action. Il est impératif que les indicateurs tiennent compte des parties prenantes et des résultats identifiés en Partie 1 afin d'évaluer la véritable réussite de la cybersanté, et pas uniquement la qualité de sa mise en œuvre.

Activités

- ▶ Identifier les parties prenantes prioritaires auxquelles il est essentiel de présenter des résultats.
- ▶ Examiner les effets de la cybersanté pour les parties prenantes prioritaires.
- ▶ Identifier les résultats de la cybersanté qui mèneront à ces effets.
- ▶ Examiner et confirmer les domaines d'intervention avec les parties prenantes prioritaires.
- ▶ Développer l'adoption de la cybersanté et les indicateurs d'effets.

Résultats

- ▶ Indicateurs de résultats en matière de cybersanté, qui serviront à mesurer le degré d'adoption et d'approbation de la cybersanté au sein du secteur de la santé.
- ▶ Indicateurs d'effets en matière de cybersanté, qui serviront à mesurer les résultats de l'adoption et de l'approbation de la cybersanté.

3.1 Identifier les parties prenantes prioritaires

Objectif

Cette étape accorde la priorité aux parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs qui ont été identifiées dans les Parties 1 et 2 du Guide pratique et auxquelles il est nécessaire de présenter des résultats probants. L'élaboration des indicateurs doit tenir compte des points de vue des parties prenantes, minimisant ainsi le risque que les indicateurs se basent uniquement sur la mise en œuvre des programmes.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à déterminer les parties prenantes du secteur de la santé et des autres secteurs auxquelles il est particulièrement important de présenter des résultats probants. Il est recommandé de définir les parties prenantes en tant qu'organisation, groupe ou fonction plutôt que de désigner une personne spécifique ou un parti politique, dans la mesure où ces derniers seront inévitablement amenés à changer. Par exemple, il est préférable de désigner une partie prenante par l'intitulé « Service de la Santé » (niveau de l'organisation) ou « ministre » (niveau de la fonction) plutôt que par l'identité du ministre de la Santé en fonction. Le groupe de parties prenantes « personnes âgées de 65 ans et plus » constitue un autre exemple.

Approche

Cette étape se fonde sur les connaissances des parties prenantes multisectorielles qui ont été développées dans les Parties 1 et 2. La liste risquant d'être longue, cette étape doit se concentrer sur les parties prenantes dont le soutien dépend des progrès réalisés et des effets prouvés de la cybersanté, afin de continuer à stimuler l'adoption de la cybersanté et les investissements.

Les parties prenantes sensibles aux effets de la cybersanté sont :

- ▶ les consommateurs ;
- ▶ les prestataires de soins ;
- ▶ les responsables et les administrateurs de soins de santé ;
- ▶ les chercheurs du domaine médical et de la santé.

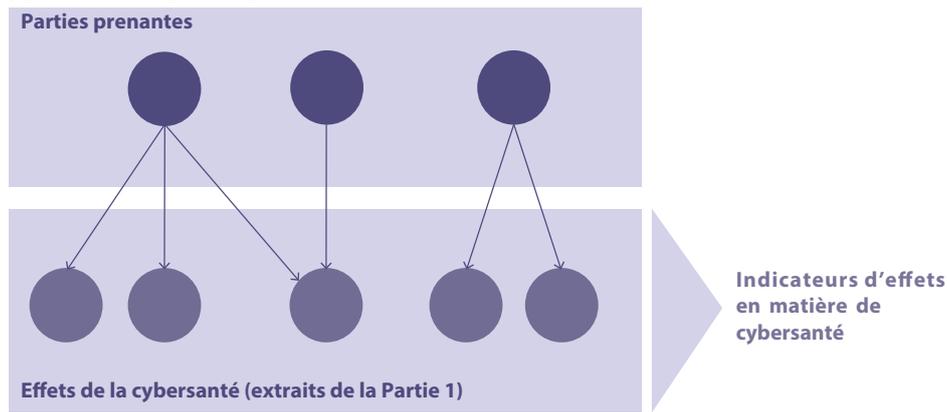
Les organismes de financement, tels que les agences de développement économique et social et les autres donateurs, doivent être également pris en considération. Bien qu'ils ne constituent pas des bénéficiaires directs des programmes de cybersanté, ces organismes peuvent exprimer des exigences concernant le suivi des progrès de mise en œuvre, sans oublier les résultats de leurs investissements dans le programme national (dans le cadre de leur appui financier).

3.2 Examiner les effets de la cybersanté chez les parties prenantes prioritaires

Objectif

Cette étape consiste à identifier les effets de la mise en œuvre du plan d'action sur les parties prenantes identifiées ci-dessus. Ces effets impliquant des améliorations et des résultats concrets pour les parties prenantes, il est impératif que les indicateurs s'y appuient. Les effets doivent se rapporter à chaque partie prenante prioritaire et, afin de pouvoir sonder leur impact sur celle-ci, être analysés selon leur point de vue. Par exemple, on peut citer les améliorations ou les changements qu'une partie prenante précise sera amenée à connaître grâce à la réalisation d'un effet particulier de la cybersanté (Figure 4).

Figure 4. Rapport entre les parties prenantes, les effets de la cybersanté et les indicateurs



Résultats recommandés

Cette étape s'attache à décrire les effets prévus (améliorations concrètes) pour chaque partie prenante prioritaire. Ils s'appuieront sur les effets amenés par la cybersanté décrits dans la Partie 1 du Guide pratique (Tableau 1).

Tableau 1. Exemples d'effets de la cybersanté pour les parties prenantes (tableau non exhaustif)

Partie prenante	Exemples d'effets de la cybersanté
Usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la capacité des usagers situés dans les régions rurales et isolées d'accéder aux services de soins primaires ; réduire la nécessité des longs trajets pour accéder à ces soins. • Permettre aux femmes enceintes vivant dans les zones rurales et isolées d'accéder aux informations et aux services d'aide à la grossesse. • Permettre aux usagers d'accéder aux informations et aux services de détection et de traitement précoces des maladies transmissibles et non transmissibles évitables. • Améliorer la coordination des soins et veiller à ce que les prestataires de soins puissent s'échanger facilement les informations médicales des usagers. • Améliorer l'accès à l'information et au soutien relatifs aux maladies chroniques en vue d'en améliorer la gestion ; améliorer l'observation du traitement et les prises de médicaments.
Prestataires de soins	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la capacité des prestataires à accéder aux informations médicales depuis leur cabinet /les lieux où sont dispensés les soins. • Améliorer la capacité des prestataires à échanger entre eux les informations concernant les patients. • Permettre aux prestataires de communiquer avec les usagers isolés. • Permettre aux prestataires de surveiller et de suivre leurs patients de manière plus efficace. • Permettre aux prestataires d'accéder aux informations, aux preuves et à l'expertise cliniques afin de soutenir le développement des compétences et la prestation des soins de santé au sein de leurs communautés locales.
Responsables et administrateurs de soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les autorités sanitaires nationales et régionales afin d'anticiper la propagation des maladies infectieuses et de planifier la riposte. • Permettre aux autorités sanitaires de surveiller les épidémies et autres situations d'urgence, et d'y répondre de manière plus efficace, sans oublier de remplir les obligations de compte rendu. • Soutenir l'éducation, la formation et le développement du personnel de santé du pays. • Fournir des données fiables et de qualité afin d'alimenter et de suivre les résultats des décisions cliniques, politiques, d'investissement et administratives. • Fournir un accès à des sources de données de qualité qui alimentent la planification et la gestion des services et du personnel. • Permettre une gestion efficace de l'approvisionnement, de la distribution et de la disponibilité des vaccins et des médicaments essentiels.
Chercheurs médicaux et dans le domaine de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'accès des chercheurs aux informations basées sur des données factuelles afin de soutenir les décisions cliniques ainsi que la conception et l'évaluation des traitements. • Améliorer l'accès aux documents médicaux, à l'information et aux réseaux d'échange de connaissances.

Approche

Cette étape s'appuie sur les effets de la cybersanté qui ont été développés au cours de l'élaboration de la stratégie nationale dans la Partie 1³. La formulation de la stratégie impliquait de définir un ensemble d'effets de la cybersanté, ce qui a ensuite permis de déterminer les réalisations ou les changements induits par l'usage de la cybersanté. L'impact qu'a sur les parties prenantes chacun des effets a également été étudié lors du processus d'élaboration de la stratégie⁴.

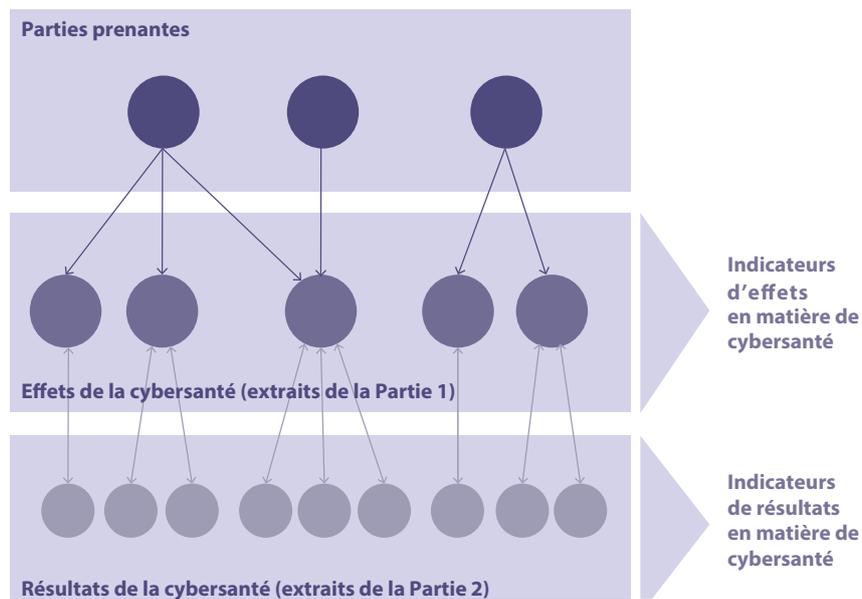
Cette activité doit prendre en compte les effets de la cybersanté et les affiner, le cas échéant, afin de décrire les résultats concrets que la stratégie est censée produire pour chaque partie prenante. Des descriptions suffisamment concrètes viendront appuyer l'identification des indicateurs, qui permettront eux-mêmes de mesurer ces effets.

3.3 Identifier les résultats de la cybersanté à l'origine de ces effets

Objectif

Cette étape consiste à repérer les résultats concrets du plan d'action dont découlent les effets identifiés à la Section 3.2, ce qui permet de délimiter le contexte pour identifier les indicateurs de résultats correspondants (Figure 5).

Figure 5. Rapport entre les parties prenantes, les effets et les résultats en matière de cybersanté ainsi que les indicateurs de résultats



Les résultats de cybersanté ainsi que les activités connexes définis dans le plan d'action (Partie 2) doivent être en rapport avec les effets de la cybersanté définis à l'étape précédente.

Résultats recommandés

Cette étape doit définir un ensemble de résultats pour chaque ligne d'action (Tableau 2).

