

Monsieur Luc FRIEDEN
FORMATEUR
CSV
13, rue du Rost
L- 2447 LUXEMBOURG

Bertrange, le 12 octobre 2023
Nos réf.: PT-SV/2023-079

Objet : Note de la FHL au Formateur pour le programme gouvernemental

Cher Monsieur Frieden,

Permettez-nous de vous adresser une note de la Fédération des Hôpitaux Luxembourgeois (FHL) résumant les visions et les solutions que nous proposons pour le système de santé luxembourgeois et pour lesquelles nous espérons pouvoir compter sur l'appui du prochain Gouvernement.

Nous tenons à résumer nos priorités qui sont :

1. la mise en œuvre d' « Assises nationales des métiers de la santé » pour mettre le pays en position de piloter le manque de ressources humaines à moyen et long terme ;
2. la mise en œuvre du projet de digitalisation nationale pour soutenir les parcours de prise en charge ensemble avec les patients-partenaires incluant la médecine générale et les soins institutionnels ;
3. la réorientation du financement de notre système de santé vers la création de valeurs (Value Based Healthcare - VBHC) par une réforme en profondeur des nomenclatures des prestataires de soins et par une flexibilité de la gestion budgétaire des hôpitaux dans le sens de l'innovation.

Nous vous invitons à prendre connaissance du document détaillant nos propositions à considérer dans le cadre du futur programme gouvernemental.

Nous restons à votre entière disposition pour vous exposer nos propositions à votre meilleure convenance.

Veuillez agréer, cher Monsieur Frieden, l'expression de notre très haute considération.



Sylvain VITALI
Secrétaire Général



Dr Philippe TURK
Président

Annexe: Note au Formateur

Copie aux Présidents des délégations CSV et DP: Monsieur Claude Wiseler et Monsieur Xavier Bettel
Copie à M. Luc Feller

NOTE AU FORMATEUR, Monsieur Luc FRIEDEN

V 1.0 du 11.10.2023

La Fédération des Hôpitaux qui regroupe les 10 institutions hospitalières du Grand-Duché, a le plaisir de vous soumettre ci-dessous ses réflexions et propositions pour le prochain programme gouvernemental. Le système hospitalier actuel doit rester – en complément du secteur de la médecine générale et des soins primaires – la colonne vertébrale de notre système de santé. Les fusions hospitalières au cours des 30 dernières années ont permis d’aboutir à des institutions disposant d’une taille critique suffisante pour garantir des soins hautement spécialisés et multidisciplinaires. La crise pandémique a largement illustré que le système hospitalier dispose d’une capacité organisationnelle conséquente pour faire face aux besoins sanitaires de notre population.

Les difficultés actuelles d’accès aux soins doivent être résolues avant tout par un développement urgent et structuré des soins primaires dans les bassins de vie de notre population d’une part, ainsi que par une organisation conséquente des parcours de soins d’autre part.

La médecine hospitalière actuelle se conçoit soit sous statut salarié soit sous statut libéral. Cette dernière forme d’exercice résulte d’une combinaison d’activité de médecins spécialistes en cabinet de ville à l’activité hospitalière. La cohabitation de ces deux statuts garantit l’attractivité et le dynamisme du système de santé.

La FHL n’est en rien opposée au développement d’activités spécialisées en dehors de l’hôpital, mais doit rendre attentif au fait que les patients risquent de souffrir d’un développement non régulé d’activités extrahospitalières alors que nous faisons face à un manque croissant de ressources humaines. Un système entièrement libéralisé du secteur extrahospitalier aurait un effet délétère de dilution des compétences et pourrait constituer une concurrence déloyale structurelle face aux hôpitaux avec pour conséquence un système de santé moins efficient et plus onéreux.

1. Renforcer l'attractivité de la médecine en général et des soins hospitaliers en particulier

Ceci permettra de :

- **Garantir un spectre complet de pointe de l'offre médicale et soignante**
Disposer d'une offre médicale complète et de pointe nécessite une combinaison d'efforts de planification, d'investissement, d'éducation et de collaboration, avec l'objectif ultime de fournir des soins de haute qualité à la population.
Le statut du médecin hospitalier doit être adapté au développement qualitatif de la médecine hospitalière moderne et contribuer à son attractivité.

- **Structurer et valoriser le travail multidisciplinaire en équipe**
Sur base de l'exemple des RCP (réunion de concertation pluridisciplinaire) en oncologie soutenir financièrement la collaboration multidisciplinaire des équipes médicales dans certains domaines complexes.
- **Elargir les possibilités contractuelles entre les hôpitaux et les médecins à la gestion hospitalière, la recherche, l'enseignement et certaines activités cliniques**
*Créer un statut de médecin clinicien-chercheur, de médecin-enseignant et de médecin-manager.
Le médecin déterminera lui-même la proportion entre ces différents statuts, ce qui garantit non seulement un nombre suffisant de spécialistes pour réaliser les gardes hospitalières mais aussi un niveau de compétence élevé de tous les médecins spécialistes. L'organisation des enseignements médicaux, coordonnés entre la direction médicale des hôpitaux et le rectorat de l'université de Luxembourg, est professionnalisée et garantit la qualité. La rémunération de cette activité, gérée par les hôpitaux, est financée par les ministères compétents.*
- **Soutenir l'automatisation et la digitalisation afin de réduire la charge administrative et augmenter le temps pour le patient.**
Le principe de la simplification administrative et la digitalisation conséquente doivent faciliter la documentation de qualité et la production de données de santé structurées.
- **Mettre en place rapidement un cursus complet de formation de base en médecine (master) et élargir les offres de formation en médecine spécialisée.**
Développer le concept de Médecine universitaire au Luxembourg permettant une agilité dans les programmes pour répondre rapidement aux évolutions scientifiques et aux pénuries de l'offre médicale.

