

Projet de service de la direction des soins à l'Hôpital Intercantonal de la Broye

(sites de Payerne et d'Estavayer-le-Lac)



pour mieux vous accompagner

Préambule.....	2
Contexte	2
La Vision déployée	3
Les Axes Stratégiques.....	3
Les Enjeux	3
La philosophie des soins.....	4
Un prérequis managérial.....	5
Des collaborations.....	5
L'Organisation.....	5
Définition du Modèle Professionnel.....	7
Un environnement de pratique habilitant et apprenant	9
Une mission transversale d'Hygiène et de prévention du contrôle des infections (HPCI).....	9
Stratégie d'implémentation du projet de service de la direction des soins	9
Tableau synthèse des mesures 2023	10
Conclusion.....	12
ANNEXE 1	13
ANNEXE 2	14
ANNEXE 3	15
ANNEXE 4	16
ANNEXE 5	17

Préambule

A l'instar d'une volonté de **proximité** qui caractérise notre institution ; mais également de la richesse d'une mission intercantonale à laquelle souscrivent nos autorités Vaudoises et Fribourgeoises, notre **projet de service** traduit une réelle ambition d'être à la fois leader, innovant et attractif. Les missions et valeurs institutionnelles, ainsi que le plan stratégique de l'Hôpital Intercantonal de la Broye (HIB) constituent le cadre dans lequel s'inscrit le projet de service et la politique de la direction des soins et ce, dans une perspective de cohérence et de complémentarité.

Contexte

Le projet de service de la direction des soins de l'HIB résulte d'une analyse menée par l'ensemble de ses cadres soignants. Le fruit de leurs réflexions tient compte, à la fois de l'environnement, des enjeux et des paramètres susceptibles d'influencer la pratique des soins. Finalement, ce projet garantit le bon fonctionnement de la structure, des processus et des interactions. Il valorise également la performance des résultats sensibles aux soins de manière à assurer, aux patients et à leurs proches, des soins de qualité, sûrs et garantissant le bien-être.

A l'HIB, près de 350 soignants œuvrent sous l'égide de la direction des soins. Cette direction incarne l'autorité en matière de soins et de prestations medicotechniques. L'ensemble des collaborateurs soignants contribuent de manière essentielle à l'accomplissement des missions de l'institution qui recouvrent toutes les dimensions du soin, de la réadaptation et de la formation.

Au cœur de ce projet de service se trouvent un certain nombre d'engagements avec la volonté de faire évoluer nos pratiques vers des **soins centrés sur le patient et ses proches** (patient family centred care). Ces engagements se traduisent entre-autre par le fait de :

Prodiguer des soins professionnels,

Permettre l'accès équitable de chaque patient à des soins centrés sur ses besoins et respectueux de sa personne. Garantir la sécurité et la continuité de l'offre en soins. S'appuyer sur des modèles de soins ancrés dans les disciplines soignantes. Travailler en équipe et tirer parti de la richesse de l'interprofessionnalité. Entre professionnels, porter une attention particulière à la santé et la sécurité au travail dans une perspective de gestion des risques.

Garantir la compétence,

Promouvoir l'acquisition et l'actualisation des savoirs dans la perspective d'en faire bénéficier les patients et l'organisation. Déployer de manière pertinente et efficiente les compétences à disposition. Renforcer qualitativement l'encadrement dans le sens d'un leadership affirmé au service des enjeux cliniques et/ou de santé communautaire. Maintenir les talents et assurer la relève.

Faire preuve d'innovation,

Développer les pratiques exemplaires de soins découlant des travaux scientifiques dans une perspective d'amélioration continue. En qualité d'acteur de santé, contribuer aux recherches en phase avec les priorités cliniques d'aujourd'hui et de demain. Anticiper, voir loin car les solutions d'hier ne collent plus aux problématiques de demain.