3 Se référer à la Partie 1, section 8.2 : Définir les effets recherchés.

4 Se référer à la Partie 1, section 8.5 : Décrire l'impact de la stratégie sur les parties prenantes.

Tableau 2. Exemples de résultats en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)

Partie prenante	Effets de la cybersanté	Résultats associés
Usagers	Améliorer la capacité des usagers situés dans les régions rurales et isolées d'accéder aux services de soins primaires ; réduire la nécessité des longs trajets pour accéder à ces soins.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition, dans les communautés rurales et isolées, d'une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Mise en place du service national de télémédecine. • Déploiement, dans les communautés rurales et isolées, d'une infrastructure informatique et d'accès adaptée. • Mise en place de programmes de sensibilisation et d'information en matière de télémédecine au sein des communautés rurales et isolées.
	Permettre aux femmes enceintes vivant dans les zones rurales et isolées d'accéder aux informations et aux services d'aide à la grossesse.	<ul style="list-style-type: none"> • Établissement d'une connectivité adaptée en matière de données et télécommunications dans les communautés rurales et isolées. • Mise en place d'un portail d'information national sur la santé pré- et postnatale. • Mise en place d'un service de suivi pré- et postnatal par SMS. • Déploiement dans les communautés rurales et isolées d'une infrastructure informatique et de téléphonie mobile adaptée. • Mise en place dans les communautés rurales et isolées de programmes de sensibilisation et d'information portant sur les services d'appui par SMS et les connaissances sanitaires.
Prestataires de soins	Améliorer la capacité des prestataires à échanger entre eux les informations concernant les patients.	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation des normes nationales relatives à la messagerie et aux données en matière de cybersanté. • Mise en place d'un identifiant unique pour les usagers et les prestataires de soins. • Mise à disposition auprès des fournisseurs des logiciels conformes, destinés aux prestataires de soins. • Déploiement d'une infrastructure informatique adaptée et destinée aux prestataires de soins. • Mise en place pour les prestataires de soins d'une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Mise à disposition d'un système national de dossiers de santé électronique (DSE). • Les usagers approuvent le partage de leurs informations médicales via le système national de DSE.
	Permettre aux prestataires d'accéder aux informations, aux preuves et à l'expertise cliniques afin de soutenir le développement des compétences et la prestation des soins de santé au sein de leurs communautés locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place pour les prestataires de soins et les établissements de santé d'une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Mise en place d'un portail de connaissances national pour les prestataires de soins. • Développement et déploiement d'applications mobiles d'appui à l'information médicale et à la prise de décision. • Déploiement d'une infrastructure informatique/mobile adaptée pour les prestataires de soins.
Responsables et administrateurs de soins de santé	Permettre aux autorités sanitaires nationales et régionales de surveiller et de répondre plus rapidement aux épidémies et aux autres situations d'urgence.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place pour le secteur de la santé d'une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Déploiement d'une infrastructure informatique/mobile adaptée. • Mise en place d'un portail national de gestion et de signalement des maladies • Développement et déploiement d'applications de surveillance pour les appareils mobiles.
	Soutenir l'éducation, la formation et le développement du personnel de santé du pays.	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition d'une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications pour le personnel. • Déploiement d'une infrastructure informatique destinée aux employés potentiels. • Mise en service d'applications et d'un portail d'apprentissage en ligne (eLearning). • Déploiement de programmes de sensibilisation concernant les possibilités de formation.

Approche

Cette étape s'appuie sur les résultats de cybersanté développés dans la Partie 2 de ce Guide pratique⁵.

Certains aboutiront progressivement au fil du temps (comme, par exemple, l'adoption par les prestataires de soins d'une solution particulière dans ce domaine), tandis que d'autres s'accompliront sous forme d'un événement « ponctuel ».

3.4 Examiner et confirmer les domaines d'intervention avec les parties prenantes prioritaires

Objectif

Cette étape consiste, en consultation avec les parties prenantes, à réviser et confirmer les effets et les résultats de la cybersanté en matière de suivi et d'évaluation, et permet d'en faire apparaître l'importance respective. Cet examen est essentiel. En effet, les ressources nécessaires pour entreprendre le suivi et l'évaluation seront probablement limitées et il sera donc vraisemblablement impossible d'évaluer tous les éléments.

Cette étape fournit également une occasion de :

- ▶ renforcer le soutien des parties prenantes ;
- ▶ recueillir les suggestions des parties prenantes quant aux indicateurs à mettre en place ;
- ▶ communiquer les effets attendus, qui sont pertinents pour les parties prenantes.

Résultats recommandés

Cette étape vise à produire une liste des effets de la cybersanté et des résultats connexes qui constitueront la priorité des efforts nationaux de suivi et d'évaluation.

Approche

Cette étape nécessitera de consulter les parties prenantes afin d'examiner et de confirmer les effets et les résultats de la cybersanté qui présentent une importance particulière à leurs yeux. Les consultations doivent s'attacher principalement à établir quels sont les aspects qui « doivent » faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation et ceux qui « devraient » ou « pourraient » être mesurés. Cette discussion tendra généralement à se concentrer davantage sur les priorités des parties prenantes à court et moyen terme.

Une fois que les effets et les résultats de la cybersanté sont hiérarchisés par ordre de priorité, il est également impératif de consulter les parties prenantes concernant les indicateurs qu'elles jugent pratiques et pertinents.

5 Se reporter à la Partie 2, Section 5.2 Attribuer les résultats aux lignes d'action.

3.5 Définir les indicateurs d'effets et de résultats en matière de cybersanté

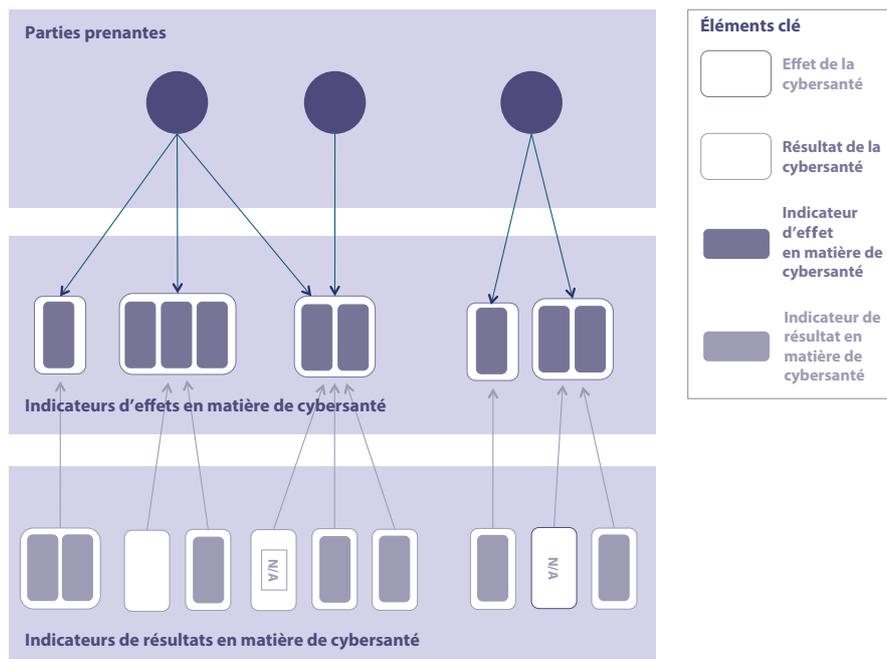
Objectif

Cette étape définit les indicateurs qui seront utilisés tout au long de la mise en œuvre du plan d'action. Deux types d'indicateurs doivent être pris en considération.

- ▶ Les *indicateurs de résultats en matière de cybersanté* fournissent des informations et des indications relatives à l'adoption de la cybersanté.
- ▶ Les *indicateurs d'effets en matière de cybersanté* fournissent des informations et des indications relatives aux résultats impliquant les parties prenantes.

Les indicateurs de résultats procèdent des résultats de la cybersanté. Les indicateurs d'effets procèdent quant à eux des effets de la cybersanté. Ces indicateurs sont étroitement liés dans la mesure où le taux d'adoption (mesuré par les indicateurs de résultats en matière de cybersanté) stimule les améliorations prévues (mesurées par les indicateurs d'effets en matière de cybersanté) (Figure 6).

Figure 6. Relation entre les indicateurs d'effets et les indicateurs de résultats en matière de cybersanté



Les indicateurs de résultats en matière de cybersanté sont généralement utilisés dans le cadre d'actions progressives, telles que le déploiement d'une infrastructure de communication de données, ou l'adoption par les prestataires de soins des logiciels conformes.

Résultats recommandés

Cette étape vise à produire des indicateurs pertinents qui puissent servir à suivre et évaluer les résultats de mise en œuvre du plan d'action (Tableau 3).

Tableau 3. Exemple d'indicateurs d'effets en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)

Partie prenante	Effets de la cybersanté	Indicateurs
Usagers	Améliorer la capacité des usagers situés dans des régions rurales et isolées d'accéder aux services de soins primaires et réduire la nécessité des longs trajets pour accéder à ces soins.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) du nombre de consultations liées aux soins de santé primaires via la télémédecine. • Augmentation (en pourcentage) du nombre d'usagers vivant dans des zones rurales et isolées pouvant accéder à des services de soins primaires via la télémédecine. • Réduction du temps moyen nécessaire à un usager vivant dans une zone rurale ou isolée pour accéder aux services de soins primaires suite à la mise en place de la télémédecine. • Satisfaction des usagers concernant le rôle de la technologie dans l'amélioration de leur accès aux services de santé.
	Améliorer la capacité des prestataires à échanger entre eux les informations concernant les patients.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) du nombre de transactions d'informations médicales électroniques entre les prestataires de soins. • Diminution (en pourcentage) du temps consacré, en milieu clinique, à la collecte d'informations relatives aux antécédents médicaux et de santé des usagers. • Augmentation (en pourcentage) du nombre de décharges de sortie reçues par les prestataires de soins primaires. • Amélioration du partage des informations avec les autres prestataires et satisfaction des utilisateurs.
Prestataires de soins	Permettre aux prestataires d'accéder aux informations, aux preuves et à l'expertise cliniques afin de soutenir le développement des compétences et la prestation des soins de santé au sein de leurs communautés locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) des visites effectuées sur le portail national d'information dédié aux prestataires de soins. • Amélioration de l'accès aux informations et à l'expertise afin de les aider dans leurs fonctions et satisfaction des utilisateurs.
	Permettre aux autorités sanitaires nationales et régionales de surveiller et de répondre plus rapidement aux épidémies et aux autres situations d'urgence.	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction (en pourcentage) du temps nécessaire pour détecter les épidémies/risques sanitaires, intervenir et contenir la propagation de la maladie. • Réduction (en pourcentage) du temps et des coûts nécessaires pour signaler et analyser l'apparition des épidémies afin de soutenir les processus décisionnels et les décisions relatives à l'affectation des ressources. • Perceptions des questions/enjeux ayant une incidence sur l'utilisation de la cybersanté pour le suivi et la riposte.
Responsables et administrateurs de soins de santé	Soutenir l'éducation, la formation et le développement du personnel médical du pays.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) du nombre d'agents de santé ayant bénéficié d'une formation, en partie par le biais de l'apprentissage en ligne (eLearning), et d'autres formations similaires en ligne. • Augmentation (en pourcentage) du nombre de personnes s'inscrivant à des programmes de formation et d'enseignement en ligne.

