

Plan **stratégique**

AVASAD 2026-2030

Sommaire

03

Organisation

20 - 30

**Nos engagements
stratégiques**

04 - 09

**Ce que nous voulons
pour les Vaudoises et
les Vaudois**

32 - 33

**Gouvernance et
pilotage du plan**

10 - 12

**Pourquoi ce plan,
pourquoi ces choix**

34 - 35

Conclusion

14 - 15

**Les atouts qui
nous distinguent**

16 - 18

**Ce que nous
devons renforcer**

1 CMS lausannois

FSL

2 CMS de la Couronne lausannoise

APROMAD

3 CMS de l'Ouest lausannois

APREMADOL

4 CMS de l'Est vaudois

ASANTE SANA

5 CMS de la Broye

ABSMAD

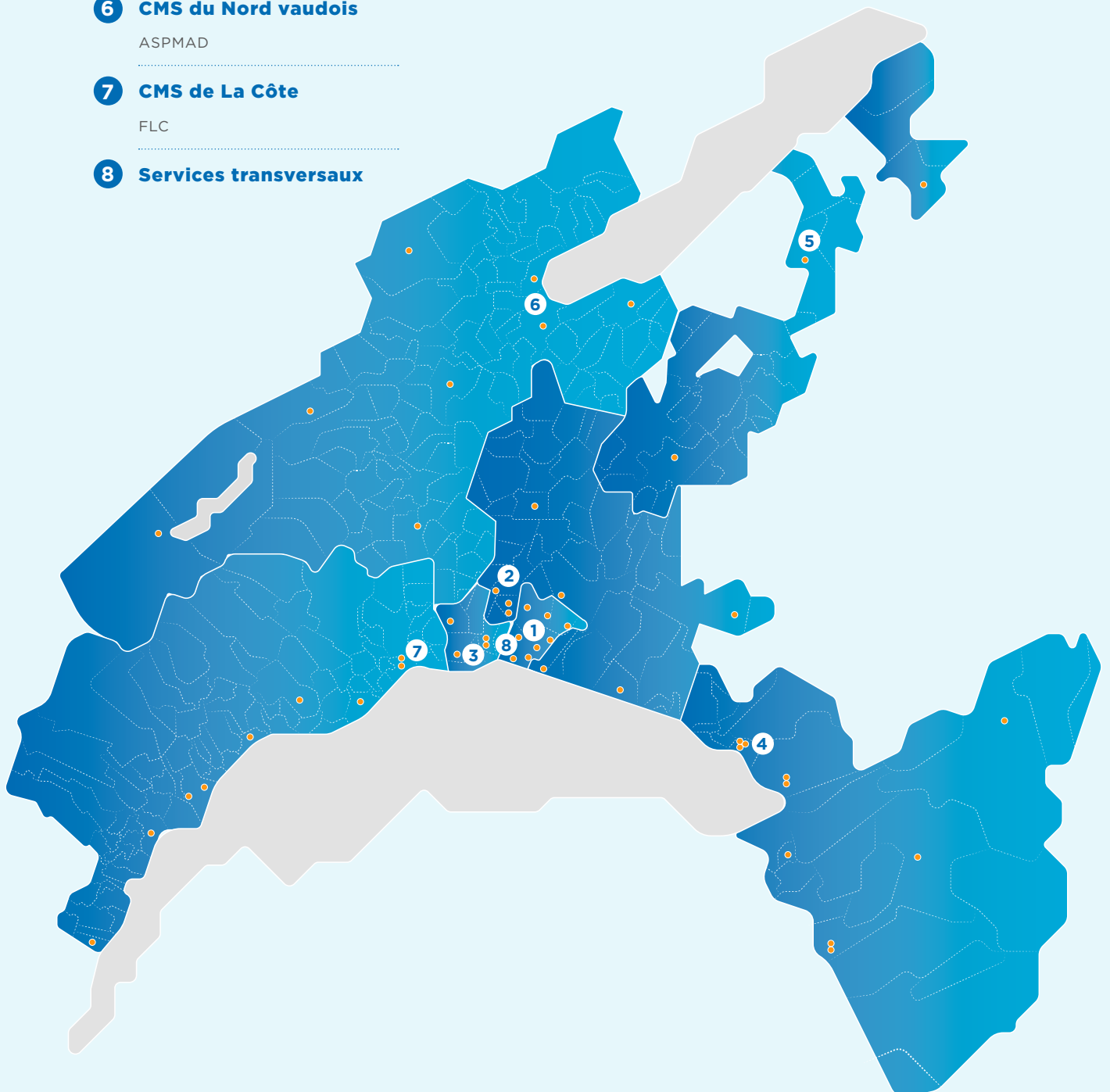
6 CMS du Nord vaudois

ASPMAD

7 CMS de La Côte

FLC

8 Services transversaux





**Ce que nous
voulons pour
les Vaudoises
et les Vaudois**

Notre ambition

« Permettre à chacune et chacun de continuer à vivre chez soi, aussi longtemps que possible, en sécurité, accompagné·e, maître de ses choix. »

