



## Document de positionnement

Constituée en 1948 puis formalisée sous la forme d'une ASBL en 1965, la Fédération des hôpitaux luxembourgeois (FHL) regroupe l'ensemble des établissements du Luxembourg, dont quatre centres hospitaliers (CHdN, CHEM, CHL, HRS) et six établissements spécialisés (Rehazenter, Baclesse, CHNP, INCCI, Colpach, HIS), soit 9 000 salariés et plus de 1 000 médecins spécialistes. Les structures hospitalières luxembourgeoises disposent d'une infrastructure de pointe régulièrement mise à jour et fournissent des soins de qualité à leurs patients. Les différents établissements représentés par la FHL constituent ainsi la colonne vertébrale du système de santé luxembourgeois.

### **Sa mission**

La FHL contribue à l'amélioration continue du système national de santé dans l'intérêt du patient. Elle facilite la collaboration et la complémentarité entre les établissements hospitaliers et les différents autres acteurs du secteur afin de proposer aux patients la prise en charge la mieux adaptée. Unité fédératrice, la FHL est ainsi en mesure de défendre les intérêts de ses membres et des professionnels de santé en général et de promouvoir les innovations et les progrès hospitaliers sous toutes leurs formes. Elle se donne également pour mission d'informer et de guider les décideurs politiques quant à la vision et aux développements stratégiques du secteur hospitalier luxembourgeois et du domaine de la santé dans son ensemble, visant à contribuer ainsi à un meilleur état de santé et, partant, une meilleure qualité de vie de la population. En tant qu'ASBL, la FHL agit en toute indépendance.

### **Ses rôles**

La FHL est porteuse de différentes missions destinées à améliorer le système hospitalier au Luxembourg et considère le patient comme un vrai partenaire dans l'élaboration des processus de prise en charge appliqués au sein des hôpitaux.

La FHL...

**...représente** le secteur hospitalier vis-à-vis des institutions publiques dans une approche sectorielle du système de santé en jouant son rôle de pilier central, fédérateur, dynamique et innovant, et en se basant sur les données de santé pertinentes partagées entre ses membres ;

**...informe et guide** les décideurs politiques sur les visions et les développements stratégiques du secteur hospitalier luxembourgeois et du domaine de la santé dans son ensemble ;

**...facilite et développe** la collaboration, la coordination et l'alignement entre les établissements hospitaliers et entre les acteurs des soins primaires et des soins hospitaliers spécialisés, dans le but d'améliorer le parcours du patient en créant un système intégré de soins ;

**...gère et soutient** les interfaces du secteur hospitalier avec les autres acteurs du système et se positionne comme plateforme d'échange pour le personnel médical, soignant et administratif. La FHL a pour ambition de mutualiser les services de support hospitaliers et de prise en charge des patients dans le but d'améliorer leur efficacité, leur efficience et leur qualité ;

...**assure et coordonne** le suivi des résultats cliniques et de la qualité des prestations dans le milieu hospitalier et promeut la recherche médicale et l'innovation technologique dans le cadre des soins hospitaliers, mais surtout la digitalisation du secteur dans son ensemble. Cette dernière est une condition *sine qua non* d'un développement ambitieux du secteur luxembourgeois de la santé, au service non seulement des patients, mais aussi du développement sociétal et économique en général ;

...**dialogue** avec le patient et souhaite l'engager comme partenaire de sa propre prise en charge dans son parcours de santé, une collaboration bénéfique tant pour le patient-partenaire que pour les structures hospitalières dans leur ensemble ;

...**élabore** des visions sur les sujets stratégiques du domaine de la santé. La FHL soutient et oriente les réflexions et le travail à mener sur l'avenir des éléments fondamentaux du système de santé et des modalités de son financement au Luxembourg ;

...**sensibilise, informe et sonde** le grand public sur les sujets de la santé et privilégie une communication ouverte avec l'ensemble des partenaires du système de santé. La FHL met tout particulièrement l'accent sur le dialogue avec les organisations de patients ;

...**organise et promeut** la formation professionnelle en termes de compétences les plus pertinentes pour l'ensemble des métiers de la santé. La FHL partage des bonnes pratiques pour le développement des compétences et des formations de base, en collaboration étroite avec les instituts de formation, parmi lesquels l'Université du Luxembourg et le LTPS. Avec tous les acteurs, elle contribue à positionner le secteur comme « employeur » de choix pour les différents métiers de la santé.



