

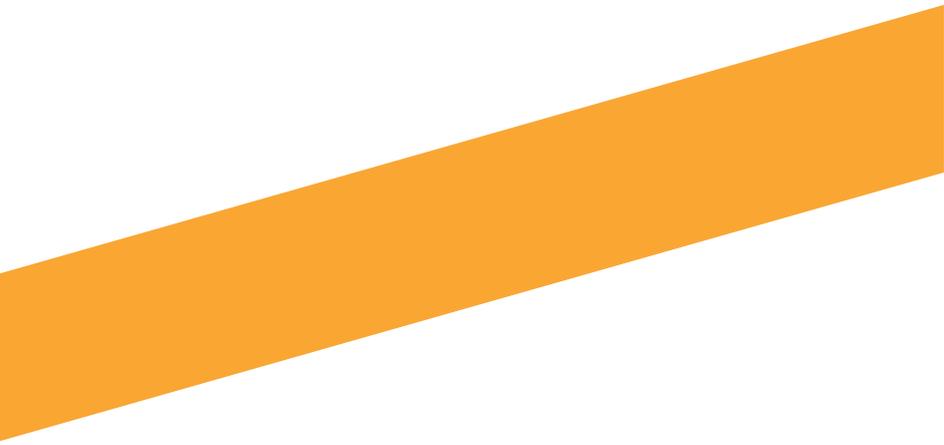


AVASAD
Association vaudoise
d'aide et de soins à domicile

axes et objectifs stratégiques

dispositif de l'AVASAD

Période 2020 - 2025



Sommaire



Contexte et perspectives	03
Mission	05
Vision	06
Axes et objectifs stratégiques	07
Clients et prestations	09
Collaborateurs	12
Communication	14
Système d'information	16
Finances	18

Références

Politique de la santé: stratégie du Conseil fédéral 2020-2030 - Santé 2030 - Conseil fédéral (2019)

Rapport sur la politique de santé publique du canton de Vaud 2018-2022 - Département de la santé et de l'action sociale, Service de la santé publique du canton de Vaud (2018)

Prise en charge médico-sociale et sanitaire des seniors à l'horizon 2040 - Statistique Vaud (2017)

Stratégie du Conseil d'État vaudois pour la protection du climat - Plan climat vaudois - Conseil d'État vaudois (2020)

Plan directeur cantonal des Systèmes d'information 2018-2023 - Département des infrastructures et des ressources humaines, Direction des systèmes d'information (2018)

Contexte et perspectives

Dans la perspective des défis et des développements au-devant desquels se trouve le dispositif de l'Association vaudoise d'aide et soins à domicile (AVASAD), le Conseil d'administration et le Comité de direction sont porteurs d'une nouvelle vision. Elle est traduite en plusieurs axes et objectifs, qui font l'objet du présent plan stratégique à l'horizon 2025.

Ce plan stratégique s'inscrit dans les visions, objectifs et champs d'action des politiques publiques, déclinés spécifiquement en lien avec nos missions. Il s'appuie également sur des rapports d'experts mandatés spécifiquement pour le dispositif.

Évolution du système et des besoins

Le dispositif de l'AVASAD a fait face durant cette décennie à une forte croissance de ses activités, liée notamment à l'évolution démographique ainsi qu'à l'augmentation du nombre de patients souffrant de problèmes de santé de longue durée et ayant de fortes limitations dans les activités de la vie quotidienne.

Le vieillissement de la population à lui seul, sans prendre en compte l'évolution de l'état de santé de la population, est appelé à très fortement augmenter le recours à l'aide et aux soins à domicile dans les années à venir (au moins +76% de clients à l'horizon 2040 selon une étude de 2017 de Statistique Vaud).

Notre offre doit constamment s'adapter afin de répondre aux besoins de la population et favoriser sa santé, son bien-être et son bien-vieillir, tout en contribuant à la maîtrise de l'évolution des coûts.

