



Plan d'action pour l'amélioration de l'appropriation et de l'impact des productions de la HAS

2025-2030



Janvier 2025



HAUTE AUTORITÉ DE SANTÉ

Le plan en un coup d'œil

Axe 1. Faire de l'appropriation et de l'impact des productions HAS un objectif collectif et stratégique

5

- 1. Accompagner le développement d'une culture commune d'appropriation
- 2. Élaborer un guide d'accompagnement des équipes

Axe 2. Fonder les productions HAS sur une dynamique d'appropriation

6

Axe 2.1. Sélection, définition du sujet et modalités d'inscription au programme de travail

- 3. Réaliser une enquête annuelle pour une meilleure prise en compte des besoins des professionnels et des usagers
- 4. Définir des critères d'aide à la décision du Collège pour l'inscription au programme de travail
- 5. Développer la dynamique de labellisation portée par les organisations professionnelles

Axe 2.2. Cadrage du sujet

- 6. Actualiser le modèle pour l'élaboration des notes de cadrage
- 7. Conduire des analyses des déterminants de la pratique

Axe 2.3. Élaboration des productions

- 8. Harmoniser l'écriture des productions et améliorer leur format
- 9. Développer une approche multidimensionnelle des outils de transfert de connaissances
- 10. Développer et tester l'appropriabilité par les professionnels de terrain des productions

Axe 3. Structurer l'accompagnement des productions HAS en lien avec les différents partenaires

9

- 11. Identifier et mobiliser les acteurs du système de santé
- 12. Renforcer l'information des usagers
- 13. Développer une stratégie HAS « webmarketing »
- 14. Collaborer avec les acteurs de la formation initiale et continue pour la prise en compte des productions dans les contenus formatifs
- 15. Favoriser l'intégration des productions dans les outils numériques utilisés quotidiennement par les professionnels

Axe 4. Mesurer et suivre l'appropriation et l'impact des productions HAS

11

- 16. Assurer un suivi de l'appropriation sur une sélection de productions
- 17. Recenser et faciliter l'utilisation de données variées pour suivre l'évolution des pratiques

Organisation pour la mise en œuvre

12

Préambule

Ce plan d'action interne découle de la volonté de la HAS d'améliorer l'appropriation de ses productions par l'ensemble de ses destinataires (professionnels, usagers, décideurs publics...). L'objectif est de mieux répondre aux attentes des acteurs du système de santé et de concourir à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins et des accompagnements. En accord avec l'ambition du futur projet stratégique 2025-2030, la HAS entend donc soutenir durablement l'amélioration de l'appropriabilité de l'ensemble de ses productions.

La Haute Autorité de santé (HAS) a déjà pris en compte ces enjeux dans le cadre de ses travaux et souhaite continuer à s'engager pleinement dans cette dynamique. Cela suppose un accompagnement au changement, porté par la direction et les managers, en lien étroit avec le Collège. L'objectif de ce plan est de structurer la réflexion interne et d'identifier les actions à déployer au sein de la HAS pour mieux prendre en compte les enjeux d'appropriation. C'est pourquoi ce document est fondé sur un ensemble de propositions d'actions, pour la plupart transversales et déclinables en fonction des spécificités des services, qui émanent initialement :

- des travaux réalisés par la commission impact des recommandations (CIR) entre 2019 et 2023 et du programme pour l'amélioration de l'impact qui en est issu (validé par le Collège en mars 2023) ;
- des travaux réalisés par le service recommandations au sein de la direction de la qualité de l'accompagnement social et médico-social (DiQASM) ;
- des travaux menés par le service des bonnes pratiques au sein de la direction de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins (DAQSS) entre 2021 et 2024.

Il répond à une ambition fédératrice et a été soumis à l'ensemble des directions. Il a été conçu pour être :

- modulable dans son application. La diversité des productions de la HAS et des cibles visées nécessite d'activer différents leviers à l'appropriation. Toutes les actions proposées ne sont pas applicables à tous les types de productions de la HAS. Des actions peuvent concerner certains services spécifiquement ;
- révisable dans toute sa durée. La mise en œuvre des actions proposées, nécessairement progressive et adaptable, s'inscrit dans une perspective pluriannuelle, au moins sur la durée du futur plan stratégique (2025-2030).

Ce plan d'action est structuré en 4 axes de travail qui regroupent 17 actions. Il est piloté par un chef de projet rattaché à la direction générale. Le déploiement effectif des actions proposées repose sur l'identification de ressources internes dédiées à la coordination de leur mise en œuvre. Un service coordinateur a ainsi été identifié par action, il aura pour rôle de mobiliser l'ensemble des autres services concernés. Tous les coordinateurs n'ont à ce stade pas été identifiés : certaines actions nécessiteraient la création d'une mission dédiée, qui effectuerait la coordination et le suivi global de ce plan ainsi que des activités d'appui aux services. À défaut, des référents internes devront au minimum être désignés sur certaines actions.