Le Tableau 4 fournit des exemples d'indicateurs de résultats relatifs aux divers effets de la cybersanté et aux indicateurs connexes répertoriés dans le tableau ci-dessus.

Tableau 4. Exemple d'indicateurs de résultats en matière de cybersanté (tableau non exhaustif)

Partie prenante	Indicateurs d'effets	Indicateurs de résultats
Usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) du nombre de consultations liées aux soins de santé primaires via la télémédecine. • Augmentation (en pourcentage) du nombre d'usagers vivant dans des zones rurales et isolées et pouvant accéder à des services de soins primaires via la télémédecine. • Réduction du temps moyen nécessaire à un usager vivant dans une zone rurale ou isolée pour accéder aux services de soins primaires suite à la mise en place de la télémédecine. • Satisfaction des usagers concernant le rôle de la technologie dans l'amélioration de leur accès aux services de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage des communautés rurales et isolées qui ont accès à une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Pourcentage des communautés rurales et isolées qui ont accès à une infrastructure informatique et d'accès. • Pourcentage des communautés rurales et isolées qui ont bénéficié de campagnes d'information concernant la disponibilité et les avantages du service national de télémédecine. • Résultats issus d'enquêtes de satisfaction des usagers et des groupes de discussion.
Prestataires de soins	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) du nombre de transactions d'informations médicales électroniques effectuées entre les prestataires de soins. • Diminution (en pourcentage) du temps consacré, en milieu clinique, à la collecte d'informations relatives aux antécédents médicaux et de santé des usagers. • Augmentation (en pourcentage) du nombre de décharges de sortie reçues par les prestataires de soins primaires. • Amélioration du partage des informations avec les autres prestataires et satisfaction des usagers. • Perceptions qu'il existe des questions/enjeux affectant leur utilisation de la cybersanté et le partage des informations. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de prestataires de soins qui disposent de systèmes logiciels conformes. • Pourcentage des usagers et des prestataires de soins qui ont obtenu leur identifiant sanitaire unique. • Pourcentage de prestataires de soins qui ont accès à une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Pourcentage de prestataires de soins qui ont accès à une infrastructure adaptée. • Pourcentage de consommateurs enregistrés sur le système national de DSE (dossiers de santé électroniques). • Résultats issus des enquêtes de satisfaction effectuées auprès de prestataires. • Résultats issus des discussions menées par des groupes de référence composés de prestataires.
	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) des visites effectuées sur le portail national d'information dédié aux prestataires de soins. • Pourcentage des consultations qui bénéficient des applications de téléphonie mobile (appui à l'information médicale et à la prise de décision). • Amélioration de l'accès aux connaissances et à l'expertise afin de les appuyer dans leur fonction et satisfaction des utilisateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de prestataires de soins situés en zones rurales et isolées qui ont accès à une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Pourcentage de prestataires de soins situés en zones rurales et isolées qui ont téléchargé et installé des applications d'appui à l'information médicale et à la prise de décision. • Pourcentage de prestataires de soins situés en zones rurales et isolées qui ont bénéficié de campagnes d'information concernant la disponibilité et les avantages du portail national d'information dédié aux prestataires. • Résultats issus des enquêtes de satisfaction effectuées auprès de prestataires. • Résultats issus des discussions menées par des groupes de référence composés de prestataires.

Partie prenante	Indicateurs d'effets	Indicateurs de résultats
Responsables et administrateurs de soins de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction (en pourcentage) du temps nécessaire pour détecter les épidémies/risques sanitaires, intervenir et contenir la propagation de la maladie. • Réduction (en pourcentage) du temps et des coûts nécessaires pour signaler et analyser l'apparition des épidémies afin de soutenir les processus décisionnels et les décisions relatives à l'affectation des ressources. • Perceptions des questions/enjeux ayant une incidence sur l'utilisation de la cybersanté dans le cadre de la surveillance, du suivi et de la riposte aux épidémies/urgences sanitaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de prestataires de soins qui ont accès à une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Pourcentage de prestataires de soins qui ont accès à une infrastructure informatique adaptée. • Pourcentage des prestataires de soins, situés en zones rurales et isolées, qui ont accès aux services de téléphonie mobile (appareil et réseau). • Pourcentage de prestataires de soins enregistrés sur le portail national de gestion et de signalement des maladies aux fins de partage de l'information. • Pourcentage de prestataires de soins qui ont téléchargé et installé des applications de téléphonie mobile dédiées au recensement des maladies et se sont inscrits pour fournir des données par le biais de ces applications. • Pourcentage de prestataires de soins qui ont bénéficié de campagnes d'information concernant la disponibilité et les avantages de l'utilisation du portail national de gestion et de signalement des maladies ainsi que les applications de téléphonie mobile. • Résultats issus de discussions qu'ont menées les groupes de référence avec les responsables et les administrateurs concernés.
	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation (en pourcentage) du nombre d'agents de santé ayant bénéficié d'une formation par le biais de l'apprentissage en ligne (eLearning) et d'autres formations similaires en ligne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage du personnel susceptible d'avoir accès à une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications. • Pourcentage du personnel susceptible d'avoir accès à une infrastructure informatique adaptée. • Augmentation (en pourcentage) du nombre de personnes s'inscrivant à des programmes d'enseignement et de formation en ligne. • Pourcentage du personnel susceptible d'avoir bénéficié d'un programme d'information concernant la disponibilité et les avantages de l'apprentissage en ligne (eLearning) dans le domaine médical et de la santé.

Les indicateurs quantitatifs minimisent le niveau d'ambiguïté des résultats atteints. Certains effets nécessitent d'utiliser les indicateurs qualitatifs, qui découlent généralement des enquêtes, des questionnaires, des commentaires et d'autres mécanismes d'évaluation, et peuvent également donner davantage d'indications sur ou les causes potentielles de divergence à partir des résultats anticipés. Le choix des indicateurs est étudié plus en détail dans la section suivante.

Approche

Cette activité nécessite d'effectuer une analyse interne, afin de définir un ensemble préalable d'indicateurs de résultats et d'effets, mais également de travailler sur les moindres détails de chaque effet ou résultat et de répondre à la question suivante : *quel ou quels éléments doivent faire l'objet d'un suivi ou être mesurés pour suivre les progrès déployés en faveur de cet effet ou de ce résultat ?*

L'objectif principal des consultations avec les parties prenantes est de confirmer l'ensemble initial des indicateurs proposés et d'identifier les indicateurs supplémentaires potentiels. Les indicateurs devront répondre aux critères certifiant qu'ils sont observables, fiables et contrôlables (Tableau 5). Il est possible de consulter les experts et les parties prenantes quant à la méthode de mesure d'un effet ou d'un résultat particulier, afin qu'elle soit optimale.

Tableau 5. Suggestions de critères de choix des indicateurs

Critère	Signification
Se rapporte aux objectifs	Les indicateurs doivent fournir des informations en rapport avec le suivi et l'évaluation des effets et des résultats de la cybersanté, et les appuyer.
Quantifiable	Les indicateurs doivent être concrets, et non conceptuels, et doivent être mesurables et convertis facilement en unités de mesure pertinentes.
Observable	Il existe (ou existera) des données de mesure qui permettront d'extraire un indicateur.
Fiable	Les données utilisées pour les indicateurs ne doivent pas être extraites de manière arbitraire et doivent refléter autant que possible la précision et la vérifiabilité des informations.
Contrôlable	Les indicateurs doivent mesurer les résultats issus de la mise en œuvre du plan d'action. Ils doivent également servir à contrôler l'incidence potentielle des activités extérieures au plan.
Continu et comparable	Plutôt que de signaler des progrès « ponctuels », les indicateurs doivent être en mesure de fournir des informations comparables et pertinentes à chaque étape du plan.

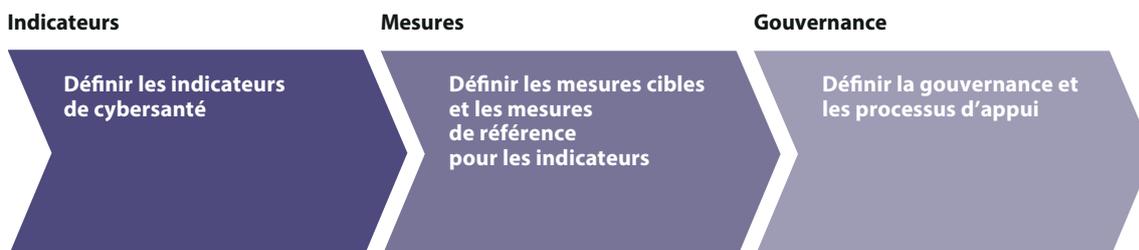
En l'absence de données, ou lorsque celles-ci ne peuvent être régulièrement recueillies, analysées et communiquées, la mise en place d'indicateurs présente peu d'intérêt. Cette étape doit prendre en considération les réalités de l'environnement actuel du pays, en particulier les difficultés ou les obstacles au recueil des données. Il peut alors s'avérer nécessaire d'utiliser à la fois des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Dans la pratique, un pays utilisera ces deux types de mesures tout au long de la mise en œuvre du plan. Tous deux permettront d'évaluer le degré de réussite des effets et des résultats escomptés et d'obtenir un aperçu des résultats obtenus. Les pays doivent s'assurer qu'ils disposent des compétences et de l'expertise appropriés pour effectuer les deux types de recherche.

CHAPITRE 4

Définir les mesures cibles et de référence des indicateurs

Cette étape consiste à définir les mesures cibles et de référence de chaque indicateur défini.



Objectif

Cette étape définit les mesures cibles et de référence de chaque indicateur ainsi que les calendriers destinés à mesurer les indicateurs par rapport aux objectifs.

Les mesures de référence permettent de comprendre quelle est la situation de départ du pays et d'aider à définir des objectifs réalistes et réalisables, afin de pouvoir évaluer les avancées de la mise en œuvre du plan (c'est-à-dire le degré de réalisation des objectifs).

L'évaluation des indicateurs par rapport aux objectifs doit intervenir à intervalles réguliers afin de s'assurer, d'une part, que le programme produit des résultats concrets pour les parties prenantes tout en respectant les délais prescrits et, d'autre part, que les problèmes potentiels sont identifiés et traités dans les plus brefs délais.

Activités

- ▶ Déterminer les calendriers nationaux de suivi et d'évaluation.
- ▶ Identifier les mesures de référence de chaque indicateur.
- ▶ Définir les mesures cibles des indicateurs de résultats.
- ▶ Définir les mesures cibles des indicateurs d'effets.

Résultats

- ▶ Calendriers de suivi et d'évaluation des indicateurs.
- ▶ Mesures cibles et de référence convenues pour les indicateurs de résultats et d'effets.