2. Définir sur un plan national les 'parcours patient' avec la médecine de ville

Ceci permettra de :

- **Assurer pour tout patient un accès équitable à l'ensemble des services de santé adapté à ses besoins**
Le Luxembourg doit garantir à tout citoyen l'accès aux soins primaires et spécialisés de haute qualité par des équipes pluridisciplinaires sur base de parcours de soins structurés. Ces parcours seront définis et organisés d'un commun accord entre les médecins généralistes responsables des soins primaires et les médecins spécialistes des établissements hospitaliers.
- **Offrir des parcours structurés et centrés patient qui intègrent l'ensemble des prises en charge de la médecine générale et spécialisée, et de tous les autres acteurs du système de santé incluant un concept d'hospitalisation à domicile**

Les missions du Conseil Scientifique du domaine de la santé seront à élargir (CSDS) en y intégrant le rôle de détermination et de priorisation des parcours patients sur base d'une cartographie détaillée sur proposition des acteurs de terrain des soins primaires et soins spécialisés. Encourager et soutenir le patient pour agir comme partenaire à part entière dans son parcours, dans l'organisation des soins et dans le système de santé.

Le concept du patient-partenaire sera à promouvoir. Les parcours devront intégrer des indicateurs PROMS (résultats objectifs) et PREMS (résultats subjectifs) pour évaluer et améliorer la qualité des parcours et la satisfaction des patients

- **Encourager la collaboration dans l'intérêt du patient par une adaptation du financement aux parcours patients intégrés**

La mise en œuvre des parcours-patient standardisés nécessite la création de nouveaux métiers (infirmières en pratiques avancées, data-managers, ...), afin de gérer l'ensemble des étapes inhérentes à ces parcours. Les modalités de financement devront évoluer vers un financement intégré des parcours-patient basé sur la performance et la qualité de la prise en charge du patient en cohérence avec le concept de création de valeur.

- **Faciliter l'échange d'informations au long du parcours par une digitalisation résolue du secteur de la santé**

Le renforcement de la digitalisation du secteur de la santé et du secteur hospitalier en particulier doit rendre accessible le dossier du patient à tous les acteurs permettant une amélioration de la gestion du parcours, de l'organisation des soins et des institutions tout en fournissant des données utilisables dans les différents domaines de la santé publique. Un développement de la télémédecine, l'intégration des dispositifs médicaux connectés ainsi que l'utilisation appropriée de l'intelligence artificielle sont à notre portée à court terme.

3. Faire évoluer le système de santé national de façon ambitieuse par une digitalisation conséquente

Ceci nécessitera de :

- **Mettre en place un programme global et intégré de digitalisation du système de santé avec un pilotage efficace et un cadre légal adapté**

Les hôpitaux – principaux fournisseurs de données de santé - doivent jouer un rôle central dans la gouvernance du projet de digitalisation. Il faudra garantir que le dossier patient informatisé réponde aux réalités et exigences des pratiques médicales et soignantes hospitalières et extrahospitalières. Assurer une représentation forte des établissements hospitaliers dans la gouvernance et la mise en œuvre du programme de digitalisation.

Afin de garantir une adaptation optimale du programme de digitalisation à son environnement, le secteur hospitalier sera pleinement impliqué dans le processus décisionnel et participera activement aux définitions des besoins, à la mise en place des phases de test, de déploiement et d'évaluation.

- **Structurer la collecte et standardiser les informations et données des patients, tout en assurant la sécurité (cybersecurity) et la protection des données (GDPR)**
La mise en place d'un cadre réglementaire adéquat facilitera le partage sécurisé des données entre les établissements hospitaliers et les acteurs du système de santé en relation avec le patient, tout en respectant pleinement les exigences de protection des données de la GDPR et de la future NIS2.
Ces règles claires et harmonisées garantiront la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données de santé tout au long du processus de digitalisation.
Nous sommes d'avis que le cadre légal garantissant un environnement sécurisé pour les données de santé est adéquat (opt-out).
- **Mettre à disposition les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre de la digitalisation**
Seule une gestion de projet ambitieuse financée par les deniers publics permettra de relever le défi des ressources rares et coûteuses nécessaires à la mise en place du projet national de digitalisation.