Performances du dispositif

Un mandat a été confié à un expert indépendant afin d'évaluer les performances du dispositif et identifier les potentiels d'amélioration. Les conclusions aboutissent notamment au constat

que la politique cantonale de développement de l'aide et des soins à domicile est économiquement rentable: ce sont près de 27 millions de dépenses par an qui sont évitées aux collectivités publiques vaudoises grâce à la réduction des séjours en EMS et des hospitalisations. Le rapport montre aussi que l'AVASAD joue son rôle dans l'harmonisation des coûts entre les associations et fondations du dispositif. Forts de ces constats, nous continuons de nous engager dans la recherche de solutions pour encore mieux maîtriser les coûts.

Continuité des soins

Les centres médico-sociaux (CMS) occupent une place centrale pour assurer et coordonner la continuité des parcours de santé tout au long de la vie. Ainsi, nous nous inscrivons dans un processus d'intégration des soins: le dispositif se veut force de proposition et acteur de la mise en œuvre de nouveaux modes d'orientation et d'organisation des prises en charge des patients, en collaboration avec tous les partenaires.

Démarche participative sur les conditions de travail

Un diagnostic interne mené auprès des collaboratrices et des collaborateurs a permis d'identifier et thématiser les pistes d'amélioration des conditions de travail et les sources de satisfaction. Sur cette base, nous avons mis sur pied une vaste démarche participative impliquant 165 groupes de collaborateurs issus de l'ensemble du dispositif ainsi que les commissions du personnel.

Ces réflexions ont guidé la définition de la stratégie de ressources humaines et ont permis d'établir un plan contenant plus de 650 actions concrètes à réaliser à court, moyen ou long terme.

Systeme d'information et transformations technologiques

Une entreprise mandatée par le Canton a procédé à un diagnostic de la maturité numérique de notre système d'information et sa capacité à répondre aux enjeux de l'aide et des soins à domicile. Le rapport a notamment mis en évidence que le modèle de gouvernance du dispositif permet de disposer d'un système d'information performant, pour des coûts particulièrement peu élevés. L'interopérabilité est bien maîtrisée, avec des choix technologiques pertinents, ce qui nous permettra de développer des prestations en ligne pour les clients et leurs proches et d'être un contributeur du dossier électronique du patient.

Les développements technologiques posent des défis spécifiques à notre domaine d'activité. Il s'agit d'une part d'améliorer la prise en charge et la relation avec les clients et, d'autre part, de trouver le bon équilibre entre la technologie et la dimension humaine et relationnelle, ainsi que d'assurer la protection des données.

Responsabilité sociétale

Le dispositif de l'AVASAD est un acteur socialement responsable, et nous sommes convaincus de l'importance du développement durable, pour lequel nous voulons un engagement plus fort. Ce plan stratégique intègre une démarche transversale afin de répondre à des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques.

Mission

L'AVASAD est chargée de mettre en œuvre sur l'ensemble du territoire vaudois la politique d'aide et de soins à domicile, ainsi que des mesures en matière de promotion de la santé et de prévention.

La mission générale de l'AVASAD est d'aider les personnes dépendantes, atteintes dans leur santé ou handicapées à rester dans leur lieu de vie. Pour ce faire, elle fournit des prestations visant à promouvoir, maintenir ou restaurer leur santé, à maximiser leur niveau d'autonomie, à maintenir leur intégration sociale et à faciliter l'appui de leur entourage.

L'AVASAD accomplit ses missions par l'intermédiaire de ses sept associations et fondations régionales. Elle collabore activement avec les partenaires et les institutions privées actives dans le domaine sanitaire, médico-social et social.

L'AVASAD veille à garantir à la population l'accès équitable à des prestations adéquates, de proximité, économiques et de qualité. Elle contribue à la maîtrise de l'évolution des coûts de la santé par une affectation optimale des ressources à disposition.