4.1 Déterminer les calendriers nationaux de suivi et d'évaluation

Objectif

Cette étape définit les calendriers pour le suivi et l'évaluation au niveau national, qui ont été définis à la Section 3.3. Un suivi et une évaluation réguliers permettent à un gouvernement :

- ▶ de déterminer si le plan d'action produit ou non les résultats escomptés ;
- ▶ d'identifier les questions et les enjeux qui ont une incidence sur les résultats, et pour lesquels il est possible d'appliquer des mesures correctives ;
- ▶ de communiquer régulièrement les résultats aux parties prenantes, afin de s'attirer davantage de soutien et de poursuivre les avancées en matière de cybersanté.

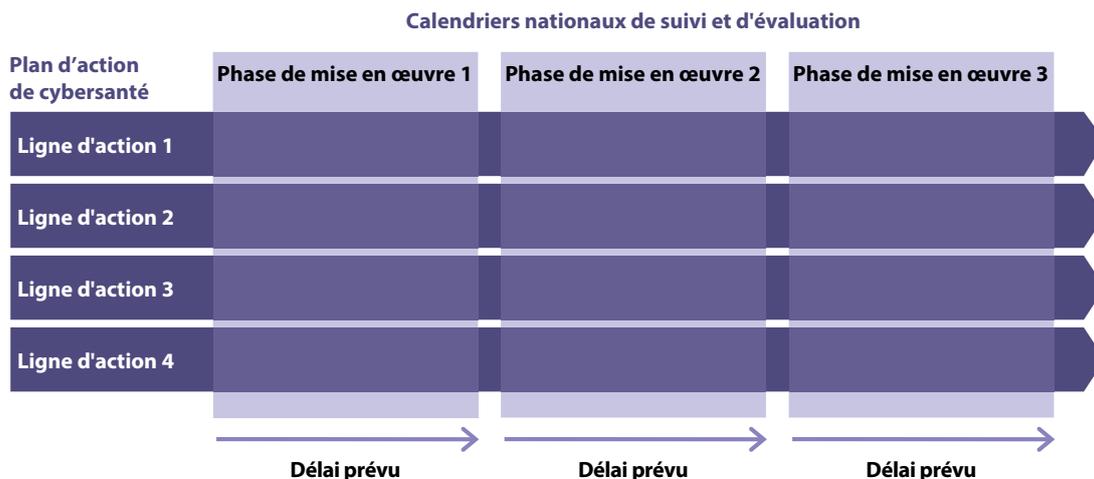
Résultats recommandés

Cette étape établit les intervalles de suivi et d'évaluation au niveau national. Il est recommandé de définir un ensemble unique et cohérent de calendriers englobant tous les indicateurs, cependant, la nature ou les exigences d'un indicateur particulier pourront venir compliquer la tâche.

Approche

Les calendriers de suivi et d'évaluation doivent être alignés sur les phases de mise en œuvre définies dans le plan d'action (Figure 7).

Figure 7. Aligner les calendriers nationaux de suivi et d'évaluation sur les phases de mise en œuvre



Par exemple, un pays peut définir un ensemble d'objectifs de mise en œuvre qui s'alignent sur les trois délais intermédiaires de mise en œuvre de la stratégie (3, 6 et 10 ans) qui, à leur tour, donnent lieu à la définition d'objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chacune de ces trois périodes.

Bien que les phases de mise en œuvre fournissent un excellent point de départ, d'autres facteurs peuvent solliciter des calendriers différents.

- ▶ *Les exigences spécifiques des parties prenantes*, telles que les exigences de compte rendu qui doivent être satisfaites dans le cadre de la mise à disposition des financements.
- ▶ *Les cycles politiques et de financement*, tels que les mandats électoraux des gouvernements et les cycles nationaux de financement qui peuvent influencer sur le délai d'exigibilité des rapports de résultats d'investissement.
- ▶ *Le niveau et le calendrier de l'activité de mise en œuvre* qui, à leur tour, décident du délai de mesure des indicateurs. Les calendriers de suivi et d'évaluation s'avéreront peu utiles en l'absence de résultats concrets. À l'inverse, les périodes de forte activité pourront exiger le suivi plus minutieux de certains indicateurs.

4.2 Identifier les mesures de référence de chaque indicateur

Objectif

Cette étape consiste à définir la mesure de référence de chaque indicateur de résultats et d'effets. L'évaluation des progrès effectués en matière d'adoption de la cybersanté et des résultats en découlant nécessite d'identifier le point de départ (l'état actuel) de chaque indicateur faisant l'objet d'un suivi.

Résultats recommandés

Cette étape vise à identifier les mesures de référence de chaque indicateur de résultats et d'effets, c'est-à-dire, la valeur de cet indicateur lors du lancement du plan d'action.

Approche

Des recherches et des analyses seront nécessaires afin de déterminer quelles sont les mesures de référence pour chaque indicateur. Dans un premier temps, il est suggéré que les pays déterminent si leur position globale de départ justifie ou non des efforts accrus afin d'identifier les mesures de référence pour certains indicateurs.

Prenons l'exemple d'un gouvernement qui a défini un indicateur d'effets afin de mesurer « l'augmentation en pourcentage du nombre de consultations liées aux soins primaires menées via la télémédecine ». Si les services de télémédecine sont inexistantes ou quasi inexistantes dans le pays, ce gouvernement peut choisir de définir une mesure de référence pour cet indicateur équivalant à zéro. Cependant, un pays qui a déjà considérablement investi dans le domaine de la télésanté devra parvenir à identifier une mesure de référence appropriée, afin de pouvoir quantifier et démontrer les résultats des investissements ultérieurs.

Une fois que la nécessité d'établir une mesure de référence a été confirmée, un pays doit analyser les données historiques qui permettent de la calculer. Si aucune donnée historique n'est disponible, le pays pourra utiliser une autre source de données afin d'en déduire la mesure de référence.

Des exemples de sources potentielles de données historiques sont répertoriés ci-dessous.

- ▶ Ministères de la Santé et autorités sanitaires.
- ▶ Industriels et groupes représentatifs.
- ▶ Groupes de plaidoyer.
- ▶ Recherches, études et publications officielles.
- ▶ Organisations non gouvernementales (ONG).

Dans la pratique, il se peut que de nombreux pays ne disposent pas des personnes, des processus ou des infrastructures nécessaires pour soutenir la collecte de données. Ils auront besoin de renforcer ces capacités au fil du temps et de les intégrer au plan d'action.

4.3 Définir les mesures cibles des indicateurs de résultats en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape définit les mesures cibles pour chaque indicateur de résultats. Cela permet le suivi du processus d'adoption de la cybersanté. Les mesures cibles pour les indicateurs de résultats doivent être définies avant les objectifs relatifs aux indicateurs d'effets, dans la mesure où ce dernier élément dépend du précédent.

Les objectifs doivent être réalistes et réalisables afin de conserver leur pertinence et leur caractère motivant.

Résultats recommandés

Cette étape consiste à produire un ensemble de mesures cibles réalisables pour chaque indicateur de résultats dans le cadre d'un calendrier donné (Tableau 6).

Tableau 6. Exemple illustrant les mesures cibles pour les indicateurs de résultats en matière de cybersanté

Partie prenante	Indicateurs de résultats en matière de cybersanté	Mesure de référence (%)	Mesures cibles (%)		
			3 ans	6 ans	10 ans
Usagers	• Pourcentage de communautés rurales et isolées qui ont accès à une connectivité adaptée en matière de données et de télécommunications.	35	60	80	95
	• Pourcentage de communautés rurales et isolées qui ont accès à une infrastructure informatique et d'accès.	5	30	50	70
	• Pourcentage de communautés rurales et isolées qui ont bénéficié de campagnes d'information concernant la disponibilité et les avantages du service national de télémédecine.	0	30	50	70

Approche

Cette étape doit débiter par une analyse interne, bien que cette dernière puisse être élargie afin d'impliquer l'utilisation des contributions des experts en cybersanté et des autres experts de la santé (Figure 8).

Figure 8. Suggestion d'approche pour définir les mesures cibles pour les indicateurs de résultats en matière de cybersanté



Analyse interne

L'analyse interne doit se concentrer sur l'élaboration d'un ensemble initial d'objectifs pour chaque indicateur de résultats. La définition d'objectifs est un exercice d'estimation qui prend en considération les diverses questions répertoriées ci-dessous.

- ▶ *Calendrier et mesures de référence* : Quel est le point de départ de cet indicateur ? Quels objectifs réalistes est-il possible d'envisager tout en observant les délais du calendrier de suivi ?
- ▶ *Activités de cybersanté* : Quelles sont les autres activités (du plan d'action) intervenant dans le même calendrier et quelle incidence cela aura-t-il sur le degré de faisabilité des objectifs ?
- ▶ *Recherches extérieures* : Quels objectifs les autres programmes nationaux pertinents ont-ils atteint et selon quels calendriers ?
- ▶ *Mesures cibles pour les autres indicateurs de résultats en matière de cybersanté* : Quelles relations existe-t-il entre les indicateurs de résultats ? De quelle manière les mesures cibles qui ont été définies pour les autres indicateurs influent-elles sur les objectifs fixés pour cet indicateur ?

Cette étape doit également prendre en compte les objectifs de mise en œuvre qui ont été définis au cours de l'élaboration du plan d'action. Les objectifs de chaque phase de mise en œuvre y sont décrits dans les grandes lignes. Ils peuvent fournir des indications concernant les objectifs spécifiques relatifs aux indicateurs de résultats.

Cette activité interne s'attache à dresser une ébauche des objectifs relatifs aux indicateurs de résultats en matière de cybersanté, et dont la faisabilité et le potentiel d'assimilation par les parties prenantes devront être justifiés.

Contributions des experts et des parties prenantes multisectorielles

Les experts et les parties prenantes peuvent fournir des indications quant à la faisabilité des mesures cibles proposées pour les indicateurs de résultats, grâce à leur connaissance :

- ▶ d'initiatives ou de programmes de changement similaires, et des résultats associés ;
- ▶ des risques, des enjeux et des obstacles particuliers à l'adoption de la cybersanté ;
- ▶ d'autres programmes, initiatives ou événements nationaux ou internationaux qui peuvent influencer sur l'adoption de la cybersanté dans le pays.

Les projets d'indicateurs doivent être examinés en consultation avec les experts et les parties prenantes multisectorielles concernés afin d'affiner les objectifs et de s'assurer de leur légitimité.

4.4 Définir les mesures cibles des indicateurs d'effets en matière de cybersanté

Objectif

Cette étape définit les objectifs pour chaque indicateur d'effets en matière de cybersanté, répartis sur l'ensemble des calendriers définis précédemment. Ces objectifs permettent l'évaluation des résultats pour les parties prenantes.

Les objectifs fixés pour les indicateurs d'effets doivent refléter avec précision les résultats qu'il sera possible d'atteindre en fonction des taux d'adoption anticipés. Il est recommandé de privilégier des objectifs à la fois ambitieux et réalistes.