Axe 1. Faire de l'appropriation et de l'impact des productions HAS un objectif collectif et stratégique

- Action 1. Accompagner le développement d'une culture commune

- Objectifs

Connaître les enjeux et mécanismes de l'appropriation de nos productions

Développer la culture utilisateur

Comprendre les mécanismes de prise de décision et de changement

- Actions et mises en œuvre

- Sensibiliser les agents à l'appropriation et à l'impact des productions

- Cycle de conférences sur les expériences étrangères pour l'appropriation et l'impact

- Déjà fait !**

- Adapter le catalogue de formation interne

- Action 2. Élaborer un guide d'accompagnement interne pour les équipes

- Objectifs

Fournir aux équipes des repères sur les actions à conduire

Disposer d'une boîte à outils pour la prise en compte de l'appropriation dans les productions

- Actions et mises en œuvre

- Élaborer des fiches mémos en lien avec les actions du plan

Axe 2. Fonder les productions de la HAS sur une dynamique d'appropriation

Axe 2.1. Sélection, définition du sujet et modalités d'inscription au programme de travail

- Action 3. Réaliser une enquête annuelle pour une meilleure prise en compte des besoins des professionnels de terrain et des usagers

- Objectifs

Faire émerger, ou prioriser, un ou deux sujets par an au plus proche des besoins des professionnels de terrain

Compléter les demandes d'inscription au programme par une enquête auprès des utilisateurs terrain dans le secteur du social, du médico-social et pour les usagers

- Actions et mises en œuvre

- Réaliser une enquête « utilisateurs » en 2025 dans le secteur du médico-social

- Action 4. Définir des critères d'aide à la décision du Collège lors de l'élaboration du programme de travail

- Objectifs

Renforcer, lors de la structuration du programme de travail, l'attention portée à l'effet attendu et à l'usage des productions

- Actions et mises en œuvre

- Élaborer une grille de priorisation des demandes (*test programmation 2026*)
- Adapter la fiche de saisine pour la programmation HAS

- Action 5. Développer la dynamique de labellisation portée par les organisations professionnelles

- Objectifs

Créer et renforcer une dynamique de co-construction et co-diffusion des productions

Augmenter le nombre global des productions labellisées

Répondre plus rapidement aux besoins des professionnels et des usagers

- Actions et mises en œuvre

- Développer de nouvelles méthodes de « labels » complémentaires à celles existantes (2025)
- Tester un label « indicateur qualité » (*en cours*)

- **Déjà fait !**

- Mettre en place un label pour les recommandations de bonnes pratiques
- Mettre en place un label pour les fiches sécurité patient et solutions sécurité patient

Axe 2.2. Cadrage du sujet

- Action 6. Actualiser le modèle pour l'élaboration des notes de cadrage

- Objectifs

Porter une attention spécifique à la prise en compte, dès la note de cadrage, des questionnements en lien avec l'appropriation

Identifier les enjeux de pratique et les changements attendus afin de garantir l'utilité de la production future

- Actions et mises en œuvre

- Adapter le modèle de la note de cadrage produite en amont du démarrage des travaux (2025)

- Action 7. Conduire des analyses des déterminants de la pratique

- Objectifs

Renforcer l'adaptation des productions en s'appuyant sur une meilleure connaissance des déterminants des pratiques

- Actions et mises en œuvre

- Élaborer une fiche méthode pour accompagner la prise en compte des déterminants de la pratique dans les productions : *identifier le besoin de faire une analyse de littérature adaptée ou des études dédiées et associer des spécialistes dans le GT*
 - Assurer la formation des équipes

Axe 2.3. Élaboration des productions

- Action 8. Harmoniser l'écriture des productions et améliorer les formats

- Objectifs

Converger vers l'élaboration de productions plus courtes, plus lisibles dans leur formulation

Normer l'écriture des recommandations dans les productions

Adapter les modèles HAS pour en augmenter la lisibilité

Harmoniser la mise en ligne sur le site internet et simplifier l'accès aux documents

- Actions et mises en œuvre

- Expérimenter la méthode GRADE

- Déjà fait !**

- Mettre en place des collections HAS selon ses missions
 - Mettre en place des collections spécifiques (*exemple : flash sécurité patient...*)

- **Action 9. Développer une approche multidimensionnelle des outils de transfert de connaissances**

- Objectifs

Accompagner les productions HAS dans la durée auprès des professionnels

Mettre à disposition des documents de communication courts, clairs, attrayants et focalisés sur des messages prioritaires et/ou sur une cible spécifique

Expérimenter l'utilisation d'autotests de pratiques pour permettre aux professionnels de situer rapidement leurs pratiques par rapport aux productions

- Actions et mises en œuvre

- Permettre plusieurs niveaux possibles de lecture, rapide ou approfondie
- Poursuivre le développement de documents courts pour accompagner les productions
- Expérimenter l'apport des autotests de pratiques sur quelques productions