## Contexte 2020-2022

À la suite de l'épidémie de COVID-19, la société a plus que jamais pris conscience de l'importance de disposer d'un système de santé efficace et résilient, inconcevable sans une réelle solidarité et cohésion entre ses différents acteurs. Cette crise sans précédent a donné toute sa légitimité à la FHL et offre aujourd'hui une opportunité pour débattre de ses missions pour l'avenir. Agissant en faveur du patient, de sa prise en charge optimale et de son accès aux soins, la Fédération – à travers les établissements hospitaliers qui la représentent – souhaite aujourd'hui entamer un travail de fond sur le secteur hospitalier et le système de santé national.

## Objectifs

### - Recentrer le débat -

Le système de santé repose sur un principe fondamental qui vise à garantir à la population assurée un accès à des soins de qualité, qu'ils soient primaires (médecine générale) ou secondaires (médecine spécialisée et hospitalière). Aussi, la FHL souhaite recentrer le débat et placer la question de l'accès aux soins pour les patients – raison d'être du système de santé – au cœur des discussions. Un élément important de cette démarche sera de sensibiliser le secteur, mais aussi les politiques, les médias et le grand public, au vocabulaire et aux concepts employés au sein du système de santé. De fait, la Fédération entend clarifier cette vaste terminologie en lui apportant des définitions de référence : une démarche qui sera *in fine* bénéfique au patient.

### - Vision 2030 pour les hôpitaux et le système de santé -

D'ici 2030, la FHL souhaite engager le patient comme partenaire des professionnels du milieu hospitalier pour améliorer son parcours dans le système de santé. L'objectif est d'impliquer le patient-partenaire autonome et engagé dans l'amélioration de son expérience patiente. Dans cette optique, des interfaces entre les soins primaires et secondaires devront également être définies, planifiées et mises en place dans le but de créer un système de santé intégré. Afin de mener à bien sa mission, la FHL a défini différents champs d'action nécessitant des réflexions approfondies. Des sujets stratégiques pour le secteur hospitalier et le système de santé luxembourgeois ont ainsi été adressés au sein de six groupes de travail thématiques. Les visions pour l'année 2030 sont décrites ci-dessous.

## **Vision 2030 pour les hôpitaux et le système de santé : résumé suite aux travaux des groupes de travail thématiques (juin à novembre 2022)**

### **1. La Médecine hospitalière en 2030**

L'organisation du système de santé est centrée sur le patient qui devient un partenaire dans la prestation des soins, dans l'organisation des soins et du système de santé. Les parcours patients sont définis au niveau national, la médecine hospitalière assure la prise en charge spécifique des patients nécessitant les compétences particulières du milieu hospitalier disposant d'équipes multidisciplinaires rodées.

Le Luxembourg dispose d'un cursus complet d'études médicales, permettant aux étudiants d'obtenir les titres de docteur en médecine (MD) et/ou de docteur ès sciences (PhD) et propose des diplômes d'études spécialisées (DES) dans la majorité des spécialités médicales.

Le médecin hospitalier a une formation spécialisée lui permettant de couvrir sa (sous-)spécialité dans toute sa complexité. Il a les possibilités de s'impliquer dans la recherche clinique et translationnelle, dans l'enseignement médical et dans la gestion hospitalière. L'attractivité du secteur hospitalier permet d'attirer des talents nationaux et internationaux dans le domaine de la médecine et de toutes les professions de santé.

La pièce angulaire pour assurer l'attractivité de la médecine hospitalière est la relation forte entre le médecin hospitalier et l'hôpital issu d'un travail continu sur l'alignement stratégique entre le corps médical et l'organisme gestionnaire de l'établissement. Le système de facturation des actes par le

médecin confère au système dit libéral un grand dynamisme tandis que le lien hiérarchique d'un contrat de salarié facilite l'alignement stratégique dans un hôpital fonctionnant selon le mode du salariat. D'où l'intérêt d'un éventuel futur modèle hybride, sauvegardant la facturation individuelle des actes médicaux et introduisant, en complément, une valorisation forfaitaire des activités d'ordre institutionnel (travaux d'organisation, de qualité, d'innovation...). Selon les intérêts, compétences et qualifications de chaque médecin, ce contrat structuré pourrait inclure également les volets de l'enseignement, de la recherche et du management.