Résultats recommandés

Cette étape doit déboucher sur un ensemble d'objectifs pour chaque indicateur d'effets en matière de cybersanté, répartis sur l'ensemble des calendriers précédemment définis (Tableau 7).

Tableau 7. Exemple de mesures cibles pour les indicateurs d'effets en matière de cybersanté

Partie prenante	Indicateurs d'effets en matière de cybersanté	Mesure de référence (%)	Mesures cibles (%)		
			3 ans	6 ans	10 ans
Usagers	• Augmentation (en pourcentage) du nombre de consultations de soins de santé primaires via la télémédecine.	0	20	40	50
	• Augmentation (en pourcentage) du nombre d'usagers vivant dans des zones rurales et isolées qui peuvent accéder à des services de soins primaires via la télémédecine.	0	30	50	70

Approche

Le processus d'identification des objectifs pour les indicateurs d'effets est similaire à celui utilisé pour définir ceux associés aux indicateurs de résultats.

Analyse interne

L'analyse interne doit s'attacher à élaborer un ensemble initial d'objectifs pour chaque indicateur d'effets en prenant en considération les questions ci-dessous.

- ▶ *Indicateurs de résultats connexes en matière de cybersanté* : Quels résultats est-il possible d'atteindre étant donné que les objectifs ont été définis pour des indicateurs de résultats connexes ?
- ▶ *Mesures de référence des indicateurs d'effets en matière de cybersanté* : Quels résultats concrets le pays peut-il d'ores et déjà confirmer ? Quels sont ceux qui doivent être pris en compte ?
- ▶ *Calendriers de suivi et d'évaluation* : Quels objectifs réalistes est-il possible d'envisager tout en observant les délais du calendrier de suivi ?

Cette activité interne s'attache à dresser une ébauche des objectifs relatifs aux indicateurs d'effets en matière de cybersanté qui reflètera les résultats concrets qu'il est possible d'escompter, compte tenu des taux anticipés d'adoption de la cybersanté.

Contributions des experts et des parties prenantes multisectorielles

Les experts et les parties prenantes contribueront à évaluer la tangibilité et les chances de succès des objectifs, compte tenu des niveaux anticipés d'adoption de la cybersanté que ciblent les indicateurs de résultats.

Il est important de prendre en considération les questions ci-dessous.

- ▶ Quel impact le niveau d'adoption d'un service ou d'une solution de cybersanté aura-t-il sur la prestation de ce service / de cette solution à la population ?
- ▶ Quel impact les changements observés quant aux capacités de prestation de services médicaux auront-ils sur l'état de santé des patients ?
- ▶ L'objectif proposé est-il réaliste, compte tenu du niveau anticipé d'adoption ?

La nature et la légitimité des indicateurs initiaux doivent être examinées avec les parties prenantes et les experts concernés.

CHAPITRE 5

Définir la gouvernance et les processus d'appui

Cette étape vise à définir, au niveau national, la gouvernance et les processus qui régiront le suivi et l'évaluation des résultats de mise en œuvre du plan d'action en matière de cybersanté.



Objectif

Cette étape consiste à définir la gouvernance et les processus relatifs au suivi et l'évaluation de la cybersanté, qui englobent l'ensemble des acteurs, à tous les niveaux.

Activités

- ▶ Définir un modèle de gouvernance pour le suivi et à l'évaluation au niveau national.
- ▶ Définir un processus à cette fin.

Résultats

- ▶ Modèle de gouvernance pour le suivi et l'évaluation au niveau national.
- ▶ Processus de haut niveau destiné à entreprendre cette activité.

5.1 Définir un modèle de gouvernance pour le suivi et l'évaluation au niveau national

Objectif

Cette étape consiste à définir un modèle de gouvernance pour assurer le suivi et l'évaluation au niveau national de l'adoption de la cybersanté ainsi que des résultats concrets qui en découlent. Ce modèle doit décrire les fonctions et la structure de gouvernance au sein desquelles le suivi et l'évaluation au niveau national seront entrepris.

Le suivi et l'évaluation nécessitent généralement l'apport collectif de plusieurs acteurs, dont la structure et la cohérence sont assurées par le modèle de gouvernance.

Le modèle de gouvernance diffère de la fonction générale de gestion des programmes, qui assure la gouvernance et le contrôle d'ensemble de la mise en œuvre du plan. Le suivi et l'évaluation de l'adoption de la cybersanté et des résultats connexes constituent une activité spécialisée, à la fois distincte et complémentaire de la gestion générale des programmes. Cela garantit également un point de vue indépendant sur les avancées des programmes.

Un modèle de gouvernance comprend un éventail de fonctions appuyées par les mécanismes nécessaires à leur exécution (Tableau 8).

Tableau 8. Exemples de fonctions visant à gérer le suivi et l'évaluation au niveau national

Fonction	Objectif	Partie responsable
Contrôle et direction du suivi	Assurer un contrôle au niveau de la direction concernant les fonctions nationales de suivi et de compte rendu (apports, remontée des informations, examen et approbation des livrables).	Ministère de la Santé, comité exécutif ministériel
Gestion des projets	Assurer la gestion globale des fonctions nationales de suivi et de compte rendu (planification et programmation, suivi des progrès, données financières, gestion des risques). Élaborer des indicateurs nationaux	Ministère de la Santé, unité opérationnelle de gestion de la performance
Élaboration d'indicateurs nationaux	de résultats et d'effets en matière de cybersanté afin de permettre le suivi de la mise en œuvre du plan d'action, et ce faisant, de la stratégie nationale.	Ministère de la Santé, unité opérationnelle de gestion de la performance
Définition de mesures nationales	Définir les mesures nationales cibles et de référence pour les indicateurs de résultats et d'effets en matière de cybersanté par rapport auxquelles les progrès nationaux peuvent être mesurés.	Ministère de la Santé, unité opérationnelle de gestion de la performance
Développement des capacités nationales	Élaborer des processus nationaux de suivi ainsi que des cadres, outils et modèles d'appui. Informer des processus et calendriers les autres acteurs impliqués, et communiquer à ce sujet.	Ministère de la Santé, unité opérationnelle de gestion de la performance
Suivi et évaluation des activités	Définir des indicateurs et objectifs spécifiques aux activités qui soient alignés sur les indicateurs et objectifs nationaux, sans oublier leur suivi et leur communication ultérieurs.	Ministère de la Santé, unité opérationnelle de gestion de la performance
Suivi et évaluation du secteur de la santé	Définir des indicateurs et objectifs spécifiques au secteur de la santé (si nécessaire) qui soient alignés sur les indicateurs et objectifs nationaux, sans oublier leur suivi et leur communication ultérieurs.	Ministère de la Santé, unité opérationnelle de gestion de la performance Prestataires publics et privés de soins
Suivi et évaluation des autres secteurs	Définir des indicateurs et objectifs généraux spécifiques aux secteurs autres que la santé (si nécessaire) qui soient alignés sur les indicateurs et objectifs nationaux, sans oublier leur suivi et leur communication ultérieurs.	Ministère de la Santé, bureau de gestion des programmes de cybersanté Prestataires de services et d'infrastructures extérieurs au secteur de la santé

Fonction	Objectif	Partie responsable
Analyse et évaluation nationales	Rassembler et analyser les comptes rendus relatifs aux activités, au secteur de la santé et aux secteurs autres que la santé, et comparer aux indicateurs et objectifs nationaux. Identifier les domaines où des mesures correctives peuvent s'imposer.	Autorité ou comité de coordination intersectorielle
Soutien des experts	S'assurer de l'appui des experts lors du suivi, de l'analyse et de l'évaluation de l'adoption de la cybersanté ainsi que des résultats concrets qu'elle implique.	Ministère de la Santé, experts Organismes tiers ONG Organismes internationaux (OMS, UIT, etc.)
Recherche	Développer les capacités de recherche et d'analyse afin de soutenir le suivi et la communication de la cybersanté, entre autres, grâce aux données et indications issues d'autres programmes nationaux et internationaux dans ce domaine.	Ministère de la Santé, unités chargées de la recherche et des politiques Organisations extérieures de recherche Organismes internationaux (OMS, UIT, etc.)

Résultats recommandés

Cette étape vise à produire une définition du modèle de gouvernance nécessaire au suivi et à l'évaluation de la cybersanté. Elle doit identifier et décrire :

- ▶ les mécanismes de gouvernance requis ;
- ▶ la structure et les rapports entre ces mécanismes.

Un mécanisme de gouvernance se compose d'un comité, d'un conseil, d'une équipe ou d'un groupe spécial, auquel/à laquelle incombe l'autorité ou la responsabilité d'exécuter une ou plusieurs des fonctions décrites, et dont les membres devront être soigneusement sélectionnés (Figure 9).

Figure 9. Exemple de modèle de gouvernance pour le suivi et l'évaluation au niveau national



Dans l'exemple ci-dessus, la responsabilité du suivi et de l'évaluation au niveau national appartient à la fonction nationale de suivi et d'évaluation. En plus de compléter la gestion des programmes, cela assure au Comité de pilotage du programme une vision indépendante de l'adoption de la cybersanté et des résultats connexes. Cette fonction peut être mise en œuvre comme un nouveau groupe organisationnel ou figurer au sein d'une entité gouvernementale existante, ou d'un organisme de cybersanté. Elle peut également être sous-traitée auprès d'un cabinet de services professionnels.

Les projets individuels en matière de cybersanté, notamment les projets externes dont dépend le plan d'action, sont responsables du suivi de leurs propres progrès au sein du cadre national global. Les projets externes comprennent les projets entrepris en dehors du champ d'action du plan national (Tableau 9).

Le cadre permet le déploiement et l'intégration des performances au niveau des projets dans les indicateurs de résultats et d'effets ayant été définis au préalable.

