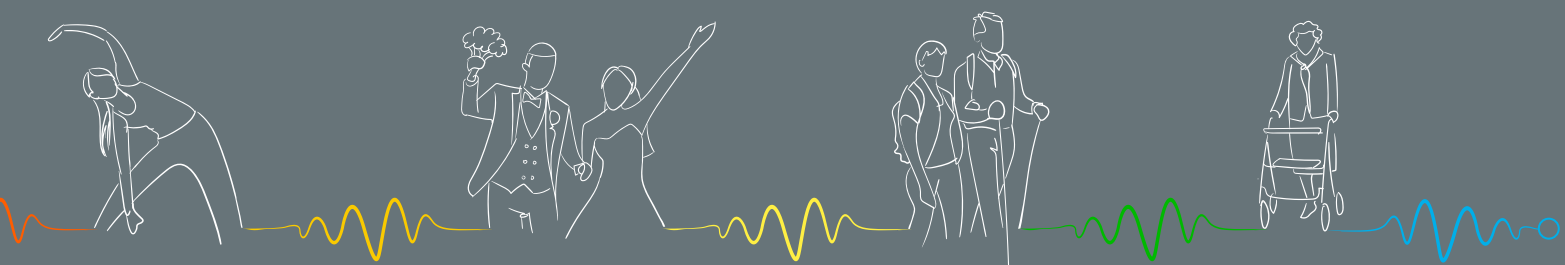
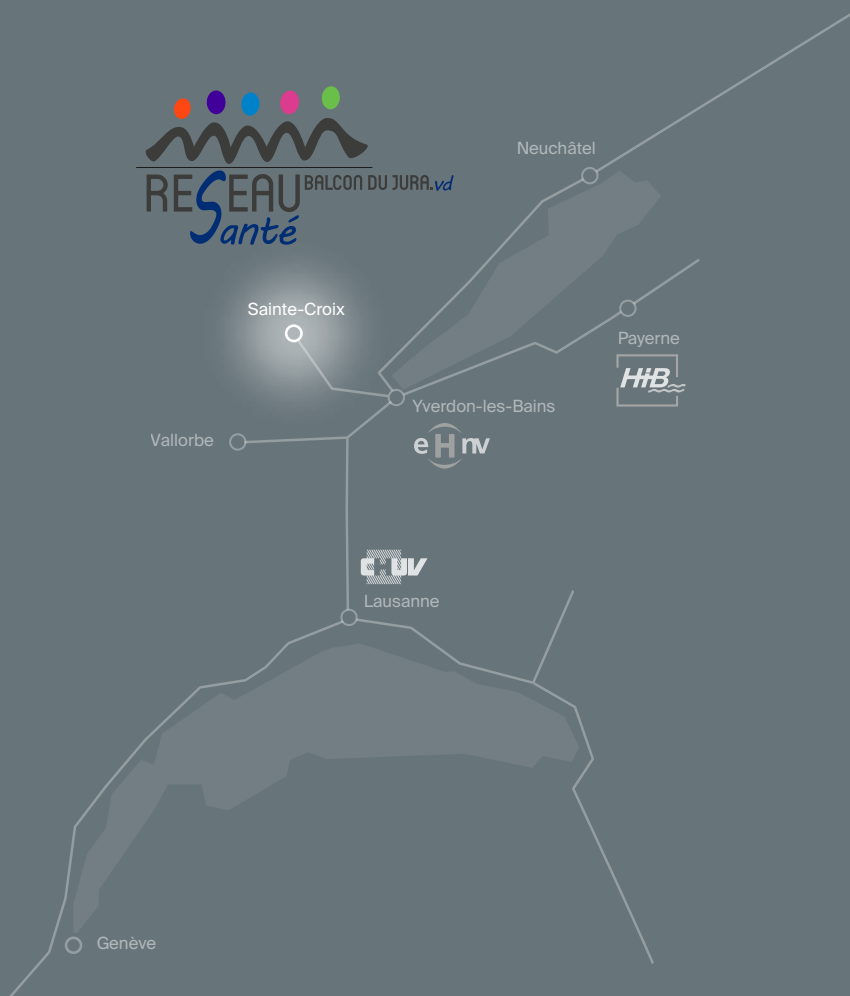


Vivre en meilleure santé, le cœur des soins intégrés



Plan stratégique 2022-2026



La forme masculine employée dans ce document a valeur de genre neutre et désigne aussi bien les hommes que les femmes

Vivre en meilleure santé: le cœur des soins intégrés





Préface

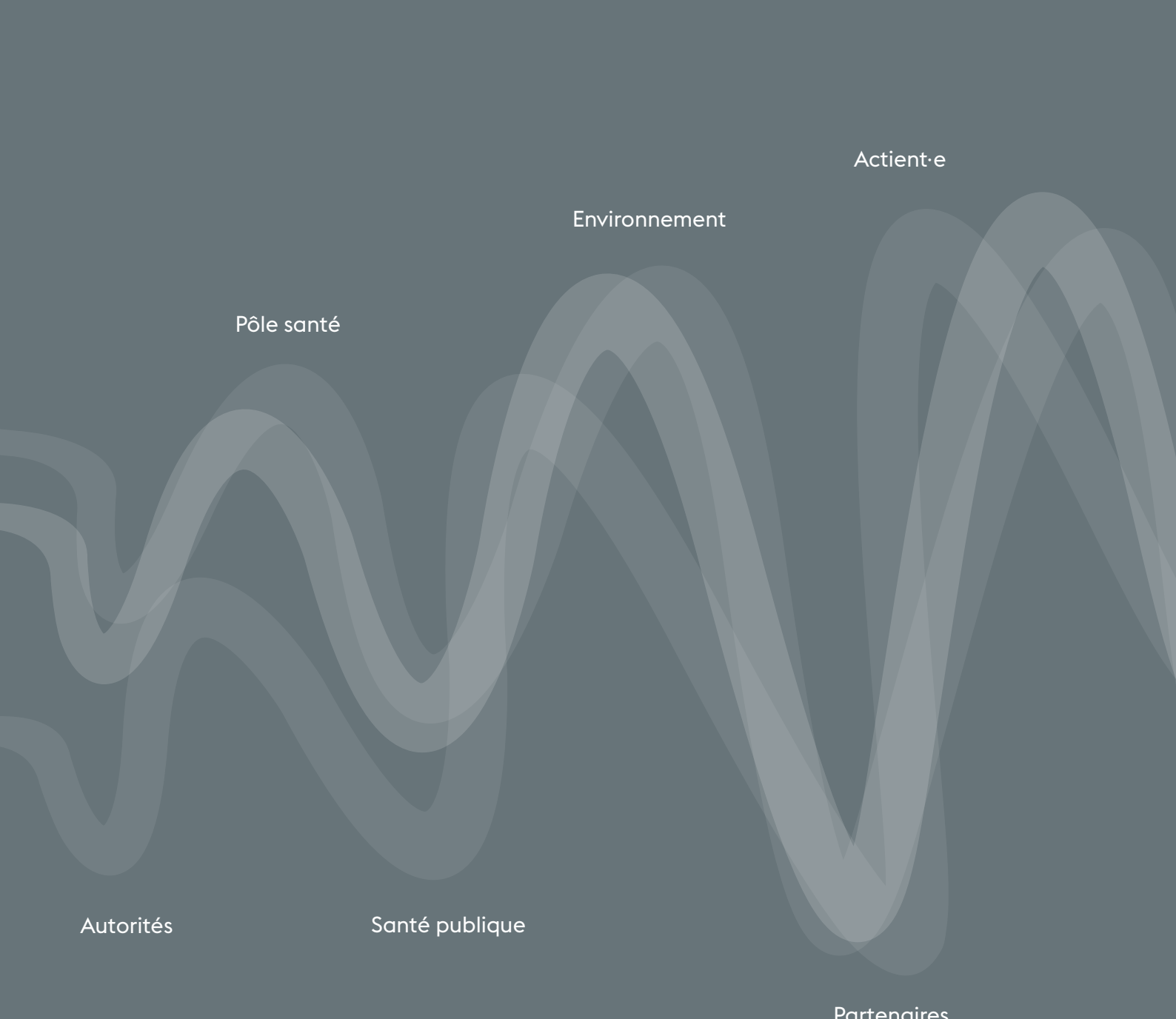
Peu de choses sont aussi sensibles que la santé, la pandémie que nous avons traversée l'a bien démontré. Chacun demande, à juste titre, d'avoir accès aux meilleurs soins dans la proximité et dans les meilleures conditions possibles. Y donner une réponse n'est pas toujours aisé. Le développement de soins intégrés, à travers la mise en place des Pôles santé, en est une.



Le rôle de l'État est de garantir pour chacun un accès à des soins de qualité partout dans le Canton, et bien sûr aussi dans ses régions de montagne. Au vu des défis qui nous attendent, en particulier celui de l'évolution démographique qui verra le nombre de personnes de plus de 80 ans plus que doubler d'ici 2040, la constitution de véritables réseaux de soins, fondés sur la collaboration entre les différents acteurs socio-sanitaires et les différents métiers autour du patient, est indispensable. Cela requiert de dépasser les frontières qui existent dans les prises en charge et entre professionnels : entre le domaine social et sanitaire, entre l'hôpital, le CMS et l'EMS. Bien sûr, une telle organisation exige une stratégie extrêmement méticuleuse et dont la précision doit être quasi horlogère. C'est l'objet du plan stratégique 2022-2026. S'appuyant sur les valeurs fondamentales de respect, de proximité et de responsabilité, ce plan porte une vision ambitieuse, qui s'inscrit dans celle du Canton : les Vaudoises et les Vaudois, où qu'ils se trouvent dans le Canton, doivent pouvoir bénéficier de soins de qualité, efficaces, dans une proximité échelonnée et proportionnée aux besoins.

Bonne lecture !

*Rebecca Ruiz,
Cheffe du Département de la santé et de l'action sociale*



Actient·e

Environnement

Pôle santé

Autorités

Santé publique

Partenaires

Parcours de vie

On a tendance à l'imaginer linéaire: on naît, on vit, on meurt.
Mais dans ce grand intervalle qu'on appelle la vie, le chemin
n'a rien de rectiligne. On aime, on pleure, on trébuche,
on se relève, on bifurque, on affronte, on vit, on apprend.
Sur cette route sinueuse, notre seul véhicule, c'est lui: notre corps.