Se réveiller chez soi, prendre son déjeuner dans sa cuisine, retrouver les bruits familiers du quartier : pour beaucoup de Vaudoises et de Vaudois, cela va de soi. Pour d'autres, ces gestes deviennent plus difficiles après une maladie, un accident, avec l'âge, ou lors d'une période de fragilité psychique.

La mission des CMS vaudois est de rendre ce quotidien possible, en toute sécurité, avec un accompagnement respectueux des choix de chaque personne.

Ce soutien essentiel s'adresse aussi aux personnes proches aidantes. Elles ne sont pas seules. Un relais existe, et l'épuisement peut être prévenu.

Vivre chez soi, c'est bénéficier d'un accompagnement adapté, coordonné et de qualité, incluant des soins, un soutien social et des prestations de maintien à domicile, sans rupture, grâce à un réseau de partenaires engagés.

C'est aussi bénéficier d'une relation de confiance et d'empathie. Parce que nos collaborateurs et collaboratrices prennent en compte ce qui est important pour la personne avant d'entrer chez elle. Parce que l'information circule entre celles et ceux qui contribuent à son accompagnement.

Et quand l'hospitalisation devient nécessaire, c'est savoir que le retour au domicile est préparé et que nous serons là pour assurer les transitions et la continuité, parce que le parcours ne s'arrête pas aux portes de l'hôpital.

Plus de 5200 professionnel·le·s – soignantes et soignants, travailleuses et travailleurs sociaux, auxiliaires, personnel administratif – œuvrent chaque jour pour soutenir cette ambition.

Ils assurent une présence 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, sur l'ensemble du territoire vaudois, pour toute la population, de la petite enfance jusqu'à la fin de vie.

Les convictions qui fondent cette ambition

Les huit convictions qui définissent et guident nos choix.

Le domicile est un lieu de vie, pas un lieu de soin

On s'y adapte, on ne le transforme pas en annexe hospitalière. La personne reste chez elle, dans son environnement. Nous nous y invitons dans le respect.

Chaque personne, avec ses proches, est partenaire de la construction de son parcours

Acteurs de leurs choix, plutôt qu'objets de prise en charge. Ils sont experts de leur vie, de leur maladie, de leurs habitudes. Nous apportons une expertise professionnelle; ils apportent une expertise irremplaçable sur leur parcours. Cette reconnaissance mutuelle fonde notre relation.

Celles et ceux qui accompagnent méritent d'être soutenu-e-s

Nos collaborateurs et collaboratrices sont la condition de notre qualité. Ils identifient les problèmes et sont les premiers à proposer les solutions les plus pertinentes. Nous cultivons un leadership transformationnel et bienveillant: les responsables désenclavent les habitudes, font bouger les lignes, soutiennent leurs équipes et placent les clientes et clients au cœur des transformations.

La qualité des prestations n'est pas négociable

Le bon acteur, au bon endroit, au bon moment. L'expertise clinique et l'accompagnement social exigent rigueur, évaluation et amélioration continue – fondées sur les meilleures pratiques scientifiquement éprouvées.

Chaque franc investi doit servir notre mission

L'argent public mérite une gestion exemplaire. L'efficacité est une responsabilité, non une contrainte; c'est la condition pour durer et innover.

La continuité se construit, elle ne s'improvise pas

Professionnel·le·s de santé, intervenantes et intervenants sociaux, prestataires du réseau – toutes et tous s'inscrivent dans une dynamique de dialogue et de coopération. Un parcours de soins continu et sans rupture, fondé sur des transitions accompagnées, c'est une coordination qui s'organise entre les institutions et au-delà.

Innover, c'est libérer du temps pour l'humain

L'innovation n'est pas seulement technologique, elle est aussi organisationnelle et dans l'évolution des pratiques professionnelles. Elle vaut quand elle simplifie, quand elle soulage, quand elle rend du temps au soin et à la relation, au plus proche de la clientèle et des personnes aidantes.