Tableau 9. Rôle des mécanismes de gouvernance en ce qui concerne le suivi et l'évaluation au niveau national

Mécanisme	Responsabilités
Dirigeants du secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Agir en tant que porte-parole et défenseur du programme de travail national en matière de cybersanté. • Assumer la responsabilité de l'exécution du processus d'adoption nationale de la cybersanté et des résultats connexes.
Comité de pilotage du programme national de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le contrôle et la direction du suivi et de l'évaluation, ce qui comprend les fonctions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à définir les indicateurs, les mesures ainsi que les calendriers de suivi et d'évaluation au niveau national, et aiguiller le processus. - Examiner et approuver les indicateurs, les mesures ainsi que les calendriers de suivi et d'évaluation au niveau national. - Aider à résoudre les risques, problèmes et conflits liés au suivi et à l'évaluation. - Examiner et approuver les recommandations relatives aux mesures correctives à apporter au programme afin de traiter les divergences entre les objectifs réels et les objectifs cibles. - S'assurer que les objectifs sont atteints et que les mesures correctives nécessaires sont mises en place au sein du programme de travail afin de résoudre les divergences.
Gestion des programmes	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les processus et outils de suivi et d'évaluation sont alignés sur les processus et outils plus vastes de gestion de programme et y sont intégrés. • Travailler en collaboration avec la fonction de suivi et d'évaluation au niveau national afin d'identifier les mesures correctives possibles en vue de traiter les divergences entre les mesures réelles et les mesures cibles des indicateurs. • Appliquer les mesures correctives approuvées par le Comité de pilotage du programme.
Fonction nationale de suivi et d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la gestion des projets (c'est-à-dire, gestion quotidienne des activités, progrès, données financières, risques et problèmes). • Élaborer des indicateurs nationaux de résultats et d'effets en matière de cybersanté. • Élaborer les mesures cibles et de référence. • Assurer la liaison avec les experts et les parties prenantes, afin qu'ils contribuent à définir les indicateurs et les mesures cibles et de référence qui s'y rapportent. • Confirmer les indicateurs, ainsi que les mesures cibles et de référence connexes, avec les décideurs. • Élaborer et communiquer les processus, les calendriers, les modèles, etc., nécessaires au bon fonctionnement du processus de suivi et d'évaluation au niveau national. • Rassembler et analyser les comptes rendus relatifs aux activités, au secteur de la santé et aux autres secteurs afin de les évaluer par rapport aux indicateurs et objectifs nationaux et d'identifier les domaines où des mesures correctives peuvent s'imposer. • Formuler des recommandations concernant les mesures correctives et conseiller le Comité de pilotage du programme (Remarque : la fonction nationale de suivi et d'évaluation n'a pas la responsabilité de mener les mesures correctives). • S'assurer du soutien des experts dans le suivi, l'analyse et l'évaluation du processus d'adoption de la cybersanté ainsi que des résultats connexes. • Étendre le champ des capacités analytiques afin de soutenir le suivi et l'évaluation, notamment par le biais de données et d'indications issues d'autres programmes nationaux.
Experts	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'ébauche des mesures cibles pour les indicateurs, commenter leur faisabilité. • Contribuer à l'élaboration des mesures correctives adéquates.

Mécanisme	Responsabilités
Parties prenantes multisectorielles	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à l'ébauche des mesures cibles pour les indicateurs, commenter leur faisabilité. • Contribuer à l'élaboration des mesures correctives adéquates.
Équipe chargée des projets de cybersanté	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des objectifs et des indicateurs de résultats et d'effets en matière de cybersanté qui soient alignés sur les indicateurs et les objectifs nationaux. • Entreprendre le suivi et l'évaluation des indicateurs au niveau des activités. • Communiquer les informations relatives aux indicateurs au niveau des activités à la fonction nationale de suivi et d'évaluation conformément aux processus, calendriers, modèles et outils définis.
Projets externes de cybersanté dont dépend le plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des objectifs et des indicateurs de résultats et d'effets en matière de cybersanté qui soient alignés sur les indicateurs et les objectifs nationaux. • Entreprendre le suivi et l'évaluation des indicateurs au niveau des activités. • Communiquer les informations relatives aux indicateurs au niveau des activités à la fonction nationale de suivi et d'évaluation conformément aux processus, calendriers, modèles et outils définis.
Autres équipes de suivi appartenant au secteur de la santé	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes responsabilités que le mécanisme « Projets de cybersanté externes », sauf que sa priorité se concentre sur les résultats et les effets de la cybersanté au sein d'une branche ou d'un segment particulier du secteur de la santé du pays.
Autres équipes de suivi appartenant aux secteurs extérieurs	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes responsabilités que le mécanisme « Projets de cybersanté externes », sauf que sa priorité se concentre sur les résultats et les effets relatifs au processus d'adoption de la cybersanté dans les autres secteurs (industrie des TIC, par exemple) ainsi que sur l'élargissement du développement social et économique lié à la cybersanté.

Approche

L'approche proposée visant à définir un modèle de gouvernance pour le suivi et l'évaluation au niveau national se déroule dans l'ordre suivant :

- ▶ Confirmer les fonctions nécessaires.
- ▶ Identifier les mécanismes de gouvernance existants qu'il serait possible d'utiliser en fonction :
 - *du mandat* : l'étendue des responsabilités officiellement confiées à ce mécanisme de gouvernance ;
 - *de la perception extérieure* : la perception de ce mécanisme de gouvernance au sein de l'ensemble du secteur de la santé, ce qui lui permet de mener à bien ses activités ;
 - *de la participation et de l'influence* : la capacité de ce mécanisme d'associer, d'influencer et de consulter les parties prenantes ;
 - *des capacités internes* : la capacité de ce mécanisme à remplir ses responsabilités.
- ▶ Définir un modèle de gouvernance pragmatique qui assumera les fonctions requises, en tenant compte des mécanismes de gouvernance existants qu'il est possible d'utiliser, ainsi que des nouveaux mécanismes qu'il est nécessaire de développer afin de combler les lacunes. Le rôle et les responsabilités des mécanismes de gouvernance, ainsi que la nature de leurs rapports et interactions mutuels doivent également être clairement définis.

5.2 Définir un processus de suivi et d'évaluation au niveau national

Objectif

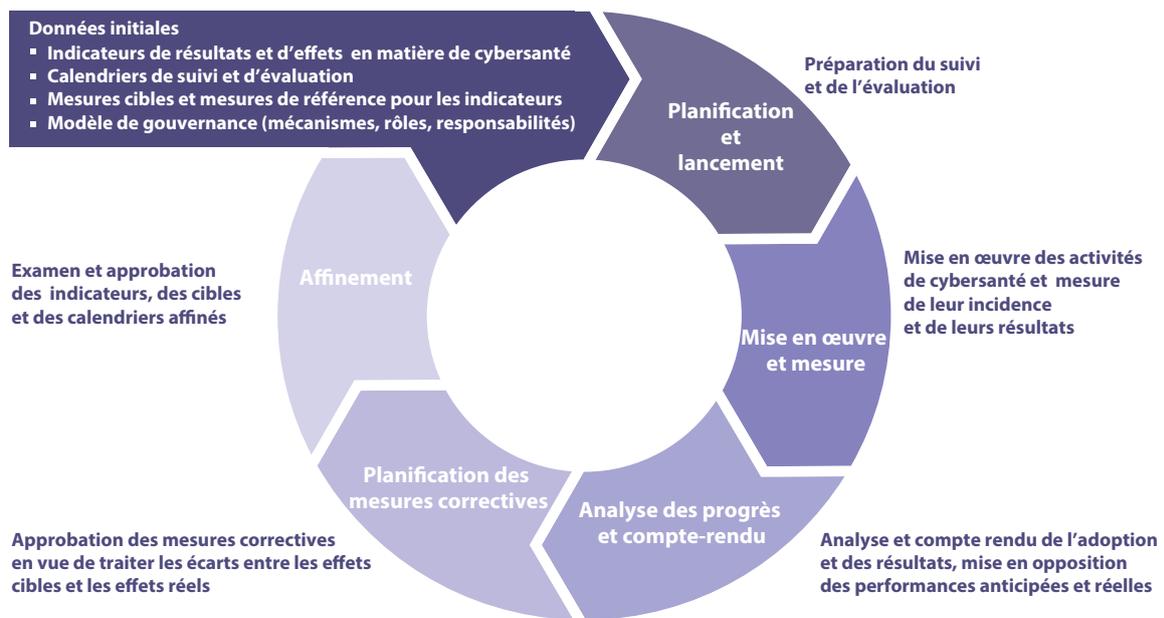
Cette étape consiste à définir le processus de suivi et d'évaluation au niveau national. Il s'agira d'un processus permanent, en arrière-plan du programme de mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation seront entrepris selon les calendriers convenus pour chacun des indicateurs.

La priorité de cette étape n'est pas de définir les processus détaillés qui se dérouleront au niveau des activités de cybersanté, comme c'est le cas dans le cadre des initiatives et des projets spécifiques du plan d'action. Les processus spécifiques de suivi et d'évaluation pour les activités de cybersanté doivent être alignés sur l'approche nationale (Tableau 10).

Résultats recommandés

Cette étape vise à produire une description du processus national de suivi et d'évaluation de la cybersanté au cours de la mise en œuvre du plan d'action, notamment la gouvernance nécessaire pour le mener à bien (Figure 10).

Figure 10. Exemple de processus de suivi et d'évaluation au niveau national



Approche

Définir un processus pragmatique de suivi et d'évaluation est une entreprise complexe, en particulier dans le cadre de programmes de cybersanté à grande échelle impliquant de nombreux acteurs.

Tableau 10. Exemple d'activités de suivi et d'évaluation au niveau du pays et de l'activité

Processus	Au niveau du pays (liste non exhaustive)	Au niveau de l'activité (liste non exhaustive)
Planification et lancement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir et communiquer les calendriers et les jalons établis pour le processus d'évaluation. • Élaborer et communiquer les cadres, outils et modèles nationaux de suivi et d'évaluation. • Fournir des conseils et soutenir les équipes d'activité afin de définir les indicateurs et les objectifs appropriés qui appuient les indicateurs et les objectifs au niveau du pays. 	<ul style="list-style-type: none"> • Attribuer les rôles et les responsabilités locaux en matière de suivi et d'évaluation. • Définir des calendriers et des jalons détaillés en matière de suivi et d'évaluation qui s'alignent sur les calendriers nationaux. • Élaborer et déployer des procédures, des outils et des modèles détaillés en matière de suivi et d'évaluation qui s'alignent sur les exigences nationales. • Définir des indicateurs détaillés qui appuient la mesure des indicateurs nationaux. • Définir des mesures cibles qui appuient les objectifs nationaux. • Définir les approches de mesure des indicateurs.
Mise en œuvre et mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des conseils et une expertise aux équipes d'activité concernant l'élaboration des mesures des indicateurs afin d'évaluer les performances actuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter les données de mesure au cours du déroulement de l'activité. • Élaborer les mesures actuelles des indicateurs, en contrôler l'évolution. • Identifier et résoudre les problèmes relatifs à l'élaboration des mesures précitées.
Analyse et compte rendu des progrès	<ul style="list-style-type: none"> • Rassembler les rapports d'activité présentant la comparaison des performances réelles et des performances cibles pour chaque indicateur. • Assurer la liaison avec les équipes d'activité afin d'analyser les performances et de comprendre les causes des divergences. • Rendre compte des performances réelles par rapport aux performances cibles pour chaque indicateur au niveau du pays. • Identifier les causes des divergences observées lors de la comparaison des performances. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre compte des performances réelles par rapport aux performances cibles pour chaque indicateur au niveau de l'activité. • Identifier les causes des divergences observées lors de la comparaison des performances.
Planification des mesures correctives	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la liaison avec les équipes d'activité afin d'identifier les mesures correctives qu'il est possible d'entreprendre pour traiter les divergences au niveau de l'activité et du programme. • Identifier et évaluer les mesures correctives au niveau du programme afin de traiter les divergences entre les objectifs attendus et les performances réelles au niveau du pays. • Évaluer l'incidence, les coûts et les risques liés à la mise en œuvre des mesures correctives au niveau du programme. • Examiner et obtenir l'approbation des mesures correctives au niveau du programme auprès du Comité de pilotage du programme. • Gérer les changements relatifs à la portée du programme national (le cas échéant) afin de mettre en œuvre des mesures correctives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les actions locales qu'il est possible d'entreprendre pour traiter les divergences entre les objectifs attendus et les performances réelles pour chaque indicateur au niveau de l'activité. • Identifier les actions qu'il est possible d'entreprendre au niveau du programme afin de traiter les divergences entre les objectifs attendus et les performances réelles pour chaque indicateur au niveau de l'activité. • Évaluer l'incidence, les coûts et les risques liés à la mise en œuvre d'actions au niveau local et au niveau du programme concernant l'activité en question. • Gérer les changements relatifs à la portée des activités (le cas échéant) afin de mettre en œuvre des mesures correctives.
Affinement	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les mesures cibles nationales envisagées pour les indicateurs, pour lesquelles les délais impartis sont insuffisants. • Assurer la liaison avec les équipes d'activité afin d'appréhender les changements apportés aux objectifs des activités. • Repérer les incidences sur les mesures cibles nationales pour les indicateurs. • Ajuster les mesures cibles nationales pour les indicateurs. • Examiner et obtenir l'approbation des nouvelles mesures cibles nationales auprès du Comité de pilotage du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les mesures cibles de l'activité envisagées pour les indicateurs, pour lesquelles les délais impartis sont insuffisants. • Affiner les mesures cibles pour les indicateurs afin qu'elles soient réalisables. • Convenir des changements relatifs aux mesures cibles pour les indicateurs en vue des périodes de suivi ultérieures.