Défendre le **bien-être du patient**,

Les soins sont dispensés dans une compréhension holistique et personnalisée, en reconnaissant l'univers unique de la personne, ses valeurs, ses expériences de santé, ses représentations, ses sentiments, ses préoccupations, ses besoins, ses attentes et objectifs de vie. Les soins sont centrés sur le patient et sa famille. Un partenariat est construit **entre les soignants - le patient et ses proches**, par la création d'une alliance thérapeutique autour du projet de soin de ce dernier. Cette coopération passe par l'instauration d'une relation humaine et de confiance. Le soignant renforce les ressources du patient et de son réseau et respecte son autonomie ainsi que sa dignité.

La Vision déployée

Elle représente le chemin que la direction des soins veut parcourir afin d'atteindre ses buts prioritaires, à savoir :

Demeurer un **partenaire de proximité dans les différents parcours de santé** des Broyards,
en étant un hôpital et un Centre de Traitement et de Réadaptation (CTR) **MODELES** offrant :

- ① **des soins et des prestations individualisés et de qualité ;**
- ② **un environnement professionnel stimulant - attractif et bienveillant**

Les Axes Stratégiques

La vision de la direction des soins de l'HIB, se décline en 4 axes stratégiques :

- Être l'hôpital de confiance et de référence pour la population Broyarde
- Assurer une authentique attention au patient
- Intensifier les partenariats pour une meilleure coordination des parcours de santé
- Promouvoir un environnement de travail sain et habilitant pour les professionnels

Les Enjeux

Les principaux enjeux ayant un impact important pour le déploiement de la vision de la direction des soins sont :

1. Offrir plus d'humanité au sein de l'hôpital
2. Influencer favorablement le parcours du patient en termes de qualité - sécurité et d'économicité
3. S'adapter aux évolutions sociodémographiques de la Broye en étant centré sur la famille
4. Former, attirer et fidéliser des professionnels talentueux
5. Améliorer notre performance des soins (qualité-sécurité)

Direction des soins

6. Intensifier nos synergies avec les partenaires intercantonaux
7. Collaborer aux développements liés aux enjeux futurs (Dossier patient, digitalisation, infrastructure)

La philosophie des soins

La maladie et/ou le vieillissement s'accompagnent très souvent d'atteintes vis-à-vis de l'autonomie, voire de l'intégrité de la personne soignée.

La direction des soins de l'HIB poursuit donc les objectifs :

- d'aider les patients – et les proches - en veillant à respecter, autant que faire se peut, leur équilibre et leurs besoins, tout en prodiguant des soins professionnels et sécuritaires.
- d'accompagner les patients – et les proches - dans leur parcours de soin afin qu'ils retrouvent, le plus rapidement possible, autonomie, équilibre dans leur santé, harmonie et bien-être.

La philosophie de soins de l'HIB est au service des patients, de leurs familles et des collaborateurs. Elle a pour but de définir les principes fondamentaux du « **prendre soin** » dans notre institution et, en particulier, de son sens et de sa légitimité. L'approche humaniste du prendre soin constitue le cœur de la dimension du soin et la raison d'être au sein du HIB.

Soigner c'est être en relation AVEC l'autre.

A l'HIB, les soins sont appréhendés selon une dimension humaniste, laquelle privilégie des valeurs de respect, de dignité humaine, de reconnaissance, d'intégrité et de la liberté de choix de la personne soignée et de confiance en son potentiel. Cette dimension est centrée sur la Personne et ses relations interpersonnelles significatives, son expérience de santé et les significations qu'elle lui accorde.

Au sein de notre organisation, le **patient est au cœur du dispositif de soins**, c'est-à-dire :

- il est accueilli avec respect et courtoisie,
- il est soutenu et accompagné avec bienveillance,
- il est reconnu avec et pour ses expériences de vie,
- sa liberté de faire ses choix de vie est respectée,
- il est accepté sans condition, ni jugement avec sa manière d'être, son appartenance et ses différences de valeurs,
- il est reconnu comme un être humain unique, inséré dans une famille, un réseau social, une culture, une religion.