Le médecin hospitalier est l'expert de sa spécialité médicale. Il a la responsabilité de contribuer à l'amélioration continue de son environnement de travail et de participer activement à maintenir une organisation agile au service des patients. Les directions médicales de chaque établissement hospitalier soutiennent les projets d'amélioration, en assurent la priorisation et en facilitent l'implémentation.

Au sein de chaque établissement hospitalier, le Conseil Médical constitue la représentation légitime des médecins hospitaliers. Pour mieux définir les intérêts et besoins de la médecine hospitalière au niveau national, une communication structurée et des échanges réguliers entre les conseils médicaux et les directions hospitalières sont organisés. La FHL catalyse ce processus et coordonne le pilotage stratégique des institutions hospitalières.

## **2. Les parcours du patient en 2030**

Le patient est considéré comme un véritable partenaire des professionnels de santé qui l'accompagnent dans une recherche de solution adaptée à son problème de santé. En lui attribuant un rôle central tout au long de son parcours de soins, le patient s'implique dans les processus de gestion de la qualité et des risques dans le milieu hospitalier.

Un nombre important de parcours de soins est déployé, répondant à l'évolution impérative du modèle de soins dans un contexte marqué par la prévalence accrue des maladies chroniques, par le vieillissement de la population et par les contraintes budgétaires. Ces parcours sont organisés et intégrés avec l'ensemble des acteurs et structures de santé du pays tant dans les soins primaires que dans les soins secondaires. Les parcours en place concernent soit des pathologies spécifiques (cancer, diabète, obésité...), soit des populations particulières (personnes fragiles : âgées, handicapées...) soit des épisodes de la vie du citoyen (facilitation du retour à domicile après accouchement, après intervention chirurgicale...).

Les différents acteurs du système se concentrent sur leur cœur de métier. Les soins et interventions sont délivrés de façon appropriée en étant gages d'efficacité, de sécurité et de satisfaction du patient. L'accès équitable aux soins et leur continuité sont garantis et contribuent ainsi à un système de santé performant évoluant vers une logique de création de valeur (« Value based healthcare ») et de mesure de résultats pour le patient dans une démarche qualité collective et transparente.

La transformation digitale - dont le DSP national - ainsi que de nouveaux modes de rémunération conduisent à l'application généralisée et partagée des parcours de soins. De nouvelles compétences professionnelles et de nouveaux métiers émergent, tels que les « case manager » et les infirmiers de pratiques avancées. Les nouvelles technologies soutiennent le patient grâce à la fluidité des informations tout au long de son parcours.

## **3. La digitalisation en 2030**

L'écosystème digital favorise le pilotage du système de santé au service du patient, tant pour la gestion de la maladie que pour la promotion de la santé. Les données et les outils digitaux disponibles contribuent de manière notable à toutes les étapes de cette gestion, en amont dans la prévention et en aval dans la mesure de la valeur générée pour les patients.

Le secteur de la santé du pays s'est doté d'une gouvernance cohérente et transparente permettant

à tous les acteurs d'implémenter une stratégie commune de numérisation bien coordonnée et sécurisée (cybersecurity). Les établissements hospitaliers et les autres acteurs disposent des effectifs et des outils informatiques adéquats qui permettent une progression continue de leur transformation digitale.

Les technologies de la digitalisation permettent un impact significatif sur l'amélioration de la prise en charge et des parcours des patients ainsi que de tous les processus d'organisation et de gestion. Les résultats patients objectifs et subjectifs permettent la transition vers un système de type « Value Based Healthcare ».

Le patient est soutenu dans son parcours grâce à l'accès facile aux informations et données pertinentes par des outils communs (applications mobiles, wearables...). De façon générale, les nouvelles technologies (robotique, intelligence artificielle, réalité augmentée...) se développent au service de la qualité et la sécurité de sa prise en charge.

#### **4. Le data management en 2030**

Le data management contribue à l'évolution du secteur hospitalier vers des « smart hospitals », où la médecine est exercée entièrement selon les besoins et caractéristiques de chaque patient.