L'AVASAD participe également à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes de promotion de la santé et de prévention des maladies. Elle assure en outre l'exécution de programmes confiés par l'État en matière de santé scolaire.

Vision



Le dispositif de l'AVASAD est l'acteur, l'interlocuteur et le partenaire de référence dans l'aide et les soins à domicile. Il remplit une mission de service public envers la population vaudoise, les autorités et les partenaires du système sanitaire, médico-social et social.

Notre ambition est de consolider notre rôle central de coordination dans la santé communautaire ainsi qu'en qualité de prestataire de premier choix pour répondre aux besoins de la population vaudoise, avec équité et au service de tous.

Pour sa stratégie 2020-2030 en matière de santé, le Conseil fédéral a misé sur cette vision: «Indépendamment de leur état de santé et de leur statut socio-économique, les individus en Suisse vivent dans un environnement favorable à la santé. Ils bénéficient d'un système sanitaire moderne, de grande qualité et financièrement viable».

Le Conseil d'État vaudois, dans son plan de législation, identifie la nécessité de «préparer le système de soin au vieillissement de la population, tout en contenant l'évolution des coûts de la santé» comme objectif principal pour le système de santé. Le renforcement de la médecine à domicile fait partie des actions sur lesquelles est centré le programme de législation.

La politique de santé publique 2018-2022 du Conseil d'État vise à:

- Garantir la viabilité à long terme d'un système de santé équitable, performant, disposant d'une organisation facilitant l'anticipation des risques pour la santé
- Tenir compte des inégalités sociales et culturelles en matière d'accès à la santé
- Permettre de garantir les principes de qualité, sécurité et économicité
- Proposer des orientations de travail en interface avec d'autres politiques publiques ou intersectorielles
- Garantir, en matière de promotion de la santé et de prévention des maladies, des interventions universelles et proportionnelles aux conditions sociales et culturelles des personnes

Axes et objectifs stratégiques



Les objectifs stratégiques du dispositif de l'AVASAD ont été définis autour de cinq axes:

- Clients et prestations
- Collaborateurs
- Communication
- Système d'information
- Finances

Ces objectifs, présentés en détail dans les chapitres suivants, visent à:

- Assurer la qualité de la prise en charge et la satisfaction des clients et des proches
- Contribuer au maintien et à l'amélioration de la santé de la population
- Assurer le bien-être et le développement des compétences des collaborateurs
- Intégrer de manière volontaire les préoccupations sociales et environnementales dans nos activités
- Poursuivre les actions visant à une meilleure maîtrise des coûts globaux de la santé
- Développer des partenariats, voire des alliances, renforcées
- Améliorer la communication et nos relations avec toutes les parties prenantes



Dispositif de l'AVASAD

Axes et objectifs stratégiques 2020-2025

Clients et prestations

- Optimiser l'expérience d'aide et de soins
- Améliorer les parcours de prise en charge
- Développer les prestations et les pratiques pour répondre aux nouveaux besoins
- Maintenir et améliorer la santé des clients et de la population dans une dynamique de santé durable

Collaborateurs

- Disposer d'un programme complet de santé et sécurité au travail, favorisant le bien-être de nos collaborateurs
- Être porteur de l'évolution des compétences spécifiques à l'aide et aux soins à domicile
- Assurer des revenus équitables et compétitifs

Communication

- Communiquer de manière accessible, claire et cohérente
- Renforcer le rôle de la communication comme support de la stratégie
- Développer les outils de communication

Système d'information

- Digitaliser l'accès aux prestations d'aide et de soins
- Intégrer et développer des outils à valeur ajoutée pour la clinique
- Offrir des outils informatiques performants et ergonomiques
- Assurer la sécurité informatique et la gouvernance des données

Finances

- Disposer d'un financement adapté à la réalité des activités
- Améliorer l'efficacité du dispositif
- Diversifier les sources de financement

Clients et prestations



La santé de la population vaudoise, les besoins des individus, leur autonomie et leur capacité à rester chez eux en toute sécurité sont au cœur de nos préoccupations. Nous visons des prestations de haute qualité, basées sur une approche holistique et favorisant la continuité du parcours de prise en charge médico-sociale. Grâce à la présence des CMS dans l'ensemble du canton, nous offrons un accès équitable et universel à nos prestations, que nous continuons de diversifier et de spécialiser pour répondre aux enjeux sanitaires et sociaux.