Les **soins sont pensés de manière bienveillante** et dispensés dans le respect de l'autonomie et de la dignité du patient :

Direction des soins

- les soins sont **centrés sur les besoins du patient** et sont respectueux des envies et/ou des possibilités de ce dernier,
- les soins sont pensés et organisés sans discrimination,
- les soins physiques et corporels sont dispensés avec respect, pudeur, dextérité et précision.

Le personnel soignant et médicotechnique développe une réponse singulière face aux besoins du patient et/ou de ses proches, dans une relation d'accueil confiante et chaleureuse, intégrant le savoir-faire professionnel :

- le personnel manifeste sa compassion pour les difficultés du patient,
- disponible, le personnel est à l'écoute des problèmes de santé du patient : physique et psychique, de sa douleur, de ses inquiétudes du moment, de ses expériences vécues, de la résistance à un traitement...,
- le personnel développe une relation de confiance avec le patient et exerce un soutien et un accompagnement thérapeutique et/ou social attentionnés.

Un prérequis managérial

Chaque collaborateur soignant est valorisé et soutenu dans sa fonction afin qu'il puisse inscrire sa pratique, en tout temps et en toutes circonstances, dans une approche équilibrée entre **autonomie** et **responsabilisation**.

Des collaborations

La réussite et la cohérence de la politique de la direction des soins reposent sur une collaboration étroite et des synergies avec les directions et les structures transversales internes impliquées dans leur mise en œuvre ; mais aussi avec les liens tissés avec les divers partenaires intercantonaux.

L'Organisation

La direction des soins (DSO)

est une direction métier qui incarne **l'autorité en matière de soins infirmiers et paramédicaux**. Elle concerne toutes les professions relevant de la filière des HES santé ainsi que les autres fonctions des soins. La direction des soins doit avoir une **influence favorable sur la trajectoire de la prise en charge du patient** en termes de qualité, sécurité, bien-être et économicité.

A sa tête, **le directeur des soins**

Membre de la direction générale, le directeur de soins représente le niveau supérieur de décision pour les questions stratégiques et opérationnelles dans les domaines des soins et médico-thérapeutiques. Il a droit de regard sur l'ensemble des activités de soins, puisqu'il est le garant de la qualité et de la sécurité des activités prodiguées. Il élabore la politique des soins et la propose aux instances compétentes.

Direction des soins

Le bureau de la direction des soins

Le directeur des soins est assisté dans ses fonctions par un état-major de direction qui assume la déclinaison générale de la politique des soins institutionnelle, notamment :

- le secteur *organisation, qualité, sécurité et efficacité des soins*.
- et celui des *pratiques professionnelles, de la formation, de la recherche et développements*.

Le collège de la direction des soins

Est présidé par son directeur. Le collège est une instance de décision, de concertation, de réflexion et d'information. Il réunit l'ensemble des cadres soignants rattachés à la direction de soins.

