

Les enjeux

Les enjeux décrivent les situations contextuelles majeures, présentes et futures, dont l'impact sur le fonctionnement et le développement des soins au CHUV est important

Patient partenaire, proche aidant, attentes de la population

1. La transformation de la relation soignant-soigné-proches en faveur d'un meilleur partenariat.

Mieux informés, davantage conscients de leurs droits, parfois constitués en communautés de patients, les usagers du système sanitaire évoluent. Il est essentiel que la relation entre soignés et soignants évolue elle aussi de manière à rejoindre les attentes des patients et de leurs proches. Elle doit se fonder sur une relation de partenariat incluant notamment l'accès à l'information, la décision partagée, la participation aux soins et la participation dans le cadre de développements institutionnels. Lorsque cela est pertinent, une organisation adaptée et des solutions technologiques doivent permettre de soutenir cette relation à distance. Les proches aidants doivent être identifiés, valorisés et soutenus car ils offrent un soutien émotionnel, prodiguent des soins ou répondent à des besoins liés à la situation de la personne malade. Lorsqu'elle est insatisfaisante, l'expérience du patient et de ses proches est une opportunité d'amélioration. Le développement des soins intégrés nécessite davantage de coordination et de collaboration intra- et interprofessionnelle entre acteurs de la santé et du domaine socio-éducatif, organisés autour du patient. Ouvert sur les réseaux, l'hôpital contribue à améliorer les transitions qui caractérisent le parcours patient.

Performance et mesures

2. La consolidation de notre capacité à fonder des décisions et améliorer de manière continue la qualité des soins en nous basant sur des données cliniques et des connaissances scientifiques.

L'enjeu est important : dans un contexte de changements permanents et de fortes pressions économiques, il s'agit de se doter des indicateurs cliniques les plus à même d'aider les cadres de soins et cliniciens à établir des priorités d'amélioration des pratiques, de décloisonner et accroître la collaboration interprofessionnelle, de mutualiser des ressources autour de projets cliniques communs, de maintenir ou obtenir des ressources. Un système de gestion de la performance des soins est un outil d'aide à la décision à tous les niveaux de l'institution. Cet outil mérite d'être encore davantage intégré car les équipes de soins influencent considérablement la performance des organisations de santé, et en particulier, les résultats aux patients. Il doit permettre aux soignants de gagner en autonomie et de prendre des décisions. L'ensemble doit en outre pouvoir s'appuyer sur un système d'information performant quant à sa capacité à recueillir et restituer une documentation clinique structurée, documentation produite par les soignants dans des conditions efficaces. Une fois le système arrivé à maturité, des perspectives d'exploitation des datas à des fins de recherche s'ouvrent également.

Prévention, maladies chroniques et santé mentale

3. La poursuite du développement d'une offre en soins centrée sur les besoins en prévention et promotion de la santé des populations âgées, chroniques, à risque ou vulnérables.

A l'avenir le CHUV sera impacté de manière croissante par la combinaison des facteurs suivants : vieillissement démographique et augmentation de l'espérance de vie, populations vulnérables, chronicité et polymorbidité, flux migratoires, précarisation / paupérisation, troubles de la santé mentale. Ceci dans un contexte où les structures hospitalo-ambulatoriales existantes sont déjà saturées. Le Canton de Vaud s'engage en faveur du développement de la santé communautaire et de la promotion de la santé. L'hôpital universitaire, dans le cadre de sa mission, est à même d'y contribuer dans les différentes spécialités qui le composent et en soutenant le partage des savoirs et expertises. Un examen rigoureux des besoins spécifiques des populations âgées, chroniques, à risque et/ou vulnérables doit permettre d'identifier les potentiels de développement avec la meilleure plus-value. La recherche doit orienter les décisions et les pratiques cliniques en la matière. Enfin, la garantie de financement des prestations constitue un préalable à tout développement.