- **Déjà fait !**

- Mettre en place des outils de transfert de connaissances (*Rendez-vous HAS de la qualité, de l'innovation, des bonnes pratiques, des usagers ; la minute RECO...*)
- Créer un format court avec la fiche « État des pratiques »

- **Action 10. Développer et tester l'appropriabilité par les professionnels de terrain des productions**

- Objectifs

Élargir la prise en compte de la perception des utilisateurs finaux

Tester des productions HAS

- Actions et mises en œuvre

- Tester les nouveaux formats et outils HAS par des études auprès des destinataires

Axe 3. Structurer l'accompagnement des productions HAS en lien avec les différents partenaires

- Action 11. Identifier et mobiliser les acteurs du système de santé

- Objectifs

Identifier tous les relais et parties prenantes pour diffuser les productions de la HAS

Formaliser des automatismes de diffusion

Multiplier les partenariats et collaborations avec tous les acteurs du secteur sanitaire, social et médico-social, au niveau local, national et international (cohérence, portée des messages, accompagnement à l'appropriation...)

- Actions et mises en œuvre

- Construire une base partagée et à jour des contacts de diffusion
 - Élaborer une cartographie et un bilan des partenariats
 - Formaliser une feuille de route pour le développement des partenariats

- Action 12. Renforcer l'information des usagers

- Objectifs

Donner aux usagers les éléments d'information nécessaires à une prise de décision partagée

Permettre aux usagers de relayer les bonnes pratiques

- Actions et mises en œuvre

- Accroître le développement des documents usagers

- Déjà fait !**

- Élaborer une feuille de route du service de l'engagement des usagers

- Action 13. Développer une stratégie HAS « webmarketing »

- Objectifs

Connaître les comportements d'utilisation des productions HAS pour une communication ciblée selon les utilisateurs

- Actions et mises en œuvre

- Poursuivre le développement de stratégies de communication adaptées selon les sujets

- Action 14. Collaborer avec les acteurs de la formation pour la prise en compte des productions dans les contenus formatifs

- Objectifs

Développer des liens réguliers et faciliter l'inclusion dans les contenus de formation initiale et continue des productions HAS

- Actions et mises en œuvre

- Documenter les besoins des acteurs de la formation
- Élaborer une feuille de route pluriannuelle

- Action 15. Favoriser l'intégration des productions dans les outils numériques utilisés quotidiennement par les professionnels

- Objectifs

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

- Actions et mises en œuvre

- Élaborer une feuille de route d'intégration des productions dans les outils numériques professionnels
- Faciliter l'intégration des recommandations dans les systèmes d'aide à la décision médicale

Axe 4. Mesurer et suivre l'appropriation et l'impact des productions HAS

- Action 16. Assurer un suivi de l'appropriation sur une sélection de productions

- Objectifs

Développer les indicateurs possibles de suivi (selon les productions, identifier des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs)

- Actions et mises en œuvre

- Mettre en place des études ciblées sur quelques publications

- Action 17. Faciliter l'utilisation de données quantitatives pour suivre l'évolution des pratiques

- Objectifs

Poursuivre le développement d'une cartographie des données et outils utilisables pour suivre l'évolution des pratiques

Faciliter l'exploitation en routine des données identifiées, en particulier celles issues du SNDS

Réaliser des études sur les pratiques pour appuyer le cadrage et la communication des recommandations

- Actions et mises en œuvre

- Poursuivre le développement de la mesure d'impact, sur le modèle des travaux menés et en cours
 - Mettre en place une formation à usage interne pour accompagner les équipes sur le sujet de la mesure d'impact

Pilotage du projet

Jean LESSI, directeur général

Marie-José MOQUET, cheffe de projet du plan IMPACT (direction générale)

Référents internes au sein des directions pour le plan IMPACT

Nathalie COUVINEAU, cheffe de projet (secrétariat général)

Hubert GALMICHE, chef de service et adjoint à la directrice (direction de l'évaluation et de l'accès à l'innovation – DEAI)

Coline TERROBA, cheffe de projet (direction de la communication, de l'information et de l'engagement des usagers – DCIEU)

Jacques VAILLANT, chef de projet (direction de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins – DAQSS)

Aissatou SOW, adjointe à la cheffe de service (direction de la qualité de l'accompagnement social et médico-social – DiQASM)

Coordinateurs internes d'actions du plan IMPACT

Joëlle ANDRÉ-VERT, cheffe de service du service de l'engagement des usagers (DCIEU)

Sophie BLANCHARD, cheffe de projet au service des bonnes pratiques (DAQSS)

Louis DANTEC, chef de projet à la mission numérique en santé (DEAI/DAQSS)

Moussa LAANANI, chef de projet à la mission data (direction générale)

Marie-José MOQUET, cheffe de projet du plan IMPACT (direction générale)

Jacques VAILLANT, chef de projet au service des bonnes pratiques (DAQSS)