Les cadres de soins

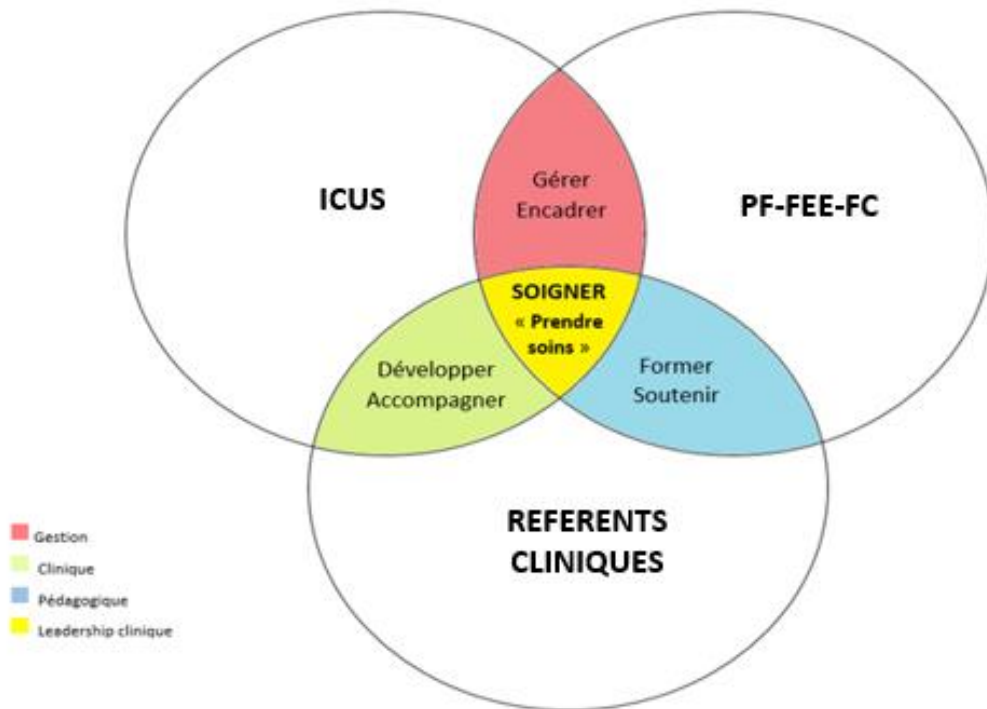
Professionnels diplômés et expérimentés, ils assurent la responsabilité opérationnelle et managériale des soins prodigués au sein de leur(s) service(s). Ils coordonnent les aspects de gestion, de conduite clinique et de formation. Les cadres soignants travaillent en étroite collaboration avec le(s) médecin(s) chef(s) de service. Ils sont hiérarchiquement rattachés au directeur de soins.

Les équipes soignantes

sont composées de professionnels diplômés. De par leur niveau de formation et/ou d'expertise, les soignants instaurent un **leadership clinique** auprès des groupes de patients dont ils ont la responsabilité et ce, avec le soutien de l'équipe d'encadrement élargie.

L'équipe d'encadrement élargie

dans chaque équipe soignante, on retrouve un **triumvirat** d'encadrement élargi qui vient **en soutien des équipes** soignantes, notamment sur les aspects cliniques complexes (rôle des cliniciens), ou pédagogiques (rôles des formateurs). Ce triumvirat en relation étroite avec les soignants n'a d'autre finalité que de développer le leadership clinique infirmier.



Triumvirat : encadrement élargi

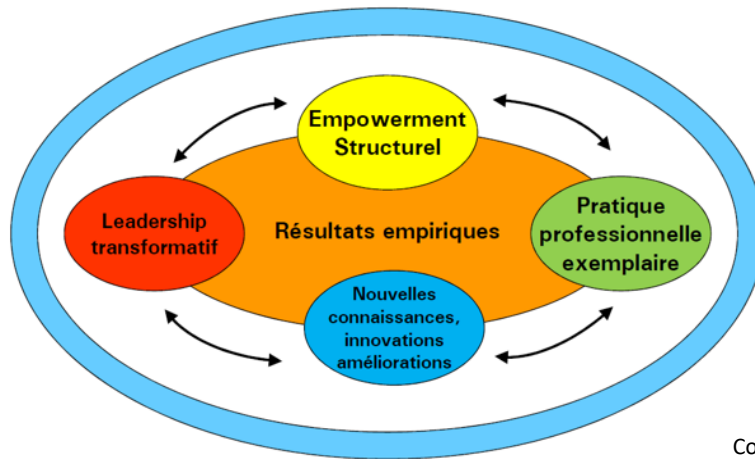
Définition du Modèle Professionnel

Le cadre théorique de la politique des soins de l'HIB repose, en partie, sur les concepts qui sous-tendent les programmes de lignes directrices pour la pratique exemplaire des soins infirmiers¹, en particulier le concept des « Magnets Hospitals », notamment :