Personne ne réussit seul

Coconstruire avec tous les acteurs du système de santé, l'État et les communes, c'est reconnaître que nous agissons ensemble pour le bien commun.

Notre vision

« Acteurs de référence ancrés dans la communauté, les CMS vaudois développent l'aide et les soins à domicile avec leurs clients, leurs proches et les partenaires du réseau. Ils innovent continuellement dans leur modèle de soins et leur organisation afin de soutenir l'autonomie, le lien social, et la qualité de vie à tout âge. »

Notre 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.

Le Conseil d'État définit cette politique en concertation avec les associations représentatives des communes et après consultation de l'AVASAD.

L'AVASAD a pour mission générale d'aider les personnes dépendantes ou atteintes dans leur santé à rester dans leur lieu de vie. Pour ce faire, l'AVASAD assure la fourniture de prestations pour promouvoir, maintenir ou restaurer leur santé, maximiser leur niveau d'autonomie, maintenir leur intégration sociale et faciliter l'appui de leur entourage.

L'AVASAD a en particulier pour mission de :

- a** favoriser le maintien à domicile des personnes atteintes dans leur santé ou en situation de handicap ;
- b** garantir à la population l'accès équitable à des prestations favorisant un maintien à domicile adéquat, de proximité, économique et de qualité ;
- c** contribuer à la maîtrise de l'évolution des coûts de la santé par une affectation optimale des ressources à disposition ;
- d** proposer toute mesure innovante afin de favoriser le maintien à domicile à des conditions sociales et économiques adéquates ;
- e** collaborer activement avec les partenaires et les institutions privées actives dans le domaine sanitaire, médico-social et social pour appliquer la politique définie par le Conseil d'État en concertation avec les associations représentatives des communes ;
- f** participer à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de programmes de promotion de la santé et de prévention des maladies ;
- g** assurer l'exécution de programmes confiés par l'État, notamment en matière de santé scolaire. Chaque franc investi doit servir notre mission.

Nos valeurs

Notre vision et notre mission s'incarnent dans des valeurs partagées par l'ensemble des CMS vaudois et sont construites avec les cadres du dispositif – des marqueurs qui guident nos comportements au quotidien et fondent la culture que nous portons ensemble.

RESPECT

«Le respect consiste à reconnaître la dignité et les limites de chacun, à agir avec considération, écoute, bienveillance et non-jugement, tout en accordant de l'importance aux règles, aux processus et à l'environnement.»

CONFIANCE

«La confiance, c'est la conviction que chacun agit avec intégrité, loyauté et compétence, favorisant la coopération, l'autonomie, la circulation claire de l'information et une culture constructive de l'erreur.»

ENGAGEMENT

«S'engager, c'est investir son énergie et ses compétences au service du collectif, en exerçant sa responsabilité dans les décisions prises, les actions menées et la qualité du travail accompli.»

ÉQUITÉ

«L'équité consiste à agir en tenant compte des situations, des besoins et des spécificités de chacun pour garantir une juste répartition des moyens dans une posture d'ouverture et d'inclusion.»



**Pourquoi
ce plan,
pourquoi
ces choix**

Permettre à chaque personne de vivre chez soi, accompagnée et en sécurité, est au cœur de l'action des CMS vaudois depuis leur création. Ce plan formalise une vision et des engagements partagés avec l'ensemble du dispositif de l'AVASAD.

Les forces qui façonnent notre environnement convergent pour faire de 2026-2030 une période charnière. Nous faisons le choix d'y répondre avec des engagements explicites.

Les besoins s'accroissent

Selon l'Office fédéral de la statistique (scénario de référence), la population de 65 ans et plus augmentera de près de 30 % entre 2020 et 2030 en Suisse, et le nombre de personnes de 80 ans et plus progressera de façon continue sur l'ensemble de la période du plan et au-delà. Parallèlement, les besoins en santé mentale à domicile augmentent significativement – une dimension que nous devons intégrer pleinement dans nos prestations.

Le soutien informel se fragilise

Avec l'éclatement des modèles familiaux, l'aide des proches, pilier invisible du système, repose sur un nombre de plus en plus restreint de personnes.

Les parcours se fragmentent

Médecins spécialistes, hôpitaux, services sociaux, le client navigue entre des acteurs multiples qui ne se coordonnent pas toujours suffisamment. Cette fragmentation appelle une coordination renforcée des trajectoires de soins. Nous y contribuons chaque jour, c'est notre métier.