Le secteur dispose d'une charte de valeurs concernant la gestion des données – base de confiance indispensable - ainsi que d'une cartographie de données et de métadonnées permettant un pilotage sectoriel fondé sur des données consolidées. Le travail sectoriel collectif sur les données et leur gestion commune constitue une démarche qualité en elle-même par l'échange utile de bonnes pratiques dans tous les domaines.

Les publications d'indicateurs de performance, de benchmarking et des rapports statistiques permettent au grand public une meilleure compréhension du système de santé dans son entièreté.

Les données mises à disposition contribuent à une médecine qui est devenue prédictive et personnalisée, basée sur l'évidence. Des concepts innovants comme celui du clone digital (« digital twins ») permettront une médecine résolument individualisée basée sur les données, plus spécialisée tout en réduisant considérablement les risques pour les patients.

Les données et informations disponibles permettent par ailleurs à la FHL de participer à la création d'un système de santé basé sur les données (« data-driven healthcare ») en guidant les décideurs politiques dans leurs grandes orientations.

#### **5. Les ressources humaines en 2030**

Une gouvernance forte et cohérente identifie les compétences requises du secteur, prévoit et planifie le nombre de professionnels à former en tenant compte des remplacements naturels, des nouveaux besoins liés à la croissance démographique, au vieillissement de la population, et aux évolutions des pratiques de la médecine et de la technologie.

De nouvelles filières de formations des professionnels de santé existent au Luxembourg dont un Master en médecine, des DES spécialisés supplémentaires et des Bachelors dans diverses disciplines de « nursing ».

La formation continue qualifiante complète ces socles de formations durant les carrières des collaborateurs du secteur en ouvrant de nouvelles possibilités d'évolution de compétences et de carrières. Avec ces avancées, les établissements hospitaliers réduisent leur dépendance aux ressources étrangères en disposant de nouveaux viviers de talents locaux et en promouvant l'attractivité de tous les métiers de la santé.

Chaque acteur du système de santé dispose de possibilités réelles de développement personnel au sein des organisations par l'acquisition de nouvelles qualifications et de fonctions.

Les fonctions RH sont des partenaires stratégiques intégrant les directions des hôpitaux qui jouent un rôle crucial dans la culture d'entreprise, dans l'attraction, le développement et la fidélisation des

talents.

## **6. Le financement du secteur hospitalier en 2030**

La FHL entame les discussions sur un futur modèle de financement des hôpitaux et du système de santé en général en se basant sur une revue conceptuelle des modèles actuellement connus (type enveloppe budgétaire globale, type lié à l'activité, ou type value-based healthcare ).

En 2030, le mécanisme de financement encourage les établissements à agir de manière performante et entrepreneuriale pour l'ensemble de leurs activités afin de stimuler et pérenniser l'innovation et la qualité au service du patient.

Les établissements hospitaliers ont la possibilité de générer des bénéfices sur les activités opposables (e.g., par le biais de forfaits) qui sont entièrement réinvestis dans l'intérêt du patient et de la santé publique tout en laissant aux établissements hospitaliers une flexibilité indispensable dans cette réallocation.

La qualité et le résultat de la prise en charge sont considérés et encouragés par le modèle de financement (« value-based healthcare »). Le financement tient compte des notions de soins appropriés («appropriate care ») – evidence based care, expertise clinique, orientation patient, utilisation responsable de ressources et équité – ce qui aura un effet positif sur l'efficacité et l'efficience de la prise en charge. À cette fin, des indicateurs seront identifiés, permettant d'évaluer si la prise en charge proposée est appropriée.

Finalement la promotion de la santé et la prévention contribuent à réduire les prises en charge de nature curative et réduisent les coûts du système. De même, une meilleure compréhension du fonctionnement du système de santé dans sa globalité (soins primaires, soins secondaires et de suite) contribue à une navigation plus efficace du patient et évite l'engorgement de certains services hospitaliers comme notamment les services d'urgences.

Soucieuse de s'occuper et de traiter ces multiples thèmes avec l'attention qu'ils méritent, la FHL s'engage à faire évoluer le système de santé du pays selon son principe « Partenaire de votre santé », veillant à ce que le seul intérêt à prendre en compte soit celui de la qualité des résultats cliniques et de l'expérience des patients.

*Fédération des hôpitaux luxembourgeois  
Bertrange, décembre 2022*