1. pour les aspects liés aux patients et à sa prise en charge holistique
 - ✓ la philosophie du caring ou du « prendre soin »
 - ✓ le leadership clinique
 - ✓ pratiques exemplaires basées sur les données probantes

2. pour les aspects liés aux collaborateurs et à leur environnement de pratique
 - ✓ les magnets hospitals ou hôpitaux aimants
 - ✓ le leadership transformationnel
 - ✓ inter et pluridisciplinarité

¹ Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario (2013). *Lignes directrices sur le développement et le maintien du leadership infirmier ; deuxième édition*. Canada : Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario

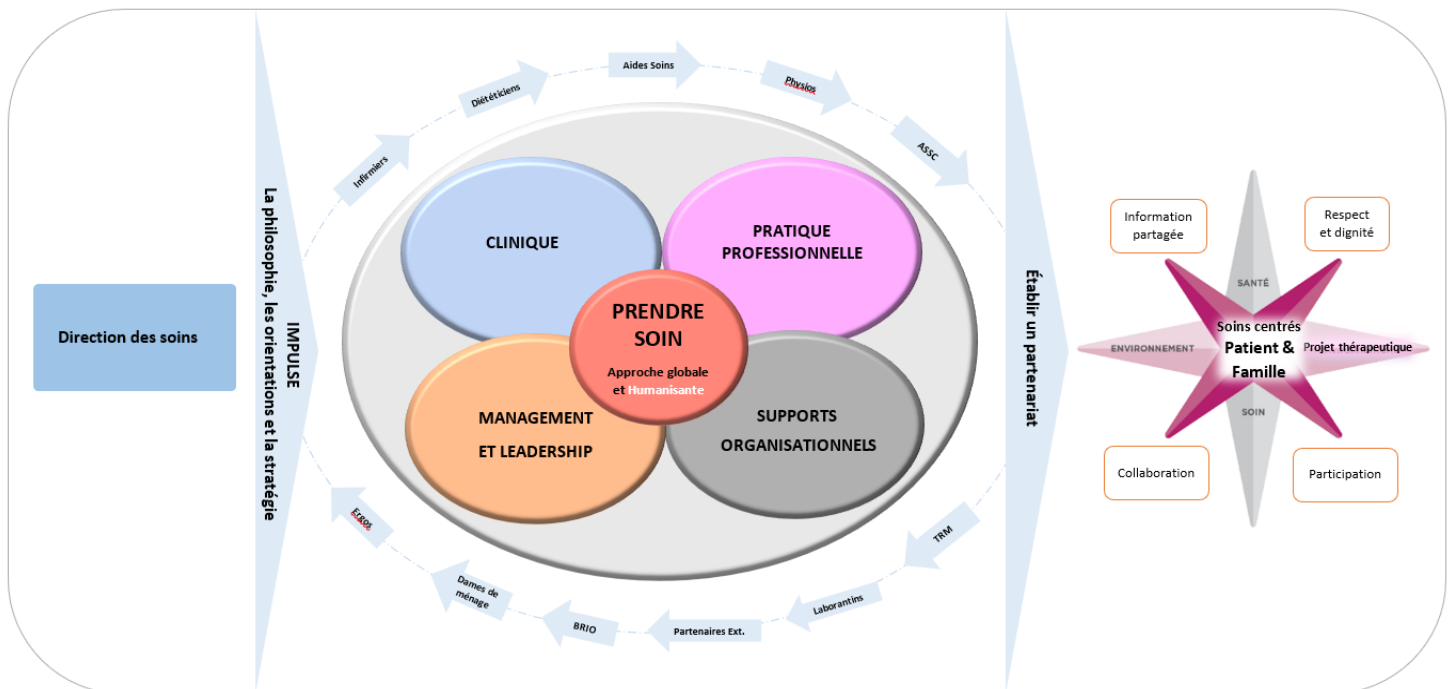


Concept des Magnet Hospitals

Finalement, afin d'atteindre ses objectifs, la direction des soins de l'HIB a élaboré **son modèle professionnel** à partir des soins centrés patient-famille, et autour desquels s'articulent quatre domaines prioritaires :

- la **dimension clinique** (prises en soins centrés patients et familles),
- la **pratique professionnelle** (pratiques – posture et développements professionnels),
- le **management et leadership** (clinique et transformationnel),
- les **supports organisationnels** aux activités.