24 Heures, podcast santé «Entre parenthèses»

Sommaire

Proches

1	Introduction: quelques jalons	11-13
	<ul style="list-style-type: none">• Le premier plan stratégique• Des enjeux influençant les orientations prises• Des réalisations concrètes effectuées• Constitution d'un groupe de travail• S'appuyer sur des sources de réflexions et d'orientations pertinentes• Poursuite des réflexions	

réseau de soins intégrés

parcours de vie

communauté

2	Le bénéficiaire de soins d'aujourd'hui et de demain	14-15
	<ul style="list-style-type: none">• Un actient	
3	Nos valeurs	16-17
	<ul style="list-style-type: none">• Le respect• La proximité• La responsabilité	
4	Une vision pour demain	18-19
5	La mission de notre réseau	20
6	Soins intégrés	21-22
	<ul style="list-style-type: none">• Définitions• Les soins intégrés par nature efficients: est-ce une chimère?	
	Notre modèle de soins intégrés	23-24
7	<ul style="list-style-type: none">• La trajectoire de santé• L'aspect communautaire de la santé• Le système de santé• Partenariat: autonomie et interdépendance	
8	SCIROCCO®	25-27
	<ul style="list-style-type: none">• Une solution pour mesurer le développement des soins intégrés• Étapes de mise en place• Les dimensions illustrant l'outil SCIROCCO®	
9	Les défis et les objectifs stratégiques	28-29
10	Mise en œuvre	30-31
	<ul style="list-style-type: none">• Savoir d'où on vient, où on est et où on va• Une volonté de pilotage• Une synergie entre trois régions de montagne• Un point d'arrivée clair et un chemin agile pour l'atteindre• Le rôle actif des collaborateurs• Le rôle central du Conseil de direction	
	Références	33
	Lexique	34

Unis pour la santé



Les questions se posent aujourd'hui de la durabilité de nos organisations de santé et de leur capacité à faire face aux enjeux du vieillissement de la population, de l'augmentation des maladies chroniques ou de la pénurie de personnel.

Des changements de paradigmes sont nécessaires. Les défis qui attendent le monde sanitaire sont majeurs, y compris dans notre coin de pays. Nous ne pouvons plus baser nos développements sur l'expérience du passé. Nous devons porter notre attention sur les besoins du futur émergent et, dans cette perspective, deux tendances ressortent fortement: l'évolution vers les soins intégrés et le renforcement de la santé communautaire. Certes elles sont évoquées depuis de nombreuses années, mais elles n'ont à ce jour pas encore été pleinement exploitées, faute notamment à une organisation du système et des modes de financement restés cloisonnés. Si la logique des besoins tend vers un continuum et une intégration des soins et des prestations, les logiques institutionnelles et de financement poussent encore dans le sens opposé.

En 1999, la création du CSSC (Centre de soins et de santé communautaire) à Sainte-Croix posait les premiers jalons d'une approche qui adoptait ces deux tendances. En 2011, dans son étude stratégique, le RSNB (Réseau Santé Nord Broye) confirmait les intentions régionales, basées sur une volonté d'agir ensemble pour défragmenter le système de santé, pour passer d'un système axé sur la maladie à un système axé sur la santé, pour passer d'une responsabilité envers le patient à une responsabilité envers la population.

Le plan stratégique du RSBJ s'inscrit pleinement dans ces tendances et orientations. Les focales mises sur l'intégration, sur le partenariat et sur la santé, au sens global du terme, témoignent de la volonté institutionnelle de s'unir et de faire sa part pour contribuer à la mutation du système sanitaire. Le Balcon du Jura sera, avec la Vallée de Joux, en tête de cordée pour expérimenter de nouvelles voies. Bravo!

Yves Kühne
Directeur du Réseau Santé Nord Broye

Stratégie et santé... un pari gagnant ?



La santé est un des enjeux majeurs de nos sociétés avec ses remises en question pour trouver l'équilibre entre les coûts et les prestations toujours plus performantes. Après avoir initié le développement des soins coordonnés par la création du premier centre de soins et de santé communautaire en 1999, le Réseau Santé Balcon du Jura.vd (RSBJ) a mis en place un modèle de soins intégrés.

Le plan stratégique 2022-2026 présente une vision, les défis et les objectifs basés sur des valeurs récoltées au cours des dix dernières années au RSBJ.

C'est ainsi que nous entendons poursuivre nos réflexions pour accomplir pleinement notre mission hospitalière et de santé communautaire par la mise en place des Pôles Santé.

Le RSBJ vise à développer son modèle de réseau de soins intégrés axé sur le continuum des soins, la promotion de la santé et la sécurité répondant ainsi aux besoins de la population du Balcon du Jura vaudois et des environs.

L'évolution de la prise en charge des patients dans leur globalité aura un impact sur nos prestations. Elle engendra de nouvelles opportunités, notamment la révision de nos façons de faire et des collaborations avec nos partenaires de soins.

Pour y parvenir, nous voulons mettre en place des actions visant à relever le défi du vieillissement de la population.

En conséquence, d'importantes mesures seront introduites et permettront une meilleure prise en charge de nos patients devenant ainsi des actives (nouveau terme pour les patients devenant actifs pour leur santé).

À cet effet, le plan stratégique 2022-2026 prévoit l'intégration des soins à domicile afin d'accomplir notre mission de soins coordonnés, centrés sur la qualité, la sécurité et l'innovation.

Enfin, au nom du Conseil d'administration, du comité de direction ainsi qu'en mon nom, je remercie toutes celles et ceux qui ont pris part à l'exercice de planification stratégique 2022-2026 et qui, j'en suis convaincu, contribueront à sa pleine réalisation au cours des prochaines années.

*Robert-Tito Haarpaintner,
Président du Conseil d'administration du RSBJ*



1

Introduction : quelques jalons

Pour avancer de façon cohérente dans le développement stratégique de notre institution et sa logique de « réseau de santé », il nous semble judicieux de rappeler succinctement les étapes du passé.

En effet il est important de préciser les racines de nos orientations actuelles en prenant en compte d'où nous venons et en sachant précisément où nous sommes aujourd'hui pour pouvoir diriger le regard vers les projections futures et ainsi déterminer où nous allons.

C'est en 1999 qu'une première impulsion d'intégration des soins se mettait en place par la fusion de l'hôpital de Sainte-Croix et de l'établissement pour personnes âgées « Ma Retraite ».

Il faudra attendre 2015 pour que la dimension de « réseau » prenne sa place entière par la création de l'association « Réseau Santé Balcon du Jura.vd ».

Le premier plan stratégique

Lors de la rédaction du premier plan stratégique, la vision intégrait les contextes démographiques et sociétaux du Balcon du Jura vaudois ainsi que les aspects législatifs, économiques et organisationnels du système de santé vaudois.

À travers 36 objectifs, le plan stratégique 2014-2020 visait à :

- Former un réseau de santé local, coordonné avec le réseau régional
- Regrouper tous les prestataires de santé installés sur le Balcon du Jura vaudois et organiser les missions de façon coordonnée et intégrée autour de la médecine de premier recours
- Être centré sur les besoins de la population locale et régionale en privilégiant une médecine personnalisée
- Développer des outils et des ressources transverses afin de gérer avec efficacité la polymorbidité et la polypharmacie
- Devenir une institution spécialisée en gériatrie et psychiatrie de l'âge avancé, dotée de soins aigus aux séniors (SAS) et de soins aigus pour la population locale et régionale
- Garder notre statut privé d'intérêt public en étant intégré dans la planification sanitaire régionale et cantonale
- Être une porte d'entrée unique dans un dispositif sanitaire coordonné localement et régionalement afin de détecter et soigner les patients du Balcon du Jura vaudois.



Des enjeux influençant les orientations prises

Afin de donner le maximum de pertinence à ce plan stratégique, celui-ci a pris en compte un certain nombre d'enjeux, dont les principaux sont décrits ci-dessous :

- L'efficacité clinique, à travers la détermination des processus, la sécurité et les soins intégrés
- Le continuum des soins prenant en compte l'orientation des personnes bénéficiaires de soins, leur accompagnement et la coordination des prestations
- Le développement d'activités permettant de répondre aux besoins de la population tout en tenant compte aussi de la planification sanitaire cantonale
- La volonté de maintenir un équilibre financier
- La volonté de promouvoir la formation et la fidélisation du personnel
- L'ancrage du modèle de réseau de soins dans la planification régionale et cantonale à travers une recherche de complémentarité
- La mise en place d'une gouvernance unique.

Des réalisations concrètes effectuées

Les objectifs ont été réalisés à plus de 80 %. Certaines réalisations spécifiques ont créé les bases d'un futur réseau de soins. Elles sont décrites ci-dessous de façon synthétique :

- La création d'un cabinet médical de groupe pour faire face à la future pénurie de médecins de premier recours
- Le développement d'espaces de discussion « Prévention et Promotion de la Santé » pour la population du Balcon du Jura vaudois
- La création de structures d'accompagnement médico-social (SAMS)
 - Centre d'accueil temporaire
 - Appartements protégés
- La réalisation d'un nouvel EMS de 70 lits assurant des missions gériatriques, psycho-gériatriques et spécifiques pour les personnes lourdement atteintes par des troubles cognitifs majeurs
- La réponse à des besoins populationnels spécifiques:
 - Ouverture d'une consultation psychiatrique
 - Renforcement de la collaboration avec les communes du Balcon du Jura vaudois sur le plan de l'action sociale
 - Mise en place d'un programme de réadaptation gériatrique aigüe permettant de réduire le déclin fonctionnel des personnes âgées durant leur séjour à l'hôpital.

Le RSBJ a ainsi posé de solides fondations qui lui permettent aujourd'hui de finaliser un réseau de soins intégrés et de se projeter sous un angle plus pérenne et stable.



Constitution d'un groupe de travail

Sur mandat du Conseil d'administration, un groupe de travail a été constitué. Composé de trois membres du CA (*) et de l'ensemble du Conseil de direction (*), il s'est adjoint le soutien d'un intervenant externe. Ensemble ils ont posé les lignes principales d'une vision, des missions et des valeurs.

Certains enjeux ont été associés aux réflexions de départ du groupe de travail et ont conditionné les orientations et les étapes à suivre. Parmi ceux-ci on peut citer :

- Les mutations constantes dans la société et le système sanitaire
- Le développement des autres Pôles Santé cantonaux et les collaborations avec les partenaires institutionnels, cantonaux, régionaux et communaux
- L'ancrage du concept des soins intégrés dans ce plan stratégique
- La nécessité de mesurer l'efficacité d'un modèle en réseau.

S'appuyer sur des sources de réflexions et d'orientations pertinentes

Tout en veillant à garder une continuité avec les orientations de l'ancien plan stratégique, les nouvelles orientations des politiques de santé régionales, cantonales et fédérales ont été particulièrement prises en compte, dont :

- Politique de la santé : stratégie du Conseil fédéral 2020-2030
- Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé : Soins intégrés dans les cantons
- Rapport sur la politique de santé publique du canton de Vaud 2018-2022
- La politique cantonale « Vieillesse et santé » (Vaud - Janvier 2012)
- « Vieillir 2030 » : la politique cantonale vaudoise pour les seniors
- Rapport du Conseil d'État concernant la planification hospitalière des soins somatiques aigus
- Exposé des motifs et projet de loi sur les Régions de Santé (LRSa) (*)
- OBSAN(*) Dossier 57 : les soins intégrés en Suisse
- Différents projets en cours et futurs au sein du RSNB (*) et du PRS (*).

→ Poursuite des réflexions

Dans les chapitres suivants nous allons poser quelques éléments clefs de réflexion. Ainsi la question du positionnement de la personne bénéficiaire a suscité un large débat et permis de clarifier nos orientations. Par ailleurs, un recentrage sur les valeurs essentielles du Réseau a été voulu.



sphère sociale



savoir
vouloir
pouvoir

sphère psychologique →

← sphère spirituelle

↑
sphère biologique

→ Un actient

Ce terme est une fusion d'**acteur (actif)** et de **patient**.

Il s'appuie sur des définitions qui considèrent qu'un actient agit lui-même chaque jour pour préserver, entretenir et développer son capital santé.

2

Le bénéficiaire de soins d'aujourd'hui et de demain

Nous allons entrer dans la présentation de ce plan stratégique par le cœur de ce qui nous occupe : **l'individu, l'être humain, la personne.**

Lorsque nous parlons d'un être humain, il est sous-entendu que celui-ci doit être vu dans toute sa globalité, avec les différentes dimensions qui le constituent, telles que sa sphère biologique, psychologique, sociale et spirituelle.

L'être humain est alors considéré comme une personne de savoir, de vouloir et de pouvoir. Il est donc perçu comme actif tant dans la préservation, la restauration que la promotion de sa santé.

Selon l'OMS, la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

Dans nos postulats, nous estimons que la personne soignée doit être l'acteur clef de sa santé et de la prise en charge de sa maladie.

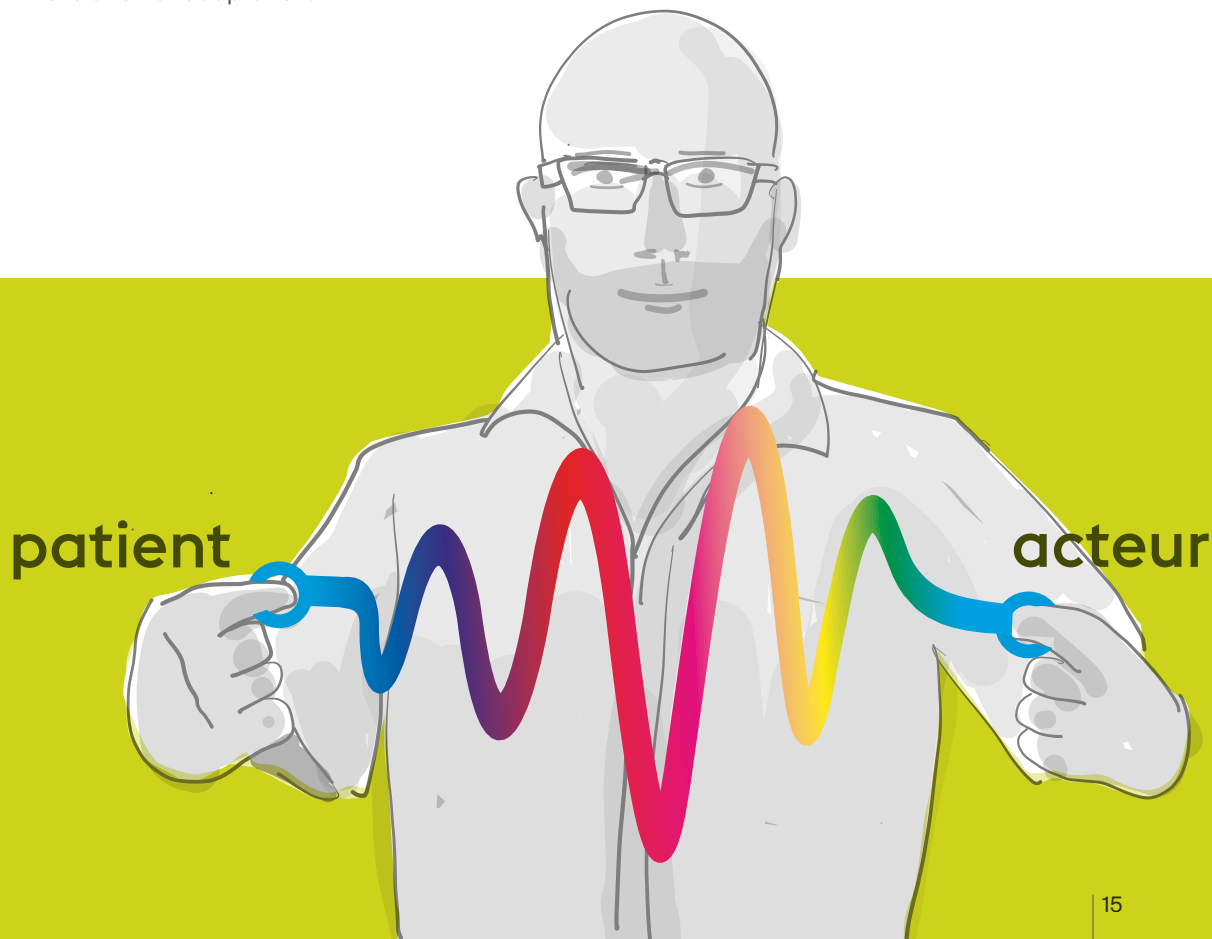
Ainsi, cette dernière comme la santé, ne sont pas vues comme des états mais comme deux indicateurs d'un continuum en constante évolution et adaptation.

Au-delà des grands principes déclaratifs, conscients de l'engagement qui est pris, nous militons pour un bénéficiaire de soins qui soit acteur et responsable de sa santé. Cependant, dans le monde de la santé, les termes les plus souvent utilisés sont « patient » ou « client ». Ils impliquent ou créent une posture parfois biaisée :

- Le patient amène une notion de passivité : le patient « patiente ».
- En latin, patiens signifie « endurant » ou « qui supporte »
- Le client peut sous-entendre une transaction financière : le client « achète ».

C'est pourquoi notre volonté est de quitter ces terminologies usuelles qui ne correspondent plus à une personne active et partie prenante dans son maintien en santé, dans sa prise en soins et dans sa guérison.

Au sein du RSBJ nous appellerons désormais cette personne un **ACTIENT** (patient acteur).



3 Nos valeurs

Notre plan stratégique s'appuie sur des valeurs fondamentales. Partant des sept valeurs figurant dans l'ancien plan stratégique, nous avons choisi de les concentrer sur les trois que nous estimons les plus essentielles : **le respect, la proximité et la responsabilité.**



Le respect

Selon la définition du dictionnaire Le Robert « sentiment qui porte à accorder à quelqu'un de la considération en raison de la valeur qu'on lui reconnaît ».

Le dictionnaire Larousse parle lui de « sentiment de considération envers quelqu'un qui porte à le traiter avec des égards particuliers ».

Le mot **considération** appuyé par « valeur » et « égards » revient le plus souvent. Le respect, dans notre compréhension, signifie donc faire aux autres ce que nous aimerions qu'ils fassent pour nous ou être pour les autres ce que nous aimerions qu'ils soient pour nous.

Au sein de notre institution, nous considérons alors que chaque être humain, quels que soient ses caractéristiques, ses origines, sa culture, ses choix ou son âge a droit au respect.

Le respect a donc pour fondement l'application de règles et concepts juridiques, éthiques, déontologiques et moraux.

Le RSBJ, par son management, veillera à respecter ces trois valeurs envers les collaborateurs. Ceux-ci sont considérés comme la ressource essentielle de l'institution.



La proximité

Selon la définition du dictionnaire Larousse « situation de quelqu'un, de quelque chose qui se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose d'autre, d'un lieu ».

Elle peut être :

→ **Humaine, relationnelle, familiale** : se sentir proche de quelqu'un, comprendre ce qu'il vit et/ou ressent.

La proximité humaine, relationnelle et/ou familiale est un atout important favorisant le rétablissement.

Au sein du RSBJ, la proximité s'inscrit sous la forme d'un savoir-être. Les relations humaines sont privilégiées, centrées sur l'actient et ses proches mais aussi sur les collègues, visiteurs, partenaires et toutes les personnes en lien avec l'institution.

→ **Géographique** : objet qui se trouve à peu de distance.

Par sa situation géographique, le RSBJ est proche de la population du Balcon du Jura vaudois et de son environnement qui se reconnaît dans cette institution.

Dès lors, cette proximité permet d'accompagner l'actient dans son parcours de vie.

Nous considérons la proximité comme un garant de confiance dans la relation qui nous lie avec les actients, les collaborateurs et les partenaires.



La responsabilité

Nous reconnaissons deux niveaux de lecture de la responsabilité, à savoir :

- La nécessité morale de remplir un devoir, un engagement
- L'obligation de répondre de ses actes, de les assumer, d'en supporter les conséquences du fait de sa charge, de sa position, etc.

Le RSBJ porte cette dimension de responsabilité vis-à-vis de la population du Balcon du Jura vaudois, avec un objectif affirmé d'offrir les soins les plus efficaces en fonction des ressources disponibles.

Cette valeur s'illustre aussi vis-à-vis de nos partenaires étatiques par notre réponse à leurs attentes, autant qu'aux mandats populationnels qu'ils nous confient.

Il est aussi attendu que nos collaborateurs investissent cette valeur dans leur quotidien

et continuent d'assumer leurs responsabilités professionnelles.

Enfin et dans la vision d'un actant, nous allons consolider cette dimension de responsabilité de chaque personne sur sa santé en veillant à ce qu'elle dispose des informations nécessaires à la prise de décisions libres et éclairées.

En finalité, chaque acteur porte une responsabilité dans l'ensemble de la trajectoire de santé. Elle est également au centre de la conduite du RSBJ.

Inhérente à cette valeur, la notion de qualité prend tout son sens. Elle est lue au travers de six facettes que sont la sécurité, l'efficacité, l'efficience, la prise en compte de l'actant, le respect d'un temps approprié et l'équité.

Dès lors en considérant ces valeurs et l'histoire du RSBJ, nous formulons ainsi sa vision future.

Dans les discussions que nous avons pu mener durant la sélection des valeurs centrales de notre réseau, les questions de développement durable ont été soulevées et prises en compte.

Elles concernent l'intégration des objectifs sociaux, économiques et environnementaux. Si elles ne sont pas clairement décrites, elles sont sous-jacentes aux valeurs de respect et de responsabilité.

Ainsi les enjeux environnementaux qui ne seront pas développés plus explicitement le seront de façon constante dans toutes nos réflexions et décisions.

4 Une vision pour demain

La vision représente un état futur à atteindre et définit une direction à suivre. Elle permet aussi de mobiliser nos collaborateurs ainsi que nos différents partenaires sur l'évolution de nos activités.

Notre réflexion nous a conduits à définir une vision stratégique qui soit à la fois ambitieuse, motivante, réalisable et succincte. Après de nombreux travaux de compression sur les mots essentiels, elle est décrite comme suit :

Contribuer à un meilleur état de santé de la population en développant un réseau de soins intégrés, efficient et reconnu.

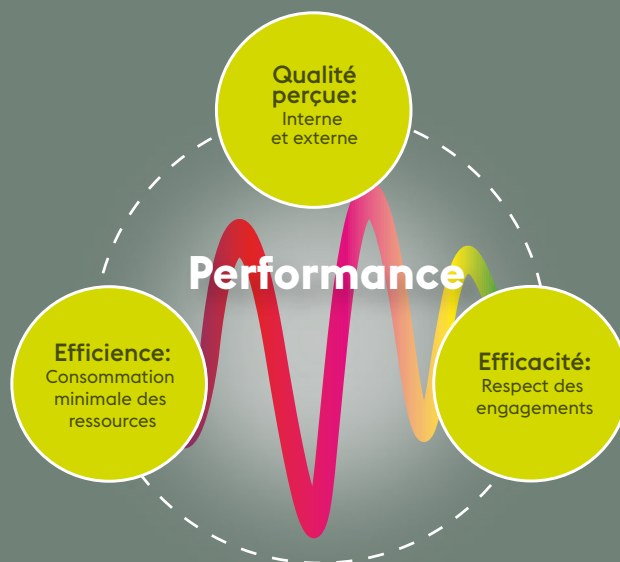
De cette vision, nous pouvons encore formuler un slogan :

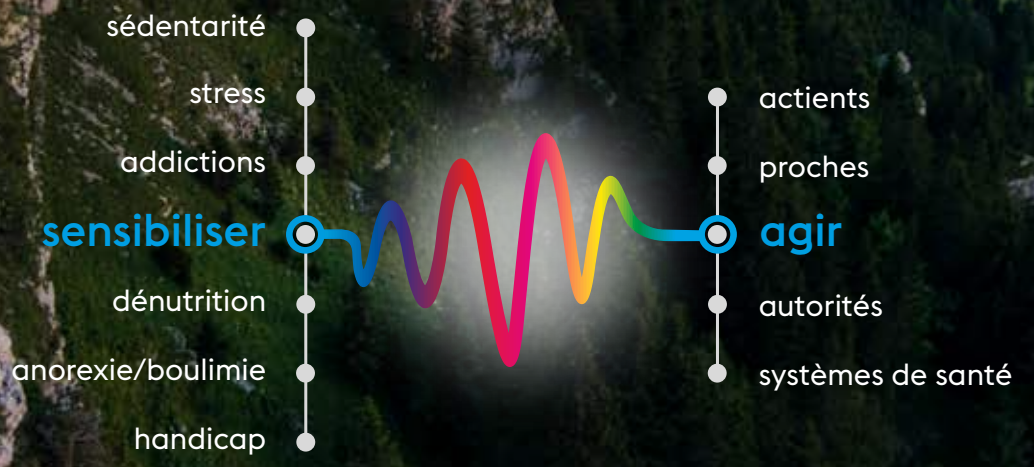
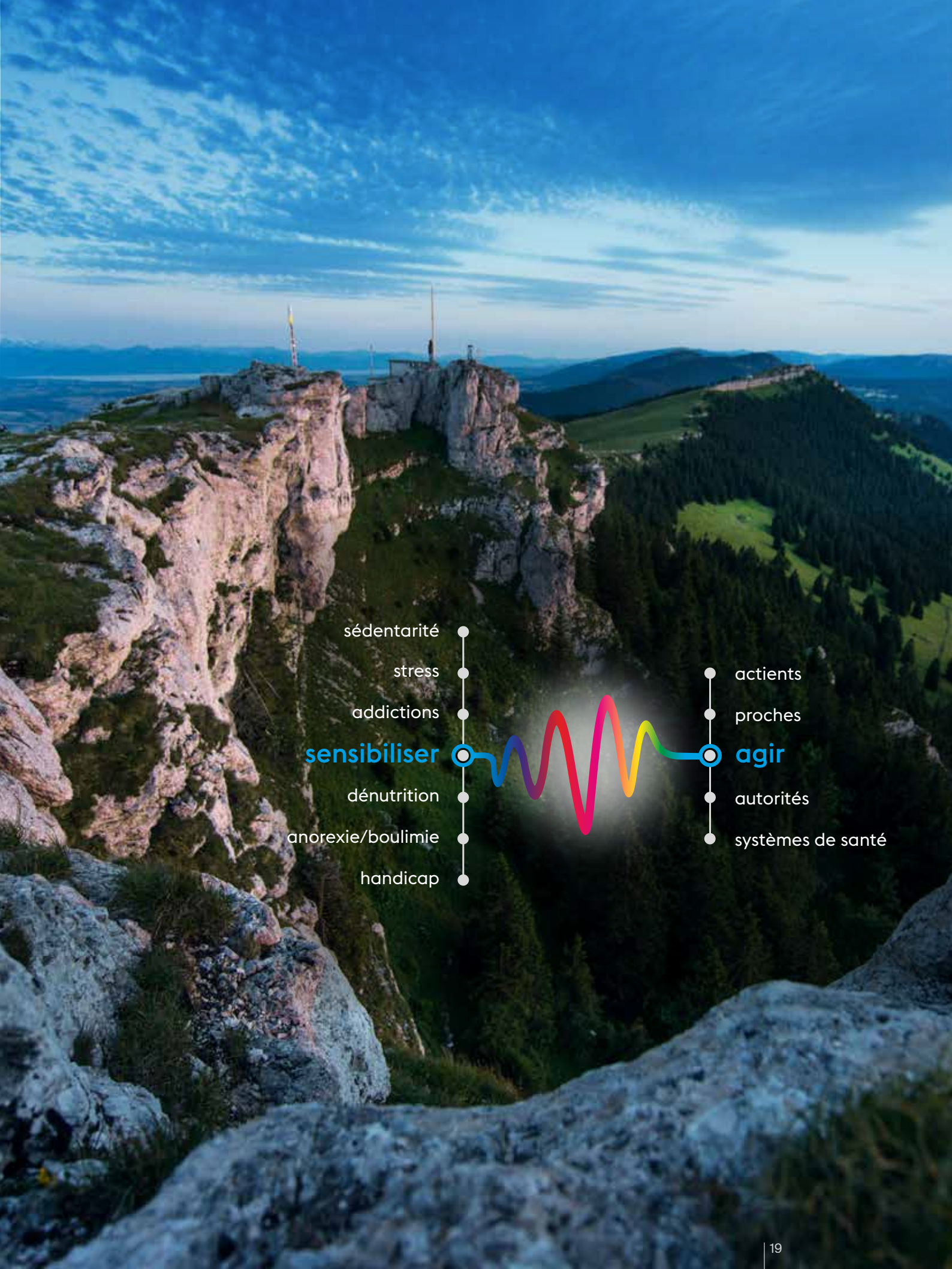
**Vivre en meilleure santé,
le cœur des soins intégrés.**

Nous avons ainsi intégré la notion de population régionale, composée d'actients et de proches auxquels nous souhaitons aussi donner une attention forte.

Nous avons alors fixé la cible de nos intentions, soit non seulement traiter la maladie mais la prévenir et promouvoir la santé.

À l'image du schéma ci-dessous, nous avons à cœur de développer un modèle de soins performant.





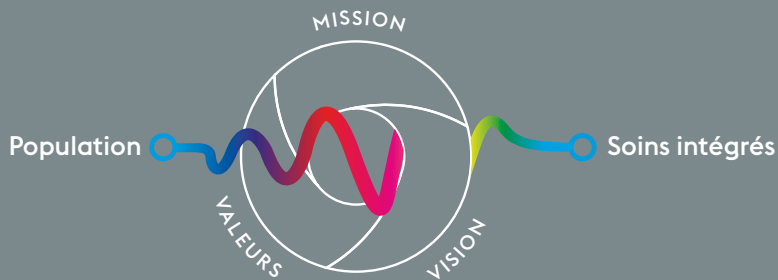
5

La mission de notre réseau

Notre mission consiste à répondre aux besoins de la population en matière de santé, principalement pour la région du Balcon du Jura vaudois.

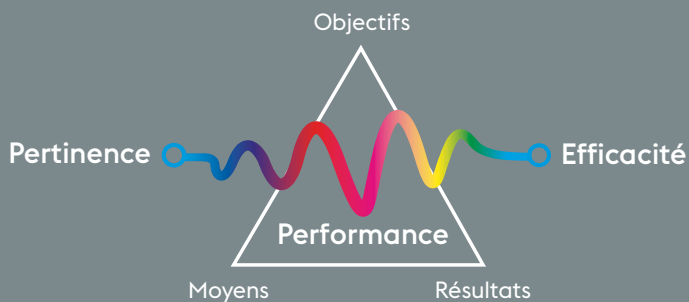
Nous voulons garantir des soins intégrés et un accompagnement grâce à la coordination de prestations communautaires et hospitalières sur l'ensemble du parcours de vie de la personne et de ses proches.

Dans un plan stratégique, la mission apparaît comme la raison d'être de l'institution. Elle est en synergie avec les deux autres éléments clés précédemment décrits que sont les valeurs et la vision.



Le contexte particulier d'un réseau de santé dans une région excentrée et de montagne nous appelle à être attentifs et garants de certaines exigences :

- **D'efficacité** (cf. schéma) par un ratio optimal entre les résultats obtenus en regard des moyens utilisés.
Il faut différencier l'efficacité allocative (faire la bonne chose) de l'efficacité technique (faire de la bonne manière).
Par exemple, dans notre vision globale de la santé, il est important que la prévention et la promotion de la santé, tout comme le développement de prestations ambulatoires soient vues comme une approche allocative efficace.
- **D'innovation** en développant une organisation agile dans le changement et attentive aux évolutions futures par notre intégration au sein de différents réseaux.
- **De partenariats** par un lien privilégié avec les actants, les différents acteurs de la santé, du social, de l'économie et du politique.
- **D'attractivité** en suscitant l'intérêt d'être soigné ou de travailler au sein du RSBJ, par nos compétences, la qualité de nos prestations, nos projets ou nos orientations.



6 Soins intégrés

Dans un rapport traitant des soins intégrés, la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé indique : « Il y a un large consensus dans les milieux de la recherche et de la politique en matière de santé sur le fait qu'il est indispensable de resserrer la mise en réseau et la coordination des partenaires dans la prise en charge (fournisseurs de prestations, actients, agents payeurs) afin d'augmenter la qualité, la sécurité et l'efficacité des soins et que le système demeure abordable ».

Ce document riche et complet indique les différents facteurs qui justifient de renforcer une approche coordonnée des soins. Parmi ceux-ci un certain nombre d'arguments nous semblent parfaitement en phase avec nos constats, à savoir :

- Le morcellement du traitement et de la prise en charge par les spécialisations des pratiques médico-soignantes
- Le nombre croissant de professionnels agissant autour de l'actient avec comme corollaire la difficulté de faire circuler efficacement les informations, ce qui engendre des surdiagnostics, des prises en charge redondantes et favorise les surcoûts
- L'évolution des maladies chroniques et la polymorbidité liée chez les personnes âgées
- La nécessité d'une prise en charge globale et personnalisée de la personne, intégrant tous les aspects sociaux.

En conclusion, le contexte démontre la nécessité d'intégrer une approche plus adaptée des soins et de l'accompagnement.

Au RSBJ nous militons depuis longtemps pour des soins intégrés et un accompagnement centré sur l'actient. S'ils assurent des prestations plus efficaces, ils participent également à sa satisfaction, favorisent la qualité et la sécurité des dispositifs.

Définitions

Depuis de nombreuses années, à travers nos recherches, nous avons été surpris par l'importance des écrits sur le thème des soins intégrés et découvert les nombreuses réflexions menées sur le plan international et national, en particulier au sein de l'Office Fédéral de la Santé Publique (OFSP) et de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé (CDS).

Nos instances nationales supérieures formulent une définition simple et globale de cette approche de soins, nous donnant ainsi un cadre de départ intéressant à considérer dans le développement de notre réseau. Nous lisons, entre autres, que le terme de soins intégrés est vu comme un synonyme de soins coordonnés ou encore de soins en réseaux :

Les soins coordonnés sont définis comme l'ensemble des processus visant à améliorer la qualité des soins prodigués aux patients dans toute la chaîne de traitement. Le patient figure au premier plan : la coordination et l'intégration s'appliquent tout au long de son parcours.

Toutefois, la définition issue du rapport de l'OBSAN de 2015 nous semble être la plus proche de la vision globale des soins et de l'accompagnement que nous souhaitons développer sur le Balcon du Jura vaudois.

Les modèles de soins intégrés se caractérisent par une coopération structurée et contraignante entre divers prestataires de services et professions tout au long du parcours de traitement.

Les patients jouent un rôle actif en leur permettant de faire face à une maladie de manière autonome et en étant inclus dans les décisions de traitement.

Un soignant sert le patient en tant que coordinateur de traitement et premier point de contact.

Un autre élément central sont les protocoles et les voies de traitement standardisés, qui sont destinés à permettre une prise de décision structurée.

La documentation continue des antécédents médicaux dans un dossier patient électronique, auquel le patient et tous les spécialistes concernés ont accès, constitue un préalable à la mise en œuvre de modèles de soins intégrés.

(Source : S. Djalali, Th. Rosemann, Obsan 2015)

En complément et/ou en appui à ce qui a été dit dans les définitions précédentes, nous intégrerons aussi certaines orientations décrites dans le rapport sur la politique de santé publique du Canton de Vaud 2018 – 2022 qui, selon notre perception, s'inscrivent bien dans cette orientation de soins intégrés :

- Le développement des processus organisationnels, cliniques et logistiques qui permettent de renforcer les soins sur le lieu de vie de l'actient
- La fluidification des trajectoires de soins, en particulier pour les personnes souffrant de pathologies chroniques
- L'encouragement à développer des actions intégrant une vision multidimensionnelle (santé -social) des réponses à apporter à la population.

Les soins intégrés par nature efficients: est-ce une chimère ?

L'expérience de ces dernières années au cours desquelles nous avons développé des soins coordonnés nous a permis d'en extraire de nombreux intérêts et avantages, tant pour l'actient que pour les acteurs de la santé.

Par ailleurs, certaines situations cliniques et les stratégies mises en place nous semblent clairement agir favorablement sur les coûts globaux de la santé.

En parallèle, nous voyons que, dans la littérature, la solution pour faire face à la complexification des soins et à l'augmentation galopante des coûts viendrait, entre autres, du développement des soins intégrés.

Comme référence, nous pouvons prendre le point de vue de Madame Lea Von Wartburg de l'OFSP, qui précise :

À l'avenir, les personnes âgées et les patients atteints de maladies chroniques (multiples) seront plus nombreux en Suisse.

Grâce aux avancées technologiques en médecine, les possibilités de traitement ne cessent de se développer et les personnes gravement malades vivront plus longtemps.

Les patients atteints de maladies chroniques ou d'affections multiples recourent davantage aux prestations de soins que la moyenne: on leur prescrit plus de médicaments, ils consultent plus fréquemment le médecin et différents spécialistes et sont hospitalisés plus souvent.

Un manque de coordination entre ces prestations peut nuire à la qualité et générer des interventions superflues et des dépenses inutiles.

Améliorer la coordination permet d'axer davantage les soins sur la volonté du patient et d'utiliser les ressources de manière plus efficace.

Nos constats sont donc soutenus par la prise de position de l'OFSP. Cependant, et afin de pouvoir l'affirmer avec objectivité, nous souhaitons éviter de proclamer la performance des soins intégrés sans en faire la preuve.

Nous nous fixons donc comme exigence que, dans le cadre du plan stratégique 2022-2026, nous trouvions un outil nous permettant d'objectiver l'efficacité de notre réseau de soins intégrés.

Nous avons donc pris contact avec la HEIG-VD (*) (Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud) et en particulier l'Institut Interdisciplinaire du Développement de

l'Entreprise (IDE) pour déterminer un moyen de mesurer la performance de notre réseau.

Très intéressée par cette démarche, la HEIG-VD (*) a cherché un moyen d'évaluer les soins au sein d'un réseau de santé. Ses investigations ont débouché sur la découverte d'un outil scientifiquement reconnu et utilisé dans de nombreux pays pour mesurer la maturité des soins intégrés: SCIROCCO®.

Cet outil reconnu par la Conférence suisse des directeurs de la Santé, fait l'objet d'une présentation à part entière dans ce plan stratégique puisqu'il est devenu une des pierres angulaires de celui-ci.

7

Notre modèle de soins intégrés

Sur la base des différentes définitions citées précédemment, de nos réflexions et de nos intentions, nous souhaitons préciser notre approche des soins intégrés.

Notre vision tient compte de quatre dimensions, décrites ci-dessous.



Selon notre vision et d'une façon systémique, le RSBJ est une porte d'entrée dans le système de santé. Il assure une mobilisation des ressources sanitaires nécessaires permettant

à toute personne habitant sur le Balcon du Jura vaudois ou dans une région limitrophe, de recouvrir la santé.

La trajectoire de santé

Nous considérons la personne dans un parcours de vie qui oscille dans un continuum santé - maladie permanent.

Dans ce cadre, la notion de santé est vue de façon globale, à travers les différentes sphères de l'individu, soit ses dimensions biologique, psychologique, sociale et spirituelle. Elle est prise dans toute sa complexité intégrant la perception individuelle de chacun.

Si l'actien est considéré comme l'acteur principal de son parcours de santé, le maintien de celle-ci est interdépendant de l'environnement dans lequel il vit.

À ce titre, nous nous alignons sur la définition de la santé de l'OMS qui précise que «La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (*)».

En termes d'orientation de nos actions, nous souhaitons promouvoir la salutogenèse (*) et ne pas nous limiter à agir sur la pathogenèse (*).

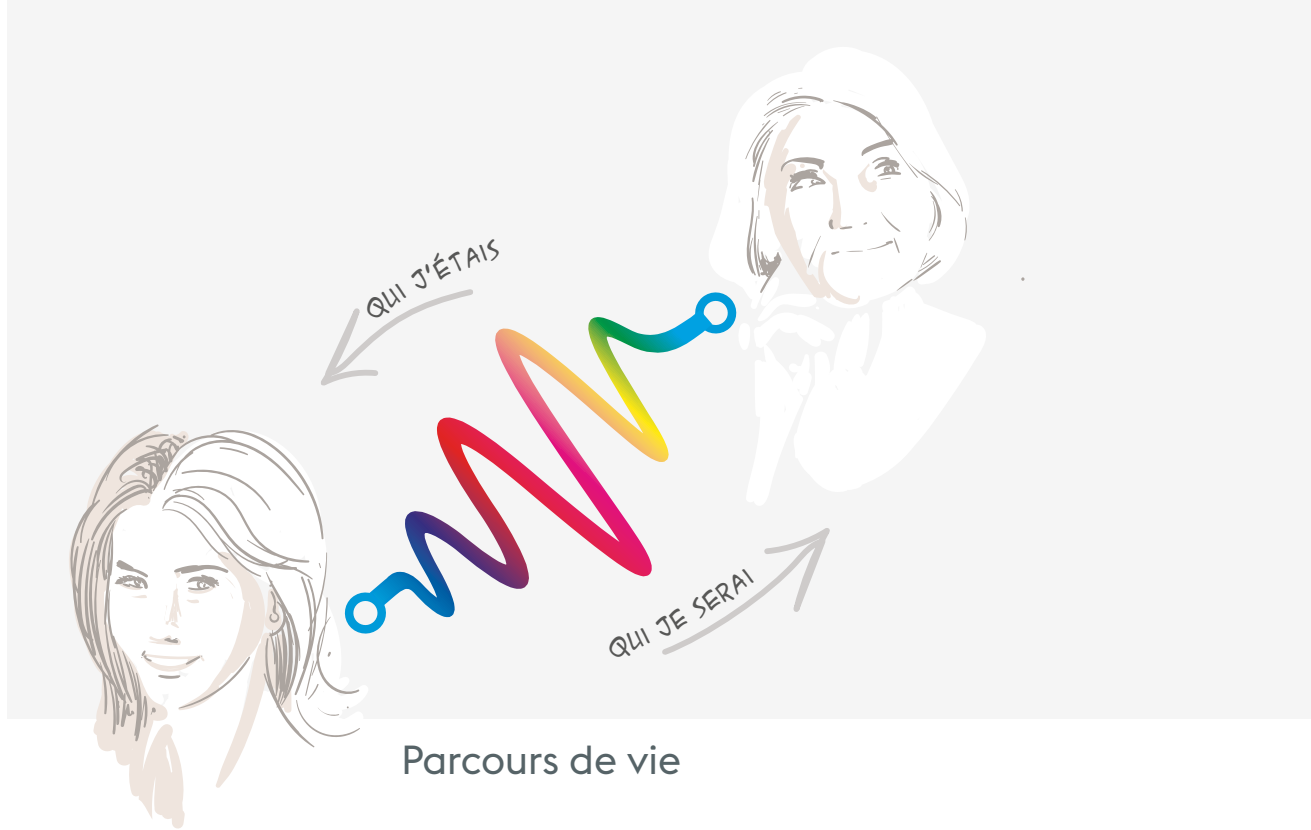
L'aspect communautaire de la santé

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la santé communautaire est le processus par lequel les membres d'une collectivité géographique ou sociale, conscients de leur appartenance à un même groupe, réfléchissent en commun aux problèmes de leur santé, expriment leurs besoins prioritaires et participent activement à la mise en place, au déroulement et à l'évaluation des activités les plus aptes à répondre à ces priorités.

Cette définition donne clairement une orientation sur l'implication que la communauté pourrait avoir sur le modèle de soins qu'elle souhaite et les préférences qu'elle donnerait à celui-ci.

Dans cette logique, les besoins en santé tiennent compte des aspects particuliers de la région qu'elle couvre.

Cette vision communautaire harmonisée implique de voir l'entourage comme une



Parcours de vie

ressource et un partenaire clef de l'actient. À ce titre, il est mobilisé activement pour la restauration et le maintien de la santé de ses proches.

Au même titre, les professionnels de la santé qui interagissent auprès de l'actient et de son entourage veillent à assurer une parfaite coordination de leurs actions. Par cette interdépendance, ils assurent une efficacité dans l'utilisation des ressources.

Dans la logique communautaire des soins intégrés, le médecin de premier recours est vu comme un des acteurs-clefs du système et assure la coordination des prestations.

Le système de santé

Dans la vision de notre modèle de soins intégrés, le système de santé et les acteurs qui le constituent assurent avant tout une interaction partenariale avec notre institution.

Garants d'une vision politique et économique de la santé, ils interagissent en premier lieu sous la forme de financeurs, de contrôleurs et de décideurs, en regard des aspects légaux et réglementaires.

Nous souhaitons promouvoir le développement de collaborations plus fortes, par un engagement communautaire.

Cette dynamique de collaboration est vue principalement sous un angle local, régional, cantonal mais aussi fédéral.

Partenariat: autonomie et interdépendance

Le RSBJ est non seulement un réseau local offrant une palette de prestations visant le maintien à domicile et la gestion holistique du capital santé de chaque personne, mais il est aussi intégré dans le dispositif cantonal et régional, notamment le Réseau Santé Nord Broye (RSNB*).

Son champ de compétences et ceux de ses partenaires se complètent et ils se soutiennent réciproquement.

Le partenariat est vu dans un processus continu de développement.

Les aspects technologiques tels que la télémédecine en sont un exemple. Les filières cantonales de prise en charge pour les problèmes aigus neurologiques et cardiaques en sont un autre.

De plus, des médecins et des chirurgiens spécialistes, partenaires du réseau, consultent en étroite collaboration avec les médecins du RSBJ.

Ces cercles d'intégration permettent ainsi d'offrir à chaque actient des soins de base les plus sophistiqués selon les besoins.

8

SCIROCCO[®]

Une solution pour mesurer le développement des soins intégrés

Ce que l'on sait de cet outil :

SCIROCCO[®] est un outil numérique qui mesure le degré de maturité de systèmes de santé et sociaux dans la perspective d'adopter ou de développer des solutions de soins intégrés.

Il a été testé dans plus de 60 organisations en Europe et au-delà, notamment en Australie, en Nouvelle-Zélande, à Singapour, au Canada et aux États-Unis. Il est utilisé comme outil d'évaluation dans certains pays.

Il résulte d'un groupe d'experts sur les soins intégrés au niveau européen, dans le cadre de projets liés à l'innovation sur le vieillissement.



Avant que nous décidions de l'adopter comme outil de référence, il a fait l'objet d'une évaluation pour apprécier la pertinence de son utilisation dans des modèles de soins comme le nôtre.

Grâce à une collaboration efficace avec l'HEIG-VD(*) et Unisanté(*), nous avons pu démontrer que cet outil était parfaitement calibré pour mesurer la maturité des soins intégrés au sein d'un Pôle santé. Ainsi, nous allons utiliser ce dispositif pour évaluer le développement de notre système de soins coordonnés et ce à travers la mise en œuvre du plan stratégique.

Une fois ce dispositif mis en place, il nous permettra :

- D'améliorer nos prestations de soins intégrés sur la base de l'identification et de la compréhension des faiblesses du système et des contraintes, qu'elles soient internes ou externes, générales ou spécifiques
- De s'appuyer sur un référentiel de bonnes pratiques pour identifier les axes d'amélioration et/ou de développement
- D'assurer le dialogue entre tous les partenaires pour garantir le développement de nos soins intégrés
- D'identifier et adopter des bonnes pratiques de soins intégrés correspondant aux exigences et au contexte.



Étapes de mise en place

Passé l'étape qui visait à déterminer si l'outil SCIROCCO® était pertinent et au vu des conclusions très positives, ce projet va se poursuivre au sein des trois Pôles Santé. Il sera implémenté progressivement durant le deuxième semestre 2022 et toute l'année 2023.

Tenant compte de la volonté du RSBJ de s'inscrire dans une orientation de développement de soins intégrés, il est indispensable qu'il puisse mesurer l'évolution de celui-ci.

Pour ce faire, nous poursuivons la collaboration avec l'HEIG-VD, le soutien d'Unisanté et l'intérêt manifesté par la DGS.

L'objectif à terme est d'utiliser cet outil de façon autonome dès 2024.

Les dimensions illustrant l'outil SCIROCCO®

Ce dispositif s'appuie sur un cadre de référence qui décrit les soins intégrés à travers douze dimensions. Un questionnaire permet à chaque acteur d'effectuer une auto-évaluation sur l'évolution du système de soins.

Celui-ci est partagé et comparé entre les différents utilisateurs. Il sert de base de discussion pour la construction d'un consensus entre les différents évaluateurs.



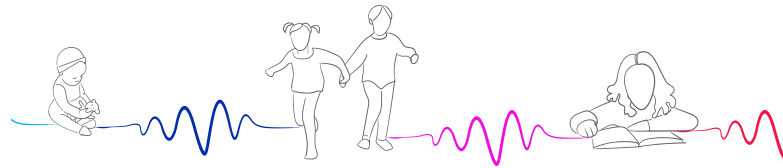
1. Disposition au changement
2. Structure et gouvernance
3. Infrastructure numérique
4. Coordination des processus
5. Financement
6. Suppression des obstacles
7. Approche populationnelle
8. Autonomisation de la population
9. Méthodes d'évaluation
10. Ampleur des ambitions
11. Gestion de l'innovation
12. Développement des compétences

9 Les défis et les objectifs stratégiques

Une partie de nos réflexions stratégiques s'est faite en parallèle avec les démarches en cours de la Direction générale de la santé (DGS) sur le développement des Pôles Santé. Nos orientations sont relativement bien juxtaposables avec la feuille de route de l'Etat en ce domaine.

Six défis nous semblent prioritaires.

Le tableau présente les objectifs stratégiques institutionnels. Ils seront déclinés en objectifs par départements et par services. Des indicateurs assureront le suivi de leur progression.



Contribuer à un meilleur état de santé de la population en développant un réseau de soins intégrés, efficient et reconnu.

Vision	Défis
	L'évolution de nos prestations selon les besoins de la population, en cohérence avec notre modèle de soins intégrés et le projet des Pôles Santé
	L'accompagnement de la population du Balcon du Jura vaudois vers une posture d'actient , afin qu'elle utilise toutes ses potentialités pour se maintenir en santé
	La considération des collaborateurs du RSBJ, identifiés comme une des ressources essentielles pour l'accomplissement de notre mission
	La constitution d'un modèle de financement des soins équilibré et pérenne , adapté aux soins intégrés et à la logique cantonale d'un Pôle Santé
	L'évolution de nos moyens technologiques et de nos infrastructures pour répondre efficacement à nos missions
	Le développement d'une gouvernance et d'une organisation cohérentes et performantes , propices au développement des soins intégrés



Objectifs stratégiques

Assurer l'évolution de nos prestations de soins intégrés à la population sur la base d'une évaluation avec l'outil SCIROCCO® et la mise en application des recommandations liées

Définir nos priorités en fonction de l'analyse des besoins populationnels

Assurer un développement de notre Pôle Santé selon les recommandations et planning de la feuille de route de la DGS et de la DGCS

Sur la base des attentes et des besoins de la population, développer la posture d'actient par des actions coordonnées auprès de la population et des professionnels du RSBJ

Développer le positionnement des professionnels du RSBJ, renforçant une posture d'actient auprès de la population

Corréler le développement de la maturité des soins intégrés (Projet SCIROCCO®) avec l'évolution de la posture « actiente » de la population, en mesurant les effets sur l'efficacité du système de santé local

Développer des conditions cadres permettant d'accroître l'attractivité du RSBJ

Développer des stratégies de recrutement, d'intégration et de formation des collaborateurs leur permettant de travailler avec compétence, motivation et de façon pérenne

Favoriser la participation des collaborateurs à la vie de l'institution en veillant à offrir un climat et un cadre de travail propices à l'épanouissement professionnel

Participer activement aux réflexions et aux démarches du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) au sujet de nouveaux modèles et/ou de stratégies de financement de soins intégrés

Faire évoluer les indicateurs de suivis et assurer une documentation permettant un pilotage financier efficace de notre Pôle Santé

Garantir la meilleure efficacité possible entre l'offre de prestations et les ressources obtenues

Développer un plan d'investissement et d'amortissement à 10 ans sur nos infrastructures et nos moyens technologiques, en regard de nos orientations stratégiques, de nos capacités financières et de l'analyse du contexte global

Assurer un processus constant d'analyse de nos besoins d'infrastructures et moyens technologiques tenant compte du contexte et de l'évolution de nos moyens

Assurer les sources de financement nécessaires pour répondre à nos besoins d'investissements

Optimiser le modèle organisationnel, sur le plan transversal et départemental, en visant sa performance dans le cadre du développement des soins intégrés

Ancrer les valeurs issues du plan stratégique dans la gouvernance et l'organisation du RSBJ, en les traduisant dans des actions concrètes du quotidien

Garantir le développement du Pôle Santé par un management au travers de la qualité et des processus

Garantir et développer des liens de collaboration forts avec les différents partenaires du RSBJ

10 Mise en œuvre

Si la partie conceptuelle a été le fait d'un travail en collaboration entre le Conseil d'administration et le Conseil de direction, l'opérationnalisation de ce plan stratégique sera effectuée en synergie entre la Direction générale et les responsables de départements du RSBJ.

Savoir d'où on vient, où on est et où on va

Si nous nous appuyons sur les résultats issus du dernier plan stratégique et nous assurons que nos orientations futures sont en continuité de celui-ci, la vision que nous avons développée donne un cap novateur au RSBJ.

Ainsi nous passons d'un projet qui visait la construction d'un réseau de santé à la finalisation d'un modèle de soins orienté autour de principes de soins intégrés. Dans ce cadre, le Conseil de direction se sent motivé et prêt pour relever les défis qui l'attendent.

Une volonté de pilotage

Parmi les enjeux clefs de cette démarche, l'un d'eux consistera à assurer un pilotage efficace du projet afin de connaître son avancement avec précision.

La Direction souhaite pouvoir renseigner régulièrement et précisément le Conseil d'administration en s'appuyant sur des indicateurs pertinents.

Dans un même ordre d'idée et afin de créer une synergie institutionnelle, nous souhaitons coordonner ces indicateurs de suivis, en partant de ceux qui concernent le Conseil d'administration, la Direction, les cinq départements puis l'ensemble des services.

Ce projet ambitieux nécessitera un travail de fond. Nous veillerons à automatiser les extractions de données qui alimenteront les indicateurs et les tableaux de bord.

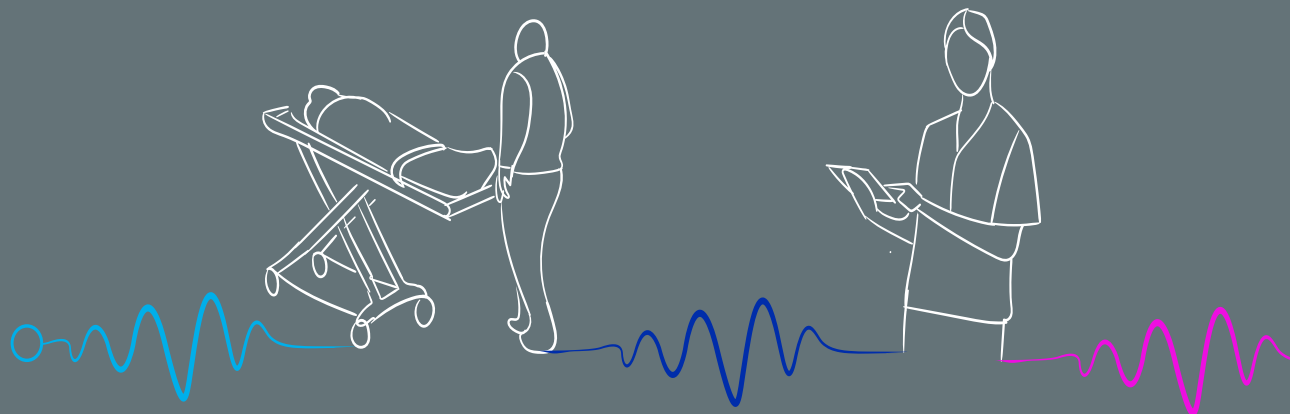
Une synergie entre trois régions de montagne

Les autorités sanitaires vaudoises veulent développer des Pôles Santé dans les trois régions excentrées de montagne du Canton, pour assurer un dispositif de santé adapté aux besoins de leur population.

Aujourd'hui, nous travaillons de façon partenariale avec l'État et les Pôles Santé du Pays d'Enhaut et de la Vallée de Joux, au développement d'un modèle de soins intégrés dans ces trois régions.

Les axes forts de ce travail en partenariat sont :

- Le développement d'une étroite collaboration entre les 3 Pôles Santé, la DGS, la DGCS et les différents partenaires sanitaires régionaux et cantonaux. Pour ce faire, depuis 2021, une feuille de route a été établie
- Des réflexions évolutives avec la DGS sur les missions d'un hôpital de pôle, notamment en lien avec la future planification hospitalière
- L'objectif d'intégrer les soins à domicile pour l'ensemble des Pôles Santé
- La prévention et la promotion de la santé formeront un socle de base des missions des Pôles Santé
- Le développement d'un futur dossier patient informatisé interagissant avec les différentes structures de chaque Pôle Santé
- La volonté de faire reconnaître ce dispositif sanitaire et d'en assurer la pérennité en l'intégrant dans la Loi vaudoise sur la santé publique.



Un point d'arrivée clair et un chemin agile pour l'atteindre

Le monde et le système de santé sont en profonde et rapide mutation.

L'expérience du dernier plan stratégique a été formatrice à plusieurs niveaux. L'un d'eux a été de constater que l'environnement politique, social, économique, technique, environnemental et légal évolue rapidement et ne permet pas de prévoir les évolutions dans des délais supérieurs à une année, voire deux années.

De ce fait, il est nécessaire de redéfinir annuellement l'orientation fine de nos objectifs sur la base des influences du contexte. Cette démarche agit sur la notion de pertinence du plan stratégique, en gardant l'axe principal, mais en ciblant plus finement le but à atteindre.

Il est donc prévu que, dans le processus de ce plan stratégique et au préalable de la fixation des objectifs annuels de l'année suivante, une **évaluation du contexte** soit réalisée et qu'une analyse requestionne la pertinence de l'orientation des objectifs fixés. L'outil sélectionné est le PESTEL(*). Il cartographie de façon détaillée tous les facteurs externes pouvant agir sur le réseau de santé.

Le rôle actif des collaborateurs

Dans la continuité du **management participatif** que nous avons développé depuis quelques années, le CODIR(*) souhaite engager un processus intégratif avec l'ensemble des collaborateurs du RSBJ pour faciliter la compréhension et la mise en œuvre du plan stratégique.

Par des supports et différentes séances d'information, il compte accentuer le travail de sensibilisation auprès des collaborateurs qui verront leurs activités évoluer par ces nouvelles orientations stratégiques. Ces derniers seront aussi appelés à se prononcer sur l'avancement du projet et à être, à ce titre, co-acteurs de son avancement.

Nous souhaitons que les valeurs développées dans ce plan stratégique soient portées dans le quotidien et transparaissent dans chacun des actes de nos collaborateurs.

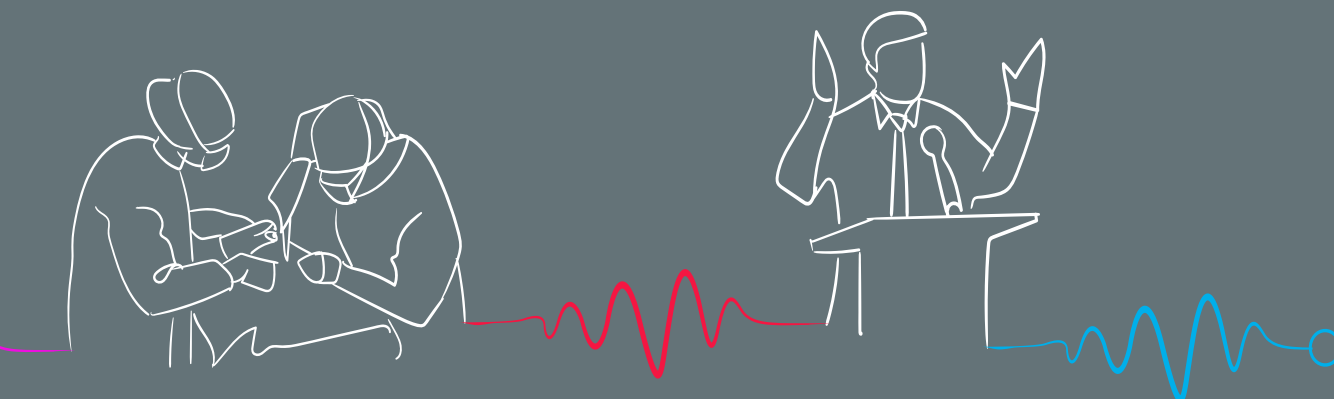
L'adage que nous allons tous tirer à la même corde prend donc tout son sens.

Le rôle central du Conseil de direction

Les plans étant maintenant esquissés, il reviendra au CODIR (*) d'assurer la mise en œuvre du projet et de relever les défis de cette démarche.

Pour y arriver il :

- Veillera à assurer le développement du projet en cohérence avec la vision, les missions et les valeurs
- Déclinera les défis en objectifs stratégiques généraux et spécifiques au sein de l'institution, des départements et des différents services
- Pilotera l'avancement du projet et utilisera un tableau de bord de suivi utile et pertinent. Pour cela, il pourra s'appuyer en partie sur l'outil de mesure de la maturité des soins intégrés: SCIROCCO®.



Mot de conclusion du Directeur général



En ayant pris connaissance de ce document, le lecteur aura pu mesurer l'important bond en avant que le Réseau Santé Balcon du Jura souhaite effectuer par une mise en œuvre de soins intégrés dans la région qu'il dessert.

Il me semble important de nous arrêter sur la notion d'intégration qui peut être vue à différents niveaux et sous différentes facettes au sein de ce projet.

Si l'on pense « prévention et promotion de la santé », le niveau d'intégration pourra se manifester de façon plus ou moins profonde chez les habitants du Balcon du Jura et des régions environnantes.

A l'image des niveaux d'apprentissage développés dans le cadre de la pyramide des niveaux logiques, les professionnels du RSBJ veilleront à accompagner les actients vers une intégration la plus conscientisée de la santé.

Notre objectif sera de leur donner les éléments permettant de trouver le sens nécessaire pour adopter des comportements protecteurs de leur santé.

Pour y arriver, il sera aussi nécessaire que les collaborateurs intériorisent les fondements de ce plan stratégique et ancrent cette approche des soins dans leur propre identité professionnelle afin d'agir efficacement vis-à-vis des actients qu'ils accompagneront.

La notion d'intégration se veut aussi systémique et le RSBJ souhaite travailler de façon ouverte et interactive avec les différents partenaires régionaux et cantonaux, que ce soit sur un plan sanitaire, social, politique et/ou économique.

Cette notion d'intégration alliera la pratique des soins au quotidien avec la recherche. Je pense en particulier au projet SCIROCCO® qui est intimement lié au développement des soins intégrés.

Pour terminer, je propose aux personnes intéressées à l'évolution de la mise en œuvre concrète de ce plan stratégique, de nous suivre sur la plateforme digitale qui sera dédiée au développement de celui-ci.

Plus de deux ans ont passé, depuis les premières discussions informelles avec Thierry Luthringer, membre du Conseil d'administration, sur le futur plan stratégique du RSBJ, jusqu'au document que vous tenez entre vos mains. Nous pouvons être fiers du chemin parcouru.

*Alain Périat,
Directeur général*



Références

- Politique de la santé : stratégie du Conseil fédéral 2020-2030 – décembre 2019 <https://www.bag.admin.ch/bag/fr/home/strategie-und-politik/gesundheitspolitische-strategie-2030/gesundheitspolitische-strategie-2030.html>
- OFSP – Soins coordonnés : <https://www.bag.admin.ch/bag/fr/home/strategie-und-politik/nationale-gesundheitspolitik/koordinierte-versorgung.html>
- OFSP - Madame Lea Von Wartburg : https://www.bag.admin.ch/dam/bag/fr/dokumente/nat-gesundheitspolitik/koordinierte_versorgung/faktenblatt_projekt_koordinierte_versorgung.pdf.download.pdf/Fiche_info_Soins_coordonnees.pdf
- Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé : Soins intégrés dans les cantons <https://www.gdk-cds.ch/fr/soins-de-sante/soins-integres>
- Rapport sur la politique de santé publique du canton de Vaud 2018 – 2022 https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/sante/actualite/2018/RPSP_2018-2022_2.pdf
- La politique vieillissement et santé (VD) (2011) https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/sante_social/services_soins/rapport_version_finale-11janv2012.pdf
- « Vieillir 2030 » : la politique cantonale vaudoise pour les séniors <https://www.vd.ch/themes/population/seniors/vieillir-2030-la-politique-cantonale-pour-les-seniors/>
- Rapport du Conseil d'État concernant la planification hospitalière des soins somatiques aigus (rapport d'évaluation des besoins en soins aigus somatiques : données statistiques comme base de la planification hospitalière 2021-2025 du canton de Vaud) <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-la-sante-et-de-l'action-sociale-dsas/direction-generale-de-la-sante-dgs/projets/news/12422i-planification-hospitaliere/>
- Exposé des motifs et projet de loi sur les Régions de Santé (LRSa) https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/sante/Avant-projet_de_loi_sur_les_R%C3%A9gions_de_Sant%C3%A9.pdf
- OBSAN Dossier 57 : les soins intégrés en Suisse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees/publications.assetdetail.2360315.html>
- Dictionnaire Larousse : www.larousse.fr/dictionnaires/francais
- Dictionnaire Le Robert : <https://dictionnaire.lerobert.com/>
- Wikipédia https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Accueil_principal
- OMS : www.who.int/fr/about/governance/constitution
- Actient :
 - <https://fr.wiktionary.org/wiki/actient>
 - <https://www.etre-actient.ch/>
 - <http://www.h-ju.ch/fr/Professionnels-de-la-sante/Blog/Patient-client-usager-consommateur.html>
 - www.vocabulaire-medical.fr/mot-cle/4520-actient
 - <http://www.culture.fr/Ressources/FranceTerme/Clin-d-oeil/PATIENT-ACTIF>
 - <https://www.snc-strategiecancer.ch/media/du-patient-a-l-actient/>
- La vision d'entreprise : <http://www.strategiemarketingpme.com/strategies/la-vision-dentreprise-le-point-de-depart-dune-success-story-definition-recette-et-quelques-exemples/>

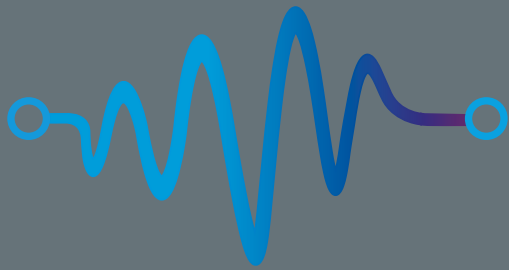
Lexique

CA	Conseil d'administration du RSBJ: composé en 2022 de 5 membres de droit et de 7 membres élus Membres de droit: communes de Sainte-Croix, Bulle et Mauborget, ASPMAD-AVASAD et SPN-CHUV (secteur psychiatrique Nord)
CDS	Conférence des directrices et directeurs cantonaux de la santé: organe de coordination des cantons en matière de politique de la santé. Elle a pour objectif de promouvoir la collaboration intercantonale en matière de politique de la santé et elle constitue une plateforme pour le dialogue avec les autorités fédérales et d'autres organismes importants dans le domaine de la santé
CODIR	Conseil de direction du RSBJ: composé du Directeur général, du Directeur médical, de la Directrice des soins, du Directeur financier, du Responsable des ressources humaines et du Responsable logistique et exploitation
HEIG-VD	Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud
LRSa	Loi sur les régions de santé
OBSAN	L'Observatoire suisse de la santé: centre de compétences, de services et d'informations. Financé par la Confédération et les cantons, il fournit des analyses et des informations scientifiques sur la santé de la population, le système de santé et la politique de la santé. L'observatoire met ses résultats à la disposition de la Confédération, des cantons et d'institutions du système de santé
OFPS	Office fédéral de la santé publique: protège la santé publique, élabore la politique de la santé et veille à ce que le système de santé suisse soit performant et financièrement viable
Pathogenèse	Désigne le ou les processus responsable(s) du déclenchement et du développement d'une maladie donnée. On l'utilise aussi pour désigner les événements ayant conduit à l'apparition d'une maladie et le déroulement de cette dernière
PESTEL	Acronyme, qui signifie politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal. Recouvre les facteurs macro-environnementaux qui peuvent influencer (positivement ou négativement) une entreprise
PRS	Pôle Régional Santé: concept de prise en charge interprofessionnelle de l'urgence, de la crise et de la transition entre les différents prestataires de soins de la région nord vaudoise, qui pourrait ensuite s'étendre à d'autres régions
RSNB	Réseau Santé Nord Broye: il regroupe une très grande partie des fournisseurs de soins de la région de la Broye (fribourgeoise et vaudoise) et du Nord vaudois, notamment tous ceux reconnus d'intérêt public: les hôpitaux de soins aigus et de réadaptation, le secteur psychiatrique nord, les soins à domicile, les médecins libres praticiens, les établissements médico-sociaux et les communes de la région. Il vise à offrir un système de santé régional performant et innovant, répondant aux besoins de la population
Salutogenèse	Concept développé par le sociologue médical Aaron Antonovsky qui désigne une approche se concentrant sur les facteurs favorisant la santé et le bien-être (physique, mental, social, etc.) plutôt que d'étudier les causes des maladies (pathogenèse)
SCIROCCO®	© 2016 All Rights Reserved - The project SCIROCCO is co-funded by the Health Programme of the European Union under Grant Agreement 710033 (CHAFEA)
UNISANTE	Centre universitaire de médecine générale et santé publique

Nous remercions :

- *Les membres du groupe de travail pour les discussions riches, créatives et novatrices qui ont jalonné les différentes rencontres*
Oscar Daher, Maxence Desneux, Corinne Girod, Samuel Gunthardt, Yvon Jeanbourquin, Thierry Luthringer, Alain Périat, Cédric Roten, Eric Simon, Jérémy Zonca
- *Les membres du groupe de rédaction qui se sont appliqués à affiner ce projet par une recherche minutieuse et méticuleuse du sens profond que ce plan stratégique exprime*
Maxence Desneux, Carine Gobalet, Thierry Luthringer, Alain Périat
- *Le graphiste pour sa créativité et sa capacité à transposer en images, en symboles pertinents et innovants, les éléments clés de ce projet*
Laurent Bailly de l'entreprise synergies® / les ateliers de la communication
- *Le lecteur pour ses propositions pertinentes*
Jean-Claude Piguet
- *Crédits photographiques : Alain Périat, Laurent Bailly*

9 juin 2022 - Version assemblée générale



Réseau Santé Balcon du Jura.vd

Rue des Rosiers 29

1450 Sainte-Croix

T 024 455 11 11

info@rsbj.ch

www.rsbj.ch