4. Augmenter la transparence et la performance du système de santé par le data-management

Ceci impliquera de :

- **Partager dans un cadre de confiance les données et informations du patient entre tous les acteurs du système de santé dans l'objectif d'une amélioration de sa prise en charge et de la santé publique**
Considérant la nature sensible des informations médicales, il est essentiel de créer un cadre légal solide en définissant clairement les champs de responsabilités de chaque acteur impliqué pour garantir la confiance de l'ensemble des professionnels et de la population.
- **Créer un cadre légal permettant d'assurer les échanges de données en accord avec les réglementations européennes**
Une structure de gouvernance nationale doit être créée pour superviser les initiatives d'échanges de données dans le secteur de la santé et coordonner les efforts de toutes les parties prenantes. Les responsabilités en matière de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur, ainsi que de suivi de la qualité et de l'éthique des pratiques de data management, doivent être clairement définies.
- **Accompagner les différents acteurs du système de santé dans l'implémentation de la digitalisation et dans la gestion du changement pour assurer leur adhésion à ce projet national**
La digitalisation doit encourager la collaboration entre les différents acteurs et faciliter le partage de connaissances, de meilleures pratiques et de ressources. Il sera nécessaire de disposer de mécanismes de gouvernance clairs pour assurer la conformité aux normes nationales et européennes. Cela inclut la définition de normes de collecte, de stockage,

de partage et d'utilisation des données, ainsi que des procédures de sécurité et de protection des données.

5. Faire face à la pénurie de ressources humaines qualifiées et engagées dans le système de santé national

Il faudra dès lors :

- **Instaurer les "assises nationales des métiers de la santé" sous l'autorité du gouvernement en vue d'introduire un pilotage national indispensable des besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines à moyen et long terme**

Une analyse systémique globale et prospective (quantitative et qualitative) doit être réalisée avec toutes les parties prenantes du système de santé luxembourgeois. Une gouvernance nationale de pilotage de ressources humaines en santé sera mise place sous la tutelle du Gouvernement et inclura l'ensemble des acteurs du secteur de la santé. L'adéquation avec la politique de santé et d'action sociale sur une vision à 10 -15 ans du système de santé devra être garantie.

- **Promouvoir le pays, le secteur de la santé et l'ensemble des métiers de la santé**

La pénurie des professionnels de santé devra être contrecarrée par la mise en place d'un cursus de formation complet à l'Université de Luxembourg pour les médecins en médecine générale et certaines spécialités. Dans le cadre du pilotage des besoins en professionnels de santé il est nécessaire de réaliser une refonte en profondeur des cursus et de la reconnaissance des métiers de la santé. En effet, un système de santé efficace est un des éléments-clé de l'attractivité générale du Grand-Duché de Luxembourg.

- **Améliorer la gestion de carrières et assurer le suivi du développement personnel et professionnel de l'ensemble des métiers de la santé**

Les soins de santé et les activités connexes sont en évolution rapide et il est nécessaire d'identifier de nouveaux métiers et de développer de stratégies permettant l'enseignement de ceux-ci. Il sera utile de créer un système prenant en considération les compétences acquises en cours d'emploi et ouvrant la possibilité d'évoluer vers des spécialisations à l'intérieur de sa profession sur base d'un système de gestion de carrières adapté.

6. Assurer un cadre de financement qui soutient une politique de santé responsable, flexible et innovante

Ceci nécessitera de :

- **Mettre en œuvre les moyens de financement encourageant le suivi et la qualité des parcours patient et l'atteinte de résultats mesurables (value-based healthcare)**

L'intégration du concept du VBHC dans le financement du système de santé (proof of concept, projet-pilote) permettra la réévaluation des mécanismes actuels de financement dans le but de favoriser les bons résultats cliniques mesurables.

- **Définir les indicateurs de performance permettant de suivre et d'analyser l'efficacité et l'efficience en milieu hospitalier et extrahospitalier**
Disposer de parcours-patients intégrant des indicateurs de performance et de résultats permettra une amélioration constante des prestations de soins en créant de la valeur pour le patient, le professionnel de la santé et la société.
- **Soutenir les mutualisations dans le secteur de la santé**
Nous soutenons une mutualisation accrue des activités de support qui contribuent à une réduction des coûts sans impacter négativement la qualité des services concernés. Les activités des services achat et logistique, de support, de laboratoire, de stérilisation, ... en font partie.
- **Renforcer les droits et la représentation de la FHL au sein de la commission de nomenclature**
Réformer la commission de nomenclature en prévoyant la présence de principe de la FHL à la Commission de Nomenclature avec droit de saisine par adaptation de l'art 65 du CSS. Repenser les systèmes de détermination et de pondération des diverses nomenclatures professionnelles est une condition nécessaire à la prise en considération de la spécificité des actes en milieu hospitalier.
- **Accorder aux établissements hospitaliers une autonomie et souplesse de gestion des ressources financières dans un but de progrès médical et d'innovation**
Permettre aux établissements hospitaliers la réalisation des bénéfices sur les activités opposables créant de la valeur afin d'encourager l'innovation, la performance et la qualité.
- **Mettre à disposition les ressources financières pour la valorisation de la médecine hospitalière, des ressources humaines médicales et soignantes, et la mise en œuvre des parcours patient**

Pour la FHL



Sylvain VITALI
Secrétaire Général



Dr Philippe TURK
Président