Mise en œuvre par l'équipe pluridisciplinaire qui partage une pratique réflexive et collaborative



Dans un milieu de travail sain et habitant

Un environnement de pratique habilitant et apprenant

L'HIB poursuit depuis plusieurs années une démarche d'amélioration continue de ses pratiques. Dès lors, chaque collaborateur soignant inscrit dans sa pratique la déclaration systématique d'incidents et/ou d'évènements indésirables graves, tels que les chutes ou bien les erreurs médicamenteuses. Ces déclarations ont pour objectif prioritaire de créer une véritable culture de la qualité et de la sécurité au sein de l'HIB. Chaque soignant est responsabilisé vis-à-vis de ses actes à l'égard de nos clients-patients ce qui permet de faire progresser l'ensemble de l'institution.

Nous souhaitons créer un milieu de travail habilitant pour les soignants, puisqu'ils demeurent les principaux acteurs du système. Ainsi, il est important que ces derniers puissent avoir les moyens de faire évoluer leur environnement de pratique et ce, à tous les niveaux de l'organisation. Pour ce faire, chaque soignant a, en tout temps, la possibilité de remonter des propositions d'amélioration par rapport à toute anomalie et dysfonctionnement observés ou dans l'optique d'améliorer l'environnement de pratique.

Une mission transversale d'Hygiène et de prévention du contrôle des infections (HPCI)

Afin de répondre aux exigences formulées par Swissnoso en matière de prévention et de lutte contre les infections liées aux soins, des infirmières spécialisées œuvrent quotidiennement à cette importante mission hospitalière. Cette mission transversale est décrite, pour l'HIB, dans le programme de prévention et contrôle des infections 2022 – 2026.

Stratégie d'implémentation du projet de service de la direction des soins

Véritable socle de l'action collective, le projet de service est avant tout un **projet clinique au service de l'organisation** qui permet de questionner et de répondre aux points suivants ² :

- quel type de direction/service voulons-nous être ?
- quels usagers/patients/pathologies voulons-nous accueillir ?
- quels traitements et approches cliniques voulons-nous privilégier ?
- quelle organisation voulons-nous proposer ?
- quelle image voulons-nous offrir ?

² Pascal, C. (2022). [Présentation Power Point]. Lyon : IFROSS

Tableau synthèse des mesures 2023

Le projet de service de la direction des soins, pour les cinq prochaines années, s’articulera autour de **4 domaines** et **12 axes stratégiques** détaillés dans le tableau de l’annexe 1. Pour chaque axe stratégique sont décrits **des objectifs prioritaires**, qui seront eux-mêmes déclinés annuellement au travers de **mesures et actions spécifiques** (annexes 2 à 5).

Ci-après, sont synthétisées les mesures 2023 qui sont en cours de déploiement et qui donneront lieu à une évaluation d’ici la fin d’année.