LES ENJEUX

- Répondre aux besoins des individus et des proches dans leur milieu de vie
- Prendre en compte les individus et leurs proches de manière holistique tout au long de la vie
- Employer les ressources financières et humaines de manière responsable
- Participer au maintien en santé de l'ensemble de la population vaudoise

NOS PRIORITÉS

- Équité, qualité et sécurité des soins
- Coordination et continuité des soins
- Approche globale biopsychosociale de la santé
- Santé durable
- Nouvelles technologies

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Optimiser l'expérience d'aide et de soins

- Co-construire le projet de prise en soins, en tenant compte du projet de vie du patient et de son entourage
- S'assurer de la bonne compréhension des besoins du patient et de ses proches en employant systématiquement des outils d'évaluation standardisés
- Évaluer en continu la qualité et la sécurité des prestations
- Mesurer de façon régulière et améliorer la satisfaction des clients et des proches
- Renforcer le soutien des proches aidants et la valorisation de leur rôle

2. Améliorer les parcours de prise en charge

- Améliorer la coordination avec les acteurs du système médico-social et proposer des outils de liaison
- Co-construire des pratiques infirmières communes avec les partenaires cantonaux
- Développer des indicateurs communs avec les établissements de soins pour un meilleur pilotage du système de santé

3. Développer les prestations et les pratiques pour répondre aux nouveaux besoins

- Développer des collaborations académiques afin de mener des recherches appliquées conjointes
- Offrir aux professionnels du terrain un espace et des ressources afin de développer une culture d'innovation
- Répondre aux besoins complexes et chroniques des personnes fragiles par une prise en charge adaptée et par le déploiement de la technologie
- Proposer une réponse spécifique aux personnes en situation de handicap
- Développer les pratiques de repérage et de prévention dans le domaine de la santé mentale
- Favoriser les actions participant à la lutte contre l'isolement des personnes vulnérables

4. Maintenir et améliorer la santé des clients et de la population dans une dynamique de santé durable

- Renforcer les compétences des clients et de la population en matière de santé, à tout âge
- Développer ou participer à des programmes de promotion de la santé et de prévention avec les collectivités locales et les partenaires communautaires
- Promouvoir l'accès aux soins à domicile pour les populations défavorisées
- Poursuivre le développement de programmes de prévention spécifiques et leur intégration en réponse aux évaluations réalisées avec les clients et les proches
- Développer un pôle de compétences pour la promotion de la santé et la prévention chez les enfants, les jeunes et les familles
- Initier des actions dans le domaine du développement durable, dans le cadre de la responsabilité sociale du dispositif

Santé durable

Le concept de santé durable est encore peu répandu en Suisse. Nous adhérons à la définition donnée par le Centre intersectoriel en santé durable de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC): «La santé durable est définie par un bien-être physique, psychologique et social, maintenue tout au long de la vie, qui évolue dans des environnements où il y a un accès à des ressources humaines et matérielles de qualité, dispensées avec un souci d'équité sociale et de genre pour toutes les populations, incluant les groupes en situation de vulnérabilité et pour les générations futures».

Cette définition inclut toutes les dimensions de notre engagement: la santé des individus, la prévention et la promotion de la santé au sein de la population, l'approche éthique et équitable, le respect de l'environnement, l'économicité et la pérennité du système de santé.