CHAPITRE 6

Conclusion



Ce document constitue un mode d'emploi destiné à aider les pays à élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté, un plan d'action pour la mettre en œuvre ainsi qu'un cadre permettant le suivi et l'évaluation des résultats. À l'instar d'autres plans et stratégies, les résultats de ce Guide pratique s'inscrivent dans une dynamique de fond. Ils constituent la représentation « ponctuelle » des obligations qu'un pays doit remplir pour faire face à ses objectifs et défis particuliers. Ainsi, les plans et stratégies référencés en Annexe C constituent un aperçu « sur le vif » de chaque pays à l'origine de leur élaboration.

Les changements qui interviennent dans le contexte stratégique d'un pays nécessiteront d'adopter une approche dynamique de mise à jour de la stratégie et du plan d'action afin qu'ils conservent leur pertinence. Il faudra pour cela identifier les éléments déclencheurs, qu'il s'agisse ou non d'événements spécifiques entraînant une modification du contexte stratégique dans le domaine de la cybersanté ou d'une période de temps définie au-delà de laquelle une révision s'impose.

Il est également impératif de préserver la participation permanente des parties prenantes clés du secteur de la santé et des autres secteurs. La réussite de la mise en œuvre de la stratégie nationale dépend fortement de la stabilité de l'appui et des conseils dispensés par les parties prenantes. C'est à cette condition que la stratégie pourra jouir d'un succès prolongé, au-delà de son élaboration.

Une communication rigoureuse est également essentielle. La Partie 3 a souligné la nécessité d'informer régulièrement les parties prenantes des avancées du programme et, en particulier, des conséquences ou des résultats découlant de la mise en œuvre. Cette démarche garantit la transparence du processus, indispensable pour préserver le soutien des parties prenantes et poursuivre l'avancée des activités et des investissements dans le domaine de la cybersanté.

ANNEXE A

Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats (GAR) ne cesse de prendre de l'importance au sein des Nations Unies et de ses organismes spécialisés, ceux-ci cherchant à améliorer leur capacité à répondre aux nouvelles exigences dans la limite des ressources disponibles et à démontrer qu'ils sont en mesure d'obtenir les résultats escomptés. La GAR se rapporte aussi directement à la mise en place du suivi et de l'évaluation des programmes nationaux de cybersanté.

Objectif de la GAR

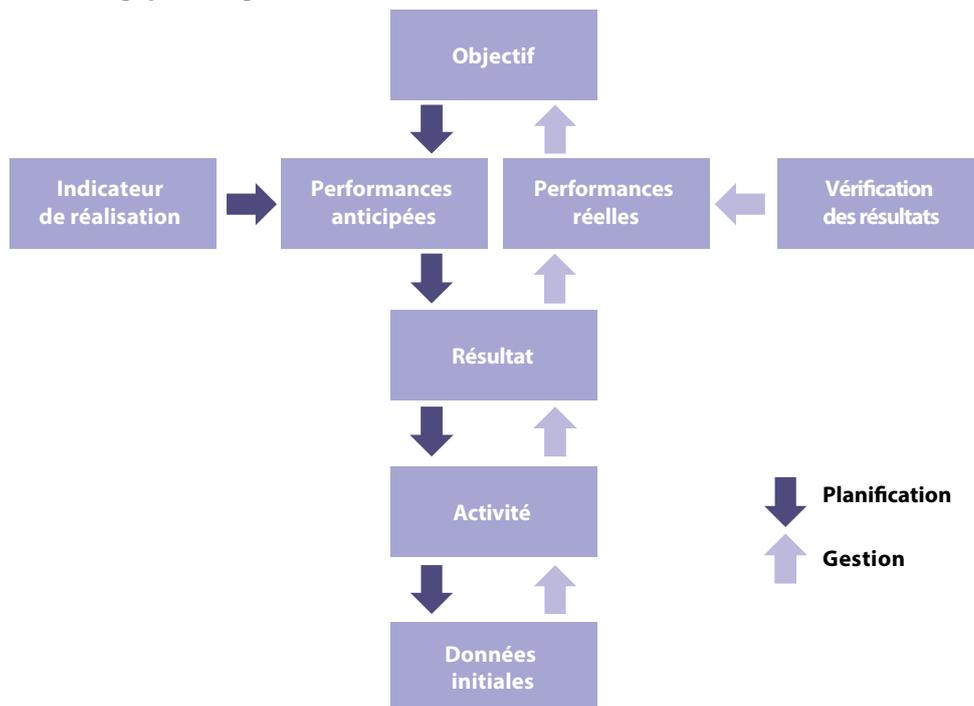
La gestion axée sur les résultats vise à faire évoluer le domaine de priorité des activités de gestion et d'administration, passant ainsi d'une approche orientée sur les processus à une approche basée sur les performances et les résultats (effets). Cette stratégie de gestion se concentre sur les performances et s'attache à parvenir aux résultats, effets et incidences escomptés. Les organisations et les programmes qui appliquent la gestion axée sur les résultats cherchent à :

- ▶ concentrer leurs efforts et leurs ressources sur les résultats escomptés ;
- ▶ améliorer l'efficacité et la pérennité des opérations (ou des activités programmatiques) ;
- ▶ améliorer la responsabilité pour les ressources utilisées.

Concepts clés de la GAR

La Figure 11 ci-dessous souligne les concepts clés de la GAR et présente un cadre logique afin de guider la planification et l'exécution d'une approche de gestion basée sur les résultats.

Figure 11. Cadre logique de la gestion axée sur les résultats



La gestion axée sur les résultats est à la fois un processus de planification descendant et un processus de gestion ascendant. La planification consiste à définir, dans un premier temps, les objectifs / la situation attendus à la fin du processus, à envisager les aboutissements que représenterait la réussite des objectifs, à déterminer quels résultats permettront ces accomplissements, à définir les activités nécessaires à la production de ces résultats et, enfin, à identifier les données initiales nécessaires à l'exécution des activités.

Le processus de gestion se déroule exactement de la manière opposée. Les apports initiaux sont acquis et déployés afin d'exécuter les activités, les activités donnent lieu à la production de résultats qui, si ces activités sont correctement conçues et exécutées, permettront de parvenir aux aboutissements (ou aux résultats) escomptés (Tableau 11).

Tableau 11. Concepts de suivi et d'évaluation

Concept	Signification
Objectif	Réalisation globale souhaitée impliquant un processus de changement destiné à répondre à certains besoins des utilisateurs finals identifiés, dans une période de temps donnée (c'est-à-dire, la situation qui est observée à la fin d'une période spécifique).
Issue attendue	Effet souhaité au bénéfice des utilisateurs finals, exprimé en termes quantitatifs ou qualitatifs (norme, valeur ou taux). La conséquence ou l'effet direct de la production de résultats donne lieu à la réalisation d'un certain objectif. Il s'agit d'un changement dont on peut observer qu'il a eu lieu. Il s'agit d'un événement qui doit avoir lieu si un objectif doit être atteint.
Indicateur de réussite	Mesures permettant d'évaluer si les objectifs et/ou les aboutissements attendus ont été ou non atteints et dans quelle mesure. Elles correspondent directement ou indirectement à l'objectif ou l'aboutissement attendu dont elles servent à évaluer la performance. Tous les résultats doivent être associés à l'indicateur de réussite correspondant.
Résultats obtenus	Effet réel au bénéfice des utilisateurs finals, exprimé en termes quantitatifs ou qualitatifs (norme, valeur ou taux). Il décrit ce qui a été réellement accompli.
Vérification des résultats	Mesures réelles démontrant qu'un résultat particulier a été obtenu.
Résultat	Produits ou services concrets générés par un programme au bénéfice d'utilisateurs finals afin d'induire des effets. Les résultats sont le produit des activités.
Activité	Action entreprise pour transformer les contributions en résultats.
Apports initiaux	Ressources humaines et autres ressources nécessaires aux résultats et aux aboutissements. Les apports sont les objets de dépense qui servent à entreprendre les activités.

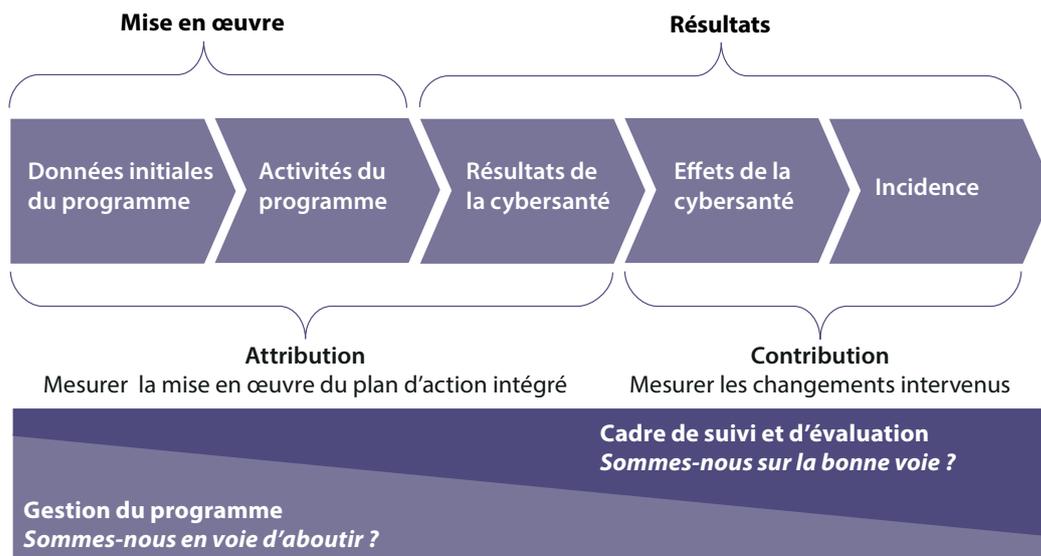
Suivi et évaluation en matière de GAR

Le suivi et l'évaluation (ou S & E comme on le désigne parfois) constituent une partie intégrante de la GAR :

- ▶ Le suivi est la fonction continue de la collecte de données, qui témoigne de l'étendue des progrès et de la réussite des objectifs, sans oublier les progrès en matière d'utilisation des fonds alloués.
- ▶ L'évaluation est le processus qui cherche à déterminer de manière aussi systématique et objective que possible la pertinence, l'efficacité et l'incidence d'une activité en fonction de ses buts, objectifs et aboutissements.