Axes stratégiques LINEA	Domaines	Axe stratégique DSO	Objectifs prioritaires	Mesures 2023	Resp.
Poursuivre le développement du virage ambulatoire	Clinique	1	1.2	Déployer une consultation infirmière en oncologie	NS
Améliorer l’efficacité opérationnelle	Clinique	2	2.2	Promouvoir la détection et le suivi des cas complexes dans le service de médecine	AF
Améliorer l’efficacité opérationnelle	Clinique	2	2.3	Analyser et proposer la mise en œuvre d’un secteur « lits C » sur le CTR pour l’hiver 2023-2024	JPC / AF
Développer les collaborations internes et externes	Clinique	3	3.1	Implémenter, en partenariat avec les étudiants de l’IUFRS, l’échelle ID-PALL.	AF
Rationaliser l’offre de services tout en répondant aux besoins de la population	Clinique	3	3.3	Déployer le collectif « transmissions » dans les différents services	NS
Améliorer l’image globale de l’hôpital	Pratique Professionnelle	4	4.2	Démarrer avec les équipes la présentation et les travaux du projet de service et de la vision de la DSO	PG
Améliorer l’image globale de l’hôpital	Pratique Professionnelle	5	5.1	Mettre en place un programme de formation spécifique « à table » pour le personnel d’assistance et d’aide aux soins	AF
Améliorer l’efficacité opérationnelle	Pratique Professionnelle	5	5.1	Renforcer la formation post-graduée des professionnels des secteurs spécialisés	PG / NS
Améliorer l’image globale de l’hôpital	Pratique Professionnelle	5	5.2	Elaborer un programme d’accueil et d’intégration des nouveaux collaborateurs au sein de la DSO	NS
Développer les collaborations internes et externes	Pratique Professionnelle	6	6.1	Collaborer à l’organisation de la journée découverte des métiers de la santé du GYB	AF
Développer les collaborations internes et externes	Pratique Professionnelle	6	6.1	Enrichir notre offre de stages IPS dans le secteur des urgences	NS

Direction des soins

Rationaliser l'offre de services tout en répondant aux besoins de la population	Management	7	7.1	Analyser et proposer une organisation efficiente entre les secteurs de la permanence et le centre de soins	PG / SL
Améliorer l'image globale de l'hôpital	Management	7	7.2	Constituer les équipes EEE dans les différents secteurs et définir les rôles et responsabilités de chacun dans les processus cliniques clés	PG / AF
Améliorer l'image globale de l'hôpital	Management	9	9.1	Inciter la participation aux journées de formation sur le sujet de la résilience dans les soins	PG
Rationaliser l'offre de services tout en répondant aux besoins de la population	Supports organisationnels	10	10.1	Déterminer, en partenariat avec la DAF, le taux de productivité des secteurs médico-thérapeutiques	JPC
Rationaliser l'offre de services tout en répondant aux besoins de la population	Supports organisationnels	10	10.1	Adapter les ressources aux taux d'occupation des services	PG
Améliorer l'efficacité opérationnelle	Supports organisationnels	10	10.3	Créer un processus de facturation des médicaments pour les patients en lit C	AF
Améliorer l'efficacité opérationnelle	Supports organisationnels	10	10.3	Assurer pour chaque secteur de la DSO un respect des budgets alloués	Tous
Développer les collaborations internes et externes	Supports organisationnels	11	11.1	Revoir le concept et la gestion des chariots REA dans les étages de soins	NS
Développer les collaborations internes et externes	Supports organisationnels	11	11.1	Evaluer et mettre à jour les bonnes pratiques en lien avec l'hémovigilance	AF
Développer les collaborations internes et externes	Supports organisationnels	12	12.1	Co-définir, avec la DL, un concept de gestion des pharmacies d'étages par des APUS	NS
Développer les collaborations internes et externes	Supports organisationnels	12	12.1	Co-analyser, avec la DL, un concept de logisticien au bloc opératoire	PG
Améliorer l'image globale de l'hôpital	Supports organisationnels	12	12.1	Améliorer la prise de commande des repas au CTR	JPC