Collaborateurs



Notre objectif principal est de favoriser l'engagement et la mobilisation de nos cadres et de nos collaboratrices et collaborateurs. Cela notamment grâce à un travail qui a du sens, à un traitement équitable et à un management bienveillant. Cette approche a pour objectif de répondre de manière qualitative aux besoins de la population en étant au service des clients et de leurs proches, dans une continuité relationnelle et de manière personnalisée.

LES ENJEUX

- Disposer de professionnels de référence préparés à répondre aux besoins actuels et futurs de la population
- Offrir des conditions et un cadre permettant d'attirer et fidéliser les collaborateurs
- Mobiliser les collaborateurs pour favoriser une continuité relationnelle avec les clients et leur entourage

NOS PRIORITÉS

- Réduction de la pénibilité du travail
- Spécificités et évolution des métiers de l'aide et des soins à domicile
- Équité et attractivité des conditions de travail
- Leadership participatif et mobilisateur

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Disposer d'un programme complet de santé et sécurité au travail, favorisant le bien-être de nos collaborateurs

- Identifier et mettre en œuvre des mesures de réduction de la pénibilité au travail
- Établir un concept ciblé pour réduire le stress au travail
- Développer un programme spécifique aux collaborateurs seniors pour réduire les risques d'épuisement et favoriser la transmission des connaissances

2. Être porteur de l'évolution des compétences spécifiques à l'aide et aux soins à domicile

- Développer les compétences des collaborateurs en parallèle à l'évolution des métiers
- Établir un centre de compétences de référence spécifique à l'aide et aux soins à domicile, avec les partenaires académiques et institutionnels
- Former la relève et renforcer l'attractivité de nos métiers auprès des nouvelles générations en accueillant stagiaires, étudiants et apprentis
- Tracer des voies d'évolution et des ponts entre les métiers
- Identifier les talents et définir des plans de développement
- Développer un leadership participatif et mobilisateur dans un environnement promouvant la communication et la transparence
- Promouvoir l'autonomie au niveau des équipes de terrain
- Renforcer le rôle des commissions du personnel comme partenaire stratégique et lien fort entre les collaborateurs et la direction

3. Assurer des revenus équitables et compétitifs

- Définir une politique de rémunération attractive et compétitive sur le marché du travail
- Assurer des salaires équitables au sein du dispositif, dans le respect de l'égalité femmes-hommes

Évolution des métiers

Les métiers de l'aide et des soins à domicile ne cessent d'évoluer et de gagner en technicité, en même temps que la gamme des prestations s'étoffe et que les approches humaines et sociales changent. À cela s'ajoute le fait d'exercer à domicile – avec l'autonomie, la responsabilité et la posture que cela requiert.

L'aide et les soins à domicile font donc appel à des métiers et des compétences qui leur sont propres. Dès lors, nos principaux axes de développement dans la formation sont les suivants: compétences en gériatrie, aptitudes de communication orientées partenariat, travail en équipe, compétences du domaine social, coordination des soins, évaluation globale et évaluation clinique. D'autres viendront s'ajouter, pour répondre aux besoins de la population, aujourd'hui et demain.

Communication



Nous vivons dans un environnement complexe et mouvant. Les attentes et les attitudes des citoyens, clients et collaborateurs évoluent à mesure que la circulation de l'information est facilitée et accélérée. Dans le même temps, l'authenticité, la transparence et la proximité sont devenus plus importants que jamais. Nous visons, pour toutes nos parties prenantes, une communication accessible, cohérente, proactive, répondant aux valeurs du service public et soutenant le développement des activités du dispositif.