Le nombre d'acteurs augmente

Organisation de soins et d'aide à domicile (OSAD), infirmières et infirmiers indépendants, intégration verticale depuis les hôpitaux, appartements adaptés avec prestations intégrées, les acteurs se positionnent sur l'ensemble de la chaîne de soins. Un risque : un système fragmenté où les situations complexes et les territoires moins attractifs seraient délaissés.

Le cadre se redéfinit

Entre les réformes du financement (EFAS) et le financement résiduel cantonal, les règles du jeu changent.

Ces pressions sont aussi des leviers. Nous choisissons de les saisir.

Le virage ambulatoire devient une réalité politique

Ce n'est plus un discours, c'est une ligne directrice majeure. Le développement de la santé communautaire est désormais une priorité explicite des politiques de santé. Le contexte politique pousse dans la direction de notre mission. Et demain, une partie des soins aigus sera dispensée à domicile, la réadaptation y étant déjà engagée dans certaines associations et fondations.

Nous sommes prêts à prendre notre part dans cette évolution, en partenariat avec les acteurs du réseau.

Les technologies passent progressivement de l'expérimentation à une mise en œuvre concrète

Télésoins, outils d'aide à la décision, objets connectés ou encore dossiers partagés, ces outils deviennent opérationnels, à condition d'adopter seulement ceux qui démontrent un impact positif réel.

Les personnes proches aidantes sont reconnues

Leur rôle essentiel est désormais visible et leur contribution commence à être valorisée.

Les attentes convergent

Les client·e·s veulent être partenaires de leur parcours, informé·e·s, écouté·e·s. Les collaborateurs et collaboratrices cherchent de la flexibilité, du sens et un développement. Ces attentes deviennent des leviers de différenciation et de fidélisation.



LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET LA PRÉVENTION COMMencent
DÈS LES PREMIERS JOURS DE VIE. DANS TOUT LE CANTON, LES
CMS VAUDOIS ACCOMPAGNENT LES PARENTS DÈS L'ARRIVÉE
D'UN ENFANT OU LORS D'UNE ADOPTION.



**Les
atouts
qui nous
distinguent**

Face aux évolutions de l'environnement, le dispositif des CMS vaudois possède des atouts qu'aucune autre institution ne réunit. Ces atouts ne sont pas des acquis, ce sont des responsabilités.

Une légitimité qui nous oblige

Un mandat inscrit dans la loi cantonale, une mission de service public, une couverture de l'ensemble du territoire vaudois – sur l'entier de la population, de la naissance au grand âge. La légitimité n'est pas un acquis. C'est une exigence permanente.

Un collectif qui garantit la qualité

Plus de 5200 collaboratrices et collaborateurs engagés, compétents, présents et assurant une continuité des soins 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, quelle que soit la complexité de la situation. C'est cette densité qui nous permet de placer le bon acteur au bon endroit, au bon moment.

Un réseau qui construit la continuité

Institutions de santé, médecins, pharmaciennes et pharmaciens, EMS, prestataires privés de l'aide et des soins à domicile, communes et partenaires sociaux: nous ne pouvons pas tout faire seuls. Les CMS contribuent activement à la coordination des parcours, dans une dynamique de collaboration.

Un ancrage qui nous ramène à l'essentiel

Une présence dans chaque commune du canton. Une proximité réelle avec la population, les autorités locales, le tissu associatif. C'est avec eux que nous construisons cette proximité – ils sont dans nos comités, nos conseils de fondation, nos partenariats locaux.

Une capacité d'adaptation qui libère du temps

Des décennies d'expérience dans l'accompagnement à domicile. L'innovation, pour nous, n'est pas une course à la modernité, c'est un levier pour simplifier, pour rendre du temps aux soins et à la relation entre prestataires – tous s'inscrivent dans une dynamique de dialogue et de coopération. Un parcours sans rupture, c'est des transitions qui s'organisent entre les institutions et au-delà.



**Ce que
nous
devons
renforcer**

Nos atouts sont réels, mais ils ne suffiront pas seuls face aux évolutions de l'environnement; nous devons aussi transformer ce qui nous freine.

Une organisation lisible

Le dispositif de l'AVASAD est ancré localement. Son pilotage est réparti dans chaque région. Il favorise une bonne connaissance de l'environnement des personnes accompagnées ainsi que des partenaires médico-sociaux et communaux, mais peut paraître complexe à première vue.

C'est pourquoi les CMS vaudois doivent renforcer la lisibilité de leur organisation, afin qu'elle soit claire, cohérente et facilement compréhensible pour la clientèle comme pour les acteurs de la santé.