Conclusion

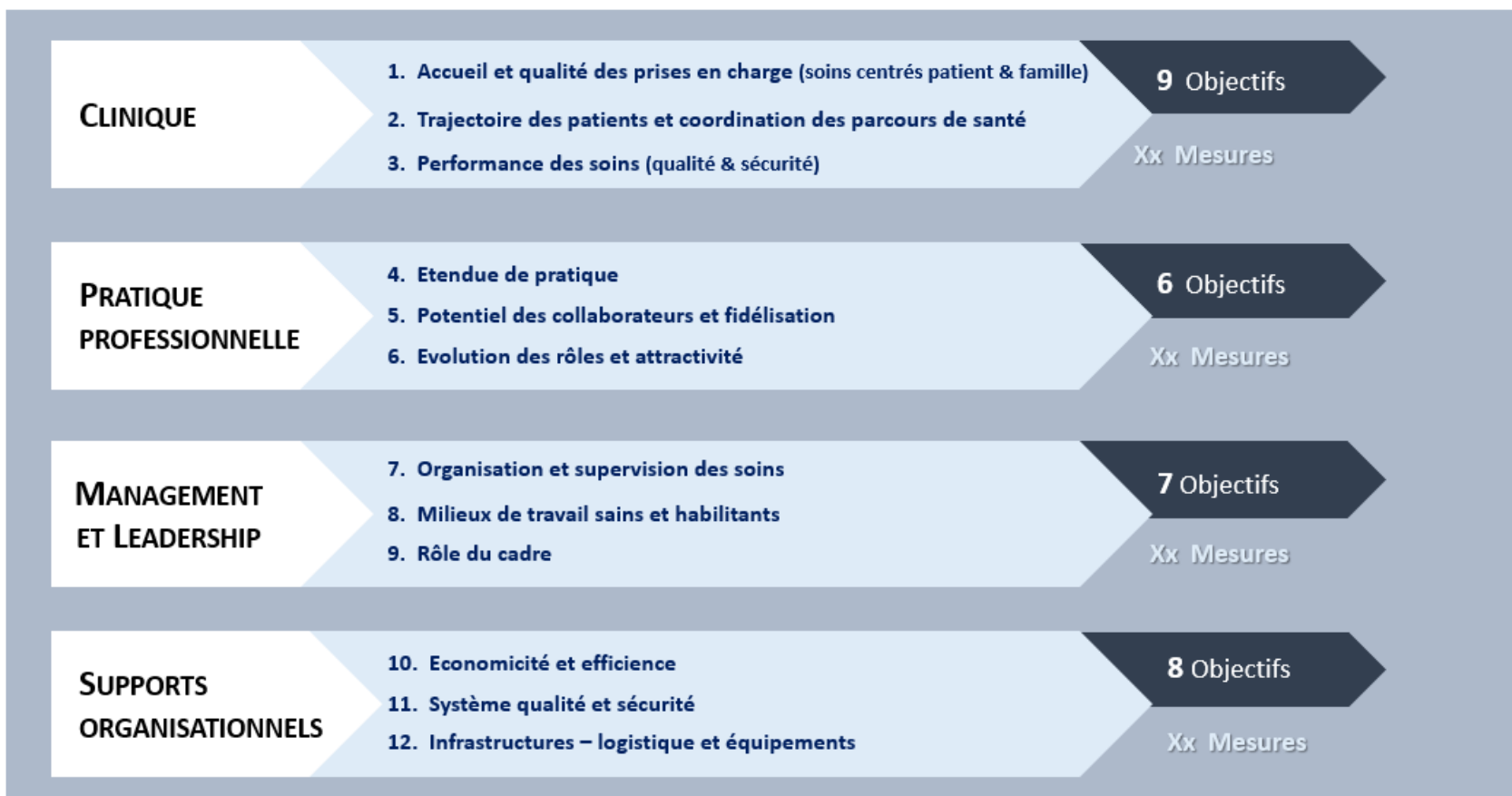
En choisissant de venir à l'hôpital intercantonal de la Broye comme patient ou comme collaborateur soignant, vous témoignez votre CONFIANCE à notre égard. La direction des soins, par l'entremise de sa direction générale, est très honorée par cette marque d'attention et vous remercie de cela. Nous mesurons toute l'importance que revêt cette reconnaissance. C'est certainement, pour chacun d'entre nous, le témoignage le plus précieux. Notre projet de service se veut donc au service des patients, de leurs familles et des collaborateurs. Il constitue le socle des fondements des soins déployés au sein de nos établissements en particulier l'approche du « prendre soin », de son sens et de sa légitimité. Car, nous ne cesserons de l'ambitionner :