LES ENJEUX

- Augmenter la visibilité et la reconnaissance du dispositif et de ses activités
- Renforcer l'image de marque des CMS, promouvoir les prestations et les métiers
- Améliorer la communication interne
- Valoriser la portée cantonale et universelle de nos actions, tout en promouvant l'ancrage régional et de proximité

NOS PRIORITÉS

- Service public et accessibilité
- Démarche proactive et stratégique
- Digitalisation

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Communiquer de manière accessible, claire et cohérente

- Favoriser l'accessibilité aux informations et aux prestations par des messages, un langage et des moyens adaptés
- Harmoniser la communication et porter un message de service public cantonal, tout en valorisant les dimensions régionales et de proximité
- Établir des programmes de communication ciblée envers des publics spécifiques tels que les décideurs politiques, les prescripteurs et les partenaires
- Faciliter et soutenir la communication interne, dans toutes ses dimensions

2. Renforcer le rôle de la communication comme support de la stratégie

- Actualiser et rendre plus attractive l'image de marque des CMS et du dispositif
- Promouvoir les spécificités des métiers et développer la marque employeur
- Renforcer le réseau de communicantes et communicants, et mutualiser les ressources au sein du dispositif
- Contribuer à anticiper, prévenir et gérer les situations de crise

3. Développer les moyens de communication

- Diversifier et développer nos supports et canaux de communication, notamment digitaux, en tenant compte des besoins de toutes les générations
- Améliorer les supports et les flux de communication interne

Cohérence et proximité

Pour accomplir notre mission cantonale de service public, l'harmonisation des moyens d'information, de communication et de prise de contact est essentielle: elle favorise un accès équitable aux prestations, assure la visibilité et lisibilité de nos activités et soutient l'efficacité du dispositif.

Dans le même temps, notre communication reflète et valorise les dimensions régionales et locales, pour toujours rester au plus près de nos clients, de nos collaborateurs et de toutes nos parties prenantes.

Notre communication s'articule donc autour de trois axes – global, régional et de proximité – ce qui nous donne autant d'opportunités de soutenir les missions du dispositif.

Systeme d'information



Les prestations d'aide et de soins se développent, en même temps que les usages liés au numérique évoluent et que les nouvelles technologies sont confrontées aux opportunités et aux défis que représente la gestion des données. Nous visons à disposer d'un système d'information optimisé et sécurisé, qui facilite l'accès et la délivrance des prestations et qui contribue à la satisfaction de nos parties prenantes.

LES ENJEUX

- Faciliter l'accès aux prestations et les échanges d'informations médico-sociales
- Soutenir le développement des prestations et des pratiques professionnelles
- Disposer de solutions informatiques performantes, conviviales et sécurisées
- Valoriser et protéger les données

NOS PRIORITÉS

- Ergonomie et efficacité
- Innovation technologie
- Sécurité informatique
- Gestion des données

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Digitaliser l'accès aux prestations d'aide et de soins

- Digitaliser les services de commande et de consultation des prestations d'aide et de soins
- Fournir un accès en ligne à ces services, de manière sécurisée et ergonomique, aux clients, proches et partenaires

2. Intégrer et développer des outils à valeur ajoutée pour la clinique

- Fournir des systèmes et outils permettant le déploiement de prestations d'e-santé
- Implémenter, promouvoir et généraliser l'utilisation du dossier électronique du patient (DEP)
- Proposer des systèmes et outils qui facilitent les échanges d'informations médico-sociales entre collaborateurs, clients et partenaires
- Collaborer avec les hautes écoles pour la recherche et implémentation de solutions et technologies innovantes
- Fournir des services aux pôles santé des régions de montagne dans un objectif de continuité des soins

3. Offrir des outils informatiques performants et ergonomiques

- Proposer et fournir des équipements et des programmes qui répondent aux besoins d'efficacité, d'efficience, de santé, de sécurité et de bien-être au travail, dans le respect des préoccupations environnementales et sociales
- Déployer des outils conviviaux, adaptés aux différents contextes d'utilisation et interopérables
- Déployer de nouveaux systèmes, notamment de communication, de partage, d'organisation des tâches et d'apprentissage en ligne