La meilleure façon de démontrer l'importance du S & E est de comprendre son rapport avec les concepts clés qui ont été présentés dans la section précédente (Figure 12).

Figure 12. Rapport du suivi et de l'évaluation avec la chaîne de résultats



Le suivi se concentre principalement sur la mise en œuvre et la mesure de l'exécution. Quant à l'évaluation, elle se concentre principalement sur la mesure du changement et de l'impact que suppose la mise en œuvre en termes d'objectifs et de résultats souhaités au début de la mise en œuvre.

Un programme S & E efficace nécessite :

- ▶ de comprendre les aboutissements auxquels souhaite parvenir le programme de cybersanté ;
- ▶ de s'assurer que leur évaluation est réalisable ;
- ▶ d'examiner les indicateurs de performance afin de s'assurer qu'ils sont pragmatiques, simples et réalisables ;
- ▶ de déterminer les périodes d'évaluation du programme. Celles-ci peuvent intervenir à des étapes spécifiques du programme ou lors d'autres événements programmatiques clés (par exemple, perception d'un problème, résultats escomptés n'ayant pas été atteints) ;
- ▶ de planifier le recueil des informations afin de soutenir le processus d'évaluation, notamment :
 - l'origine des données ;
 - la méthode de recueil des données ;
 - les données de référence pour les indicateurs de performance ;
 - le temps nécessaire au recueil des données ;
 - l'organisation et les membres du personnel responsables.
- ▶ de recueillir et d'analyser les données d'évaluation et d'en tirer les conclusions appropriées ;
- ▶ de formuler des recommandations (y compris les mesures correctives) ainsi que les enseignements tirés.

ANNEXE B

Exemples de stratégies en matière de cybersanté

Un certain nombre de pays ont mis leurs stratégies ou leurs feuilles de route en matière de cybersanté à la disposition du public par le biais d'Internet. À titre d'exemple, le tableau ci-dessous répertorie une sélection de ces publications illustrant la manière dont les divers pays ont documenté leurs stratégies et leurs feuilles de route. Cependant, il convient de noter que ces publications sont antérieures à l'élaboration de ce Guide pratique. Aucune d'elles n'a donc été élaborée en utilisant l'approche qui y est proposée.

Tableau 12. Exemples de stratégies en matière de cybersanté

Pays	Type	Lien	Date de publication
Australie	Stratégie nationale en matière de cybersanté (en anglais seulement)	http://www.health.gov.au/internet/main/publishing.nsf/content/national+Ehealth+strategy	Septembre 2008
Australie	Stratégie en matière de cybersanté de l'État de Queensland intitulée « Queensland Health, eHealth Strategy » (en anglais seulement)	http://www.health.qld.gov.au/ehealth/docs/eh_strat_public.pdf	Septembre 2006
Danemark Conseil national de la santé	Stratégie intitulée « National IT Strategy 2003–2007 for the Danish Health Care Service » (en anglais seulement) Stratégie intitulée « National Strategy for the Digitalisation of the Danish Healthcare Service 2008–2012 » (en anglais seulement)	http://www.sst.dk/publ/Publ2004/National_IT_strategy.pdf http://www.epractice.eu/en/library/310063	2003 2007
Commission européenne, Direction générale Société de l'information et médias, unité des TIC liées à la santé	Étude intitulée « European countries on their journey towards national eHealth infrastructures, evidence on progress and recommendations for cooperation actions », Bruxelles, Belgique (en anglais seulement)	http://www.ehealthnews.eu/publications/latest/2494--european-countries-on-their-journey-towards-national-ehealth-infrastructures	Janvier 2011
Commission européenne, Direction générale Société de l'information et médias, unité des TIC liées à la santé	Stratégie intitulée « eHealth priorities and strategies in European countries » (en anglais seulement)	http://ec.europa.eu/information_society/activities/health/docs/policy/ehealth-era-full-report.pdf	2007
Commission européenne	Référentiel des stratégies et des priorités en matière de cybersanté des États membres de l'Union européenne (en anglais et dans toutes les langues de l'Union européenne)	http://www.ehealth-era.org/database/database.html	S.O.
Finlande Ministère des Affaires sociales et de la Santé	Feuille de route intitulée « eHealth Roadmap – Finland » (en anglais et finnois seulement)	http://www.stm.fi/en/publications/publication/_julkaisu/1056833	2007

Pays	Type	Lien	Date de publication
Kenya	Stratégie nationale en matière de cybersanté (en anglais seulement)	http://svn.who-mahler.net/hci-content/ethiopia/lib/exe/fetch.php?media=workshops.ethiopia:kenya_final_national_ehealth_strategy_2011-2017_.pdf	2011
Maurice	Stratégie nationale en matière de cybersanté intitulée « He@lth2015, Seamless Continuity of Care » (en anglais seulement)	http://www.gov.mu/portal/goc/moh/file/plan.pdf	2010
Arabie Saoudite	Stratégie nationale en matière de cybersanté (en anglais seulement)	http://www.moh.gov.sa/en/Ministry/nehs/Pages/default.aspx	2011
Écosse	Stratégie nationale en matière de cybersanté (en anglais seulement)	http://www.scotland.gov.uk/Publications/2011/09/09103110/9	Septembre 2011
Suède	Stratégie nationale en matière de cybersanté (en suédois et anglais seulement)	http://sweden.gov.se/sb/d/574/a/64324	2006
Suisse OFSP/Office fédéral de la santé publique	Stratégie intitulée « Toward one national e-health strategy » (en anglais et allemand seulement)	http://www.hpm.org/en/Surveys/USI_-_Switzerland/11/Toward_one_national_e-health_strategy.html	2007
	Stratégie intitulée « Switzerland Country Brief: eHealth Strategies » (en anglais seulement)	http://ehealth-strategies.eu/database/documents/Switzerland_CountryBrief_eHStrategies.pdf	2010
États-Unis d'Amérique	Plan intitulé « Federal Health IT Strategic Plan » (en anglais seulement)	http://healthit.hhs.gov/portal/server.pt?open=512&objID=1211&parentname=CommunityPage&parentid=2&mode=2	Mars 2011

S.O. = sans objet.

ANNEXE C

Définition des termes utilisés dans ce Guide pratique

Partie	Terme	Définition
Partie 1 : Élaborer une stratégie nationale en matière de cybersanté	Objectifs et enjeux stratégiques	Objectifs et enjeux stratégiques pour le secteur de la santé et/ou autres objectifs de développement national auxquels la cybersanté bénéficie en particulier. S'il peut exister de nombreux objectifs et enjeux stratégiques différents, la cybersanté ne peut directement appuyer que certains d'entre eux.
	Effets de la cybersanté	Réalisations ou changements associés à la cybersanté et évolution des systèmes et services de santé grâce à : <ul style="list-style-type: none"> • l'amélioration de la circulation des informations au sein du secteur de la santé ; • l'amélioration de l'accès électronique aux informations et services de santé.
	Stratégie en matière de cybersanté	Déclaration de haut niveau décrivant les avantages et résultats stratégiques pour le pays en général ou pour le système de santé et la population du fait des changements stratégiques apportés au système de santé et des services introduits par la cybersanté (effets de la cybersanté).
	Environnement national en matière de cybersanté	L'environnement national en matière de cybersanté est constitué de composantes représentant les éléments favorables et indispensables à la cybersanté, ainsi que de capacités techniques qui, une fois réunies, constituent « l'écosystème » de la cybersanté dans un pays donné.
	Composantes de cybersanté	Éléments fondamentaux de l'environnement national permettant la réalisation des objectifs de la cybersanté. Les composantes de cybersanté décrivent les actions à mettre en place ou à renforcer pour concrétiser la stratégie en matière de cybersanté dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Leadership et gouvernance. • Stratégie et investissements. • Services et applications. • Infrastructures. • Normes et interopérabilité. • Législation, politiques et conformité. • Ressources humaines. Les recommandations stratégiques décrivent les actions de haut niveau indispensables au développement de
	Recommandations stratégiques	l'environnement national en matière de cybersanté. Elles peuvent décrire les modalités de mise en œuvre des nouvelles composantes de cybersanté ou la manière dont les composantes existantes doivent être réorientées ou élargies.
Partie 2 : Élaborer un plan d'action en matière de cybersanté	Lignes d'action	Grands domaines permettant de regrouper les activités qui ont une orientation ou une intention similaire et qui sont indispensables à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de cybersanté. Réalisations,
	Résultats de la cybersanté	livrables, résultats ou évolutions spécifiques indispensables à la mise en œuvre d'une recommandation stratégique.
	Activités	Série d'activités à entreprendre pour obtenir un résultat particulier.
Partie 3 : Directives nationales sur le suivi et l'évaluation de la cybersanté	Indicateurs de résultats	Indicateurs donnant un aperçu de l'adoption et de l'utilisation de la cybersanté dans le secteur national de la santé.
	Indicateurs d'effets	Indicateurs donnant un aperçu des résultats concrets obtenus par les parties prenantes du fait de l'adoption et de l'utilisation de la cybersanté.

Dans le monde entier, l'appui fourni par les technologies de l'information et de la communication aux services nationaux de soins de santé connaît une expansion rapide et occupe une fonction de plus en plus importante. Actuellement confrontés à une austérité économique et à des exigences croissantes quant à la quantité et la qualité des soins, surtout en faveur des personnes les plus démunies, les systèmes de santé n'ont de cesse d'y faire appel.

Le *Guide pratique sur les stratégies nationales en matière de cybersanté* est un document spécialisé et pratique qui offre aux gouvernements, aux ministères et aux parties prenantes une base et une méthode solides en vue d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie nationale, un plan d'action et un cadre de suivi dans ce domaine. Quel que soit leur niveau de développement, tous les pays peuvent adapter ce Guide pratique afin de l'appliquer à leur propre situation.

Le Guide pratique constitue l'une des collaborations majeures de ces dernières années entre l'Organisation mondiale de la Santé et l'Union internationale des télécommunications et s'avère un document incontournable pour comprendre ce qu'est la cybersanté, les possibilités qu'elle offre ainsi que le bien-fondé et les modalités de son application aux soins de santé aujourd'hui.

Illustration de la couverture : carte de base en Terre naturelle, de Marilyn Langfeld

ISBN 978 92 4 254846 4