Recherche & Développement, transfert de connaissance

4. Le soutien de la recherche au service des patients et des soignants.

Les professions soignantes ont engagé leur virage académique récemment dans le contexte suisse. Or l'apport de la recherche est nécessaire pour favoriser l'émergence de solutions et l'innovation. L'hôpital universitaire, du fait de sa triple mission, doit impérativement jouer un rôle de premier plan en la matière. Il s'agit donc d'augmenter progressivement notre capacité à produire des résultats de recherche à haute valeur ajoutée, notamment ceux qui permettront de valider l'efficacité des interventions soignantes, d'améliorer la qualité des soins et la sécurité des patients à l'hôpital et dans les transitions entre l'hôpital et d'autres lieux de soins et, enfin, d'optimiser le financement des soins. La recherche doit bénéficier aux patients et par conséquent être intégrée à l'hôpital, fondée sur les besoins du terrain et rapidement traduite dans les pratiques et décisions cliniques, stratégiques ou politiques lorsque ses résultats sont probants. Les collaborations joueront un rôle majeur : entre l'hôpital, l'université et les hautes écoles, la collaboration interprofessionnelle, la participation des équipes soignantes, celle des patients et de leurs proches.

Etendue de la pratique, formation post-grade et continue

5. Le renforcement d'environnements de travail favorisant la mise en œuvre par les soignants de tout l'éventail de leurs compétences.

Lorsque les professionnels parviennent à mettre en œuvre toutes les compétences pour lesquelles ils ont été formés, leur étendue de pratique est dite « optimale ». L'étendue de pratique optimale garantit les meilleurs résultats pour les patients et proches, favorise l'accès aux soins pour la population et répond aux besoins socio-sanitaires complexes. Elle favorise également l'épanouissement des professionnels et leur rétention dans la profession. Les obstacles et freins à la pleine étendue de pratique doivent être progressivement levés. Les rôles des différents profils professionnels gagneront à être explicités sous l'angle de leurs compétences spécifiques, de leur complémentarité et de la collaboration interprofessionnelle. Des modèles de soins structurants et une organisation adhoc permettent d'aligner les ressources, les rôles, les processus de soins et les besoins de la patientèle. Chaque soignant connaît les responsabilités dont il est imputable et son temps est optimisé de manière à lui permettre de se consacrer aux dimensions de son rôle qui génèrent la plus grande plus-value pour les patients et proches. La formation postgrade et continue ainsi que l'encouragement des carrières dans les soins soutiennent cela dans une perspective de développement des compétences. Ces compétences facilitent en outre la mobilité professionnelle dans une perspective de carrière ou de situations de crise / catastrophe. Les profils spécialisés (clinicien spécialisé, praticien spécialisé) sont intégrés et ont un ancrage clinique fort qui favorise la pleine étendue de pratique des professionnels.

Leadership et management

6. La transition vers une organisation qui tire le meilleur parti du leadership et des expertises de chacune et chacun.

Dans l'environnement désormais très complexe des soins de santé aigus en milieu universitaire, décider nécessite de conjuguer les compétences de plusieurs professionnels. La prise de décision est donc davantage partagée qu'elle ne l'était au cours des précédentes décennies. Ce phénomène exerce une pression sur les méthodes managériales afin qu'elles se mettent en phase avec les besoins actuels. Dans un même temps, les attentes des collaboratrices et collaborateurs envers le travail évoluent également. Pour donner le meilleur d'eux-mêmes, les professionnels ont besoin de donner du sens à leur mission et souhaitent participer activement au projet commun, être reconnus, avoir une voix et des responsabilités, travailler ensemble. Pour les cadres, il s'agit de développer un leadership bienveillant et transformationnel, participatif et responsabilisant, renforcé par l'exemplarité du cadre lui-même et la complémentarité bien orchestrée des compétences au sein de l'équipe.

Politique, réseaux et système de santé, organisation des soins

7. L'intégration de l'hôpital dans l'organisation sanitaire cantonale, le système de santé suisse et les réseaux institutionnels, professionnels et associatifs.

L'hôpital exerce sa mission au cœur d'un réseau d'institutions et de prestataires interdépendants avec lesquels il collabore. Il en est le centre dans les domaines de la médecine de pointe et des développements cliniques et académiques notamment. Mais il ne constitue qu'une étape à l'échelle des parcours de soins vécus par les patients et des durées de séjours en soins aigus qui se réduisent toujours plus. A l'heure où le Canton de Vaud redessine son modèle d'organisation sanitaire pour répondre aux défis futurs, l'interconnexion entre l'hôpital et la communauté doit faire l'objet d'une attention soutenue. Des collaborations renforcées entre les différents acteurs doivent permettre de garantir la continuité des soins en amont et en aval de l'hôpital pour fluidifier le parcours patient ainsi qu'un accès aux soins pour toutes et tous. En milieu hospitalier, la préparation du patient à sa sortie constitue un point d'attention prioritaire à ce titre. L'hôpital a également comme responsabilité de mettre ses compétences à la disposition du pilotage et de la gouvernance du système, et de cultiver le dialogue et l'échange avec toutes les parties prenantes engagées en faveur de la bonne marche de l'ensemble et de son développement sur le plan régional, national et international.