Une attractivité employeur affirmée

Les CMS vaudois disposent d'atouts solides pour recruter et fidéliser. La diversité et l'expertise des métiers, la proximité avec la population, l'utilité des missions et l'ancrage local constituent des forces réelles, mais celles-ci ne sont pas encore suffisamment visibles dans un contexte de forte concurrence.

C'est pourquoi les CMS vaudois doivent renforcer leur attractivité employeur, afin d'être reconnus comme un employeur de référence qui valorise les parcours professionnels et soutient la formation continue.

Un impact démontré sur le système de santé

Les CMS vaudois jouent un rôle essentiel pour la qualité de vie de la population et pour l'équilibre du système de santé. Leurs actions contribuent au maintien à domicile, à la coordination des soins et à la continuité des accompagnements, mais leurs effets restent encore trop peu documentés et partagés.

C'est pourquoi les CMS vaudois doivent renforcer leur capacité à démontrer leur impact, en s'appuyant sur des données fiables et des indicateurs cliniques pertinents.

Une expertise communautaire reconnue et mobilisée

Les CMS vaudois disposent d'une expertise reconnue en santé communautaire et en accompagnement à domicile. Leur présence sur le terrain leur permet de bien connaître les besoins de la population et les réalités locales, mais cette expertise pourrait être davantage mobilisée dans les réflexions et les évolutions du système.

C'est pourquoi les CMS vaudois doivent renforcer la reconnaissance et la mobilisation de leur expertise, afin d'agir pleinement comme force de proposition.

Des initiatives ciblées sur les priorités

Les CMS vaudois portent de nombreuses initiatives qui traduisent leur engagement et leur capacité d'innovation. Cette dynamique est précieuse pour faire évoluer les pratiques et répondre aux besoins, mais elle peut aussi disperser les énergies lorsqu'un trop grand nombre de projets avance en parallèle.

C'est pourquoi les CMS vaudois doivent renforcer le ciblage de leurs initiatives, afin de concentrer leurs efforts sur les priorités et de produire des résultats tangibles pour les équipes comme pour la population.

Un accompagnement adapté aux situations plus complexes

Les CMS vaudois accompagnent des personnes dont les situations demandent une approche toujours plus coordonnée. Leur expérience du maintien à domicile et leur vision globale des besoins constituent des atouts importants, mais l'évolution des parcours de soins et des fragilités sociales appelle un renforcement de cette articulation.

C'est pourquoi les CMS vaudois doivent renforcer leur capacité à proposer un accompagnement pleinement adapté à la complexité croissante des situations, en articulant davantage les dimensions sanitaires et sociales.




AIDE ET SOINS
À DOMICILE
CENTRE MÉDICO-SOCIAL



CAROLE SCHICK, DIÉTÉTICIENNE AU CMS DE VEVEY,
FAIT PARTIE DES PLUS DE 5200 COLLABORATRICES
ET COLLABORATEURS DU DISPOSITIF DE L'AVASAD.



Nos engage- ments stratégiques

Pour être en cohérence avec notre ambition, nous nous engageons sur quatre axes. Ils ne sont pas en silos – ils sont les conditions pour que notre vision devienne réalité.

- Axe 1** Attractivité et fidélisation – nos équipes sont la condition de notre qualité
- Axe 2** Performance clinique, sociale et financière – notre légitimité se prouve par les résultats
- Axe 3** Partenariats – la continuité se construit avec les autres
- Axe 4** Innovation et transformation numérique – le temps libéré revient aux prestations auprès des clientes et des clients.

Le pont entre ambition et engagements

NOS AXES STRATÉGIQUES

POUR ÊTRE COHÉRENTS AVEC NOTRE AMBITION

...NOUS DEVONS...

Attractivité et fidélisation

Être présents partout, tout le temps, avec des professionnel-le-s engagé-e-s

Devenir l'employeur de référence – en écoutant nos équipes, en leur offrant des trajectoires, en les soutenant

Performance clinique, sociale et financière

Offrir des prestations de qualité accessibles à toutes et tous, durablement et soutenu-e-s financièrement

Démontrer notre impact – pas seulement le revendiquer. Placer le bon acteur au bon endroit

Partenariats

Assurer des parcours coordonnés, sans rupture. Soutenir les transitions

Être le partenaire que les autres choisissent. Intégrer la voix des client-e-s et des proches

Innovation et transformation numérique

Anticiper les besoins, pas seulement y répondre

Innover pour simplifier. Tester avant de généraliser. Préparer l'avenir

Axe 1

Attractivité et fidélisation

Nos équipes sont la condition de notre qualité – investir en elles, c'est investir dans notre mission.

Notre engagement: construire un dispositif où l'on entre par choix du soin et du soutien au domicile, où l'on reste parce qu'on évolue et que l'on développe de nouvelles compétences, et que l'on recommande parce qu'on s'y sent soutenu·e et entendu·e.

Objectif 1.1: développer des parcours professionnels à l'intérieur du dispositif

Nous voulons être le lieu où l'on peut construire un parcours tout au long de sa vie professionnelle. Cela passe par des leviers concrets:

MESURE

Renforcement de l'institution formatrice pratique - augmenter les stages, travailler avec les Hautes écoles de santé

Construction de parcours professionnels soutenus par formation continue ou diplômante

Renforcement de la mobilité interne

Intégration ou création de nouveaux rôles

Développement de l'autonomie des rôles

CE QUE ÇA CHANGE

Les stagiaires d'aujourd'hui sont les collaborateurs et collaboratrices de demain

On sait où on peut aller, on sait comment y arriver

Changer de poste sans quitter le dispositif des CMS vaudois – fidéliser par l'évolution

Intégrer des profils différents et complémentaires

Des collaborateurs et collaboratrices qui se sentent impliqué·e-s, responsables et pouvant déployer l'entier de leur étendue de pratique

Objectif 1.2: innover dans les conditions de travail

Nos professionnel-le-s méritent d'être entendu-e-s, pas seulement encadré-e-s. Nous créons les conditions pour que leurs idées améliorent concrètement leur quotidien.

MESURE

Création d'un Centre expérience collaborateurs - mesure de la satisfaction, amélioration ciblée

Développement d'un leadership bienveillant et transformationnel - outillé pour accompagner, impulser et soutenir

Reconnaissance de l'autonomie et de la force de proposition des équipes

Mise à disposition d'outils facilitateurs

CE QUE ÇA CHANGE

Les collaborateurs et collaboratrices influencent réellement leurs conditions

Des cadres qui font bouger les lignes, pas seulement qui supervisent

Engagement par la contribution personnelle à la réussite collective

Temps libéré pour le cœur de métier

Indicateurs de réussite

- Taux de turnover (global et par ancienneté)
- Taux de transformation stagiaires → CDI
- Taux de satisfaction des collaborateurs et collaboratrices
- Taux de mobilité interne
- Ratio candidatures par poste offert
- Taux de postes repourvus à l'interne

Axe 2

Performance clinique, sociale et financière

Notre légitimité ne se décrète pas – elle se démontre par les résultats.

Notre engagement : maîtriser ce que nous faisons, prouver ce que nous apportons, financer ce que nous déployons.

Objectif 2.1: optimiser et simplifier les processus cliniques et sociaux

Garder ce qui a un impact, arrêter ce qui n'en a pas. Placer le bon acteur au bon endroit, au bon moment.

MESURE

CE QUE ÇA CHANGE

Révision du panier des prestations et simplification des conditions cadres

Délivrer les prestations attendues et qui ont du sens

Adéquation des acteurs aux besoins – le bon acteur, au bon endroit, au bon moment

Qualité optimisée, coût maîtrisé
Simplicité pour la clientèle et les partenaires

Évolution et déploiement des prestations sur l'ensemble du territoire cantonal

Les expériences concluantes menées dans une région sont ensuite proposées de manière cohérente sur tout le territoire cantonal.

Objectif 2.2: développer une stratégie de financement

Assurer un financement pérenne, adapté à la réalité de notre mission de service public.

Consolidation du modèle de financement

Adaptation proactive, pas subie

Établissement de coûts horaires de référence tenant compte d'EFAS et du service public universel

Légitimité renforcée face aux financeurs

Simplification de la saisie des relevés des temps d'activité (RDA)

Temps gagné pour les prestations

Objectif 2.3: objectiver la performance clinique, sociale et financière

Piloter par les données, pas par l'intuition. Construire les outils de mesure qui démontrent notre impact et orientent nos décisions.

MESURE

CE QUE ÇA CHANGE

Construction d'un système d'indicateurs cliniques

Des décisions fondées sur des faits

Mise en place d'un Cockpit

Se situer pour progresser

Renforcement du système Q & S (Qualité & Sécurité)

Qualité sous contrôle et amélioration continue

Systématisation des Business case pour projets et développements

Retour sur investissement démontré

Indicateurs de réussite

- Coût moyen par prise en charge (par segment)
- Indicateurs cliniques clés par type de situation (évolution à six mois)
- Taux de maintien à domicile
- Délai de prise en charge
- Nombre d'événements indésirables

Axe 3

Partenariats

Personne ne réussit seul – la continuité des parcours se construit avec les autres.

Notre engagement : parler d'une seule voix, écouter les personnes que nous soutenons, construire avec celles et ceux qui complètent notre action.

Objectif 3.1: coconstruire avec les partenaires les futurs modèles de soins

Être à la table des décisions. Les soins aigus à domicile se développent, la réadaptation est déjà engagée dans certaines associations et fondations: nous construisons cette offre en partenariat avec les hôpitaux.

MESURE

CE QUE ÇA CHANGE

Promotion et développement d'une chaîne de soins cohérente avec responsabilité partagée entre les acteurs

Innovation dans les parcours, pas seulement dans les structures

Positionnement dans les réseaux de soins aigus et de réadaptation à domicile – développement de l'offre avec les hôpitaux

Position d'architecte, pas de sous-traitant

Conclusion ou consolidation des partenariats privilégiés

Des collaborations renforcées entre les acteurs publics, parapublics et privés pour offrir des prestations sûres, de haute qualité, et une meilleure continuité des soins.

Développement de l'hospitalisation à domicile

Alternatives crédibles à l'hospitalisation

Objectif 3.2: développer le partenariat avec les client·e·s et les personnes proches aidantes

Reconnaître les client·e·s et les proches comme des partenaires à part entière du parcours de soins en les associant aux décisions.

MESURE

CE QUE ÇA CHANGE

Création d'un Centre clients-partenaires

Les clientes et clients influencent nos pratiques et soutiennent les changements les plus pertinents

Évaluation continue de l'expérience client et proches

Nous nous améliorons grâce à celles et ceux que nous soutenons

Intégration des clients-partenaires dans les structures de gouvernance

Voix du terrain dans les décisions

Objectif 3.3: consolider et renforcer le dispositif des CMS vaudois

Consolider notre cohésion pour être entendus comme un dispositif unifié.

Présence structurée dans les espaces de décision

Influence, pas seulement consultation

Indicateurs de réussite

- Présence dans les instances de gouvernance communales, régionales et cantonales
- Satisfaction des partenaires (médecins, hôpitaux, EMS)
- Nombre de clients/proches intégrés dans les instances
- Indicateurs issus de l'expérience client (NPS ou équivalent)
- Projets à fort impact populationnel codéveloppés avec nos partenaires

Axe 4

Innovation et transformation numérique

Innover pour simplifier – moins de projets, plus d'impact.

Notre engagement : libérer du temps aujourd'hui, préparer nos outils de demain, contribuer à inventer les solutions qui n'existent pas encore.

Objectif 4.1: accélérer la transformation numérique pour simplifier

Tirer profit de la transformation numérique pour alléger la charge de travail et simplifier les processus.

MESURE

CE QUE ÇA CHANGE

Simplification des processus supports et prestations en vue de leur transformation numérique

Moins d'étapes sans valeur ajoutée, moins de papier, pour l'essentiel

Déploiement de la facturation forfaitaire simplifiée

Temps gagné sur le terrain

Choix d'outils terrain adaptés au quotidien des intervenant·e-s

La compétence métier revient au coeur de la pratique

Objectif 4.2: engager les travaux pour le remplacement du dossier client

Garantir la pérennité de notre système central et préparer l'outil de demain.

Rédaction d'un cahier des charges avec les partenaires et les utilisateurs et utilisatrices

Un outil conçu pour celles et ceux qui l'utilisent, permettant le partage de données avec nos partenaires

Projet dont les objectifs, le périmètre, le budget, l'organisation et le calendrier sont clairement définis

Projet financé

Objectif 4.3: construire de nouveaux modèles ou outils soutenant notre mission

Anticiper les évolutions du système de santé en testant ce qui peut améliorer nos pratiques et notre efficacité.

MESURE

CE QUE ÇA CHANGE

Diagnostic structuré des besoins internes

Partenariats R&D ciblés

Anticipation et évaluation des nouvelles technologies et pratiques innovantes

Pas d'effet de mode, pas de retard

Création d'un Centre de l'innovation

Démarches structurées afin de transformer des idées en projets concrets

Indicateurs de réussite

- Nombre de processus revus et nombre de processus simplifiés/numérisés
- Ratio temps administratif/temps clinique par intervenant-e (avant/après)
- Impact généré par les partenariats R&D formalisés
- Nombre d'outils technologiques implantés avec forts impacts pour les client-e-s, proches ou collaborateurs et collaboratrices
- Technologies et innovations : validation du concept avant généralisation via un projet spécifique
- Nombre de nouveaux modèles ou outils mis en œuvre

Synthèse des engagements

Ces quatre axes sont interdépendants. Nos équipes sont la condition de notre qualité. Nos partenariats sont la condition de la fluidité. Notre performance est la preuve de notre légitimité. Notre innovation est notre capacité d'adaptation. C'est ensemble qu'ils servent notre ambition pour nos client·e·s et leurs proches.

AXE

NOTRE ENGAGEMENT

Attractivité et fidélisation

Construire un dispositif où l'on entre par choix du soin et du soutien au domicile, où l'on reste parce qu'on évolue et que l'on développe de nouvelles compétences, et que l'on recommande parce qu'on s'y sent soutenu·e et entendu·e.

Performance clinique, sociale et financière

Maîtriser ce que nous faisons, prouver ce que nous apportons, financer ce que nous déployons.

Partenariats

Parler d'une seule voix, écouter les personnes que nous soutenons, construire avec celles et ceux qui complètent notre action.

Innovation et transformation numérique

Libérer du temps aujourd'hui, préparer nos outils de demain, contribuer à inventer les solutions qui n'existent pas encore.



ROSA BÉNÉFICIE DU PROGRAMME DE RÉADAPTATION À DOMICILE.
ELLE EST L'UNE DES PLUS DE 42 000 PERSONNES QUE LES CMS
ACCOMPAGNENT CHAQUE ANNÉE DANS LE CANTON DE VAUD.





Gouvernance et pilotage du plan

Un plan stratégique n'a de valeur que s'il est mis en œuvre. Les engagements présentés dans ce document seront traduits en un plan d'action, avec un phasage annuel et des jalons permettant de mesurer l'avancement et d'ajuster les priorités.

Le pilotage repose sur une répartition claire des responsabilités. Le Conseil d'administration valide les orientations stratégiques et assure le suivi de leur mise en œuvre. La Direction générale et le CODIR pilotent le déploiement opérationnel et arbitrent les priorités. Les directions d'associations et de fondations déclinent les objectifs dans leurs contextes locaux, en cohérence avec le cadre commun.

Un tableau de bord stratégique – distinct du pilotage opérationnel courant – sera développé autour des indicateurs de réussite définis pour chacun des quatre axes. Il sera présenté au Conseil d'administration selon un rythme semestriel, permettant à la fois de rendre compte des avancées et de décider des ajustements nécessaires.

La mise en œuvre passera par un nombre limité de projets stratégiques, sélectionnés selon leur contribution aux objectifs du plan et pilotés avec la rigueur nécessaire pour être menés à terme. Cette discipline de priorisation

est une condition de crédibilité : mieux vaut moins de chantiers aboutis que beaucoup d'initiatives inachevées.

Ce plan est conçu comme un cadre vivant. Le contexte dans lequel évolue l'AVASAD – démographique, politique, financier – continuera de se transformer. La gouvernance du plan intègre cette réalité : les objectifs fixent le cap, mais les moyens d'y parvenir pourront être adaptés en fonction des évolutions constatées et des enseignements tirés de la mise en œuvre.



Conclusion

Au bout de ce plan, il y a une personne, enfant, jeune, adulte ou senior, qui veut vivre chez elle, de manière autonome, aussi longtemps que possible.

C'est pour elle que nous intervenons où d'autres ne vont pas. C'est pour elle que nous osons.

Les quatre axes de ce plan ne sont pas des catégories administratives. Ce sont les conditions pour atteindre notre ambition. Nos équipes sont celles qui entrent chez les Vaudoises et les Vaudois chaque matin. Nos partenaires sont ceux qui assurent la continuité et renforcent notre mission. Notre performance est ce qui nous donne le droit de demander les moyens de notre mission.

Ce plan n'est pas un exercice de planification. C'est un choix collectif — celui de 7 associations, de plus de 5200 professionnel·le·s, et d'un Canton, qui nous a confié une responsabilité. Nous choisissons de l'assumer pleinement.

C'est un pas important vers les soins à domicile de demain. Les prochains mois seront consacrés à transformer ces engagements en jalons concrets, mesurables et suivis — pour que ce plan vive au-delà de ces pages.

En 2030, nous serons attendus sur une question simple : avons-nous permis à chacune et chacun de continuer à vivre à domicile, accompagné-e, en sécurité ? Ce plan est notre réponse.

Plan **stratégique**

AVASAD 2026-2030



AIDE ET SOINS
À DOMICILE

AVASAD

Association vaudoise
d'aide et de soins à domicile