4. Assurer la sécurité informatique et la gouvernance des données

En cohérence avec le Plan directeur cantonal des Systèmes d'information 2018-2023:

- Renforcer la sécurité numérique
- Rationnaliser le portefeuille de produits et services, optimiser le parc applicatif et les équipements
- Développer la plateforme numérique et poursuivre la modernisation des systèmes d'information
- Assurer la gouvernance des données: leur propagation (dossier électronique patient), leur protection et leur valorisation

Finances



Le système socio-sanitaire dans son ensemble est mis sous tension par l'évolution des besoins de la population et la nécessité de contenir l'évolution des coûts. Notre objectif est d'assurer la pérennité et la compétitivité du dispositif. C'est dans ce sens que nous développons des modèles prédictifs qui nous permettent de prendre des décisions informées, que nous collaborons à l'élaboration de nouveaux modèles de financement et que nous cherchons à diversifier les sources de financement de nos projets.

LES ENJEUX

- Assurer la pérennité du dispositif
- Apporter une réponse financière adaptée à la croissance et à la diversification des activités
- Soutenir la prise de décision à l'aide d'indicateurs de contrôle et d'analyses prédictives
- Identifier et saisir les potentiels d'efficience

NOS PRIORITÉS

- Tarification et système de facturation
- Optimisation des processus et efficience au travers de toutes les activités du dispositif
- Recherche de financements

NOS OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. Disposer d'un financement adapté à la réalité des activités

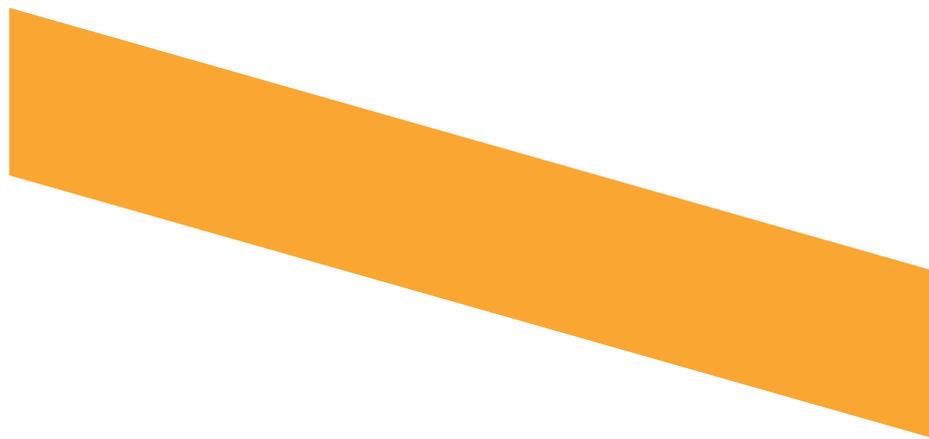
- Poursuivre la mise en place d'indicateurs pour le pilotage et la prise de décision
- Identifier les besoins en financement sur le moyen terme en développant des modèles prédictifs
- Renforcer les collaborations au niveau cantonal et suisse pour le déploiement de nouveaux modèles de financement
- Continuer d'apporter notre contribution aux évolutions tarifaires au niveau suisse
- Poursuivre la simplification du processus de facturation avec les assureurs

2. Améliorer l'efficacité du dispositif

- Évaluer les demandes de financement de projets au regard des simplifications apportées aux processus, procédures et outils de travail
- Identifier les potentiels et augmenter les économies d'échelle au sein du dispositif
- Harmoniser les flux de financement au sein du dispositif
- Analyser la possibilité de mettre en place un système centralisé de facturation et de gestion du contentieux

3. Diversifier les sources de financement

- Permettre le développement de nouveaux projets tout en modérant le recours aux fonds publics, par la recherche de fonds externes
- Optimiser la valorisation et la facturation des services et prestations délivrés à des tiers





AVASAD
Association vaudoise
d'aide et de soins à domicile