Ressources humaines

8. La promotion des carrières professionnelles en phase avec les attentes des soignants et les besoins de l'institution.

Les prévisions démographiques laissent apparaître des tensions croissantes liées à l'effet conjugué de l'augmentation des besoins en soins et de la diminution du réservoir disponible pour la relève. Des phénomènes de pénurie existent déjà dans certaines fonctions, dans certains secteurs d'activité ou encore à certains moments de l'année. Dans un même temps, la durée de vie professionnelle pourrait être significativement améliorée (rétention) à la condition d'agir simultanément et de manière multimodale sur les variables à l'origine du désengagement professionnel pour toutes les catégories d'âge. Les soignants doivent pouvoir bénéficier de perspectives de développement professionnel et d'évolution de carrière stimulantes, transparentes et équitables. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée constitue un enjeu essentiel, de même que la promotion des carrières féminines.

Développement durable et efficacité / rationalisation

9. Un engagement accru pour des soins durables.

Un système de santé durable est un système qui garantit un accès équitable à des soins efficaces, sûres et adéquats, définis en partenariat avec les patients et leurs proches, et dont le coût (humain, financier, écologique) est supportable pour la communauté. Dans ce domaine des potentiels subsistent et pourraient être réalisés notamment en augmentant le niveau de bien-être au travail des professionnels, en vérifiant l'efficacité réelle des prestations coûteuses, en challengeant la nécessité de certaines hospitalisations, en optimisant la facturation, en réduisant les événements indésirables, en supprimant les doublons, en améliorant le suivi des malades chroniques, en renforçant la prévention / promotion de la santé, en systématisant l'élaboration d'un projet thérapeutique avec les patients et en examinant avec eux s'il est possible de faire mieux avec moins.

Digitalisation, technologie de l'information et communication, intelligence artificielle

10. L'intégration des soignants dans les développements technologiques et digitaux au service de l'exercice de leur mission de santé.

A juste titre, l'essor technologique est porteur de nombreux espoirs. Pour les soignants dans l'exercice de leur mission, on peut notamment citer le développement de la télémédecine et des interfaces reliant soignants et soignés, l'intelligence artificielle comme outil d'aide à la décision, la robotique et les exosquelettes comme moyen de diminuer la charge physique et mentale, la digitalisation comme levier pour échanger des informations et diminuer des doublons, le potentiel qu'offre l'exploitation des datas pour améliorer, cibler et prioriser les interventions de soins. La réalisation de ces potentiels est soumise à une condition : les soignants et les usagers du système de santé doivent s'associer à la conception, à la production et à l'utilisation des technologies et infrastructures qui les concernent afin que ces développements soient pleinement à leur service. Les professionnels ont également la responsabilité de garantir le caractère éthique de l'utilisation de la technologie, de prévenir la déresponsabilisation des acteurs et la déshumanisation des soins. Des compétences spécifiques doivent être acquises dans ce sens, des collaborations doivent être initiées entre disciplines soignante et ingénierie par exemple.

Pandémie et situations de catastrophe

11. L'apprentissage des leçons de la crise de COVID-19 comme opportunité d'être prêts à répondre dans des situations futures comparables.

La pandémie qui s'est déclarée début 2020 a confronté les systèmes de santé du monde entier à leurs limites. Des forces et des potentiels d'amélioration ont été mis en exergue dans ce contexte inédit et permettent ainsi de mieux se projeter dans l'éventualité de crises comparables dans le futur. Pour les soins, les thématiques nécessitant un examen approfondi apparaissent progressivement : la capacité à exercer dans un contexte d'incertitude et d'information changeante, la mobilité interne des professionnels et les compétences requises, l'agilité du système et la manière dont la formation peut la soutenir, la modélisation des fonctionnements en mode dégradé et l'identification des critères qui les déclenchent, le management en temps de crise et la gestion des risques, l'anticipation quant aux ressources infirmières et matérielles suffisantes en cas de crise, l'utilisation des technologies comme support de la relation avec les proches, le soutien psychologique des professionnels en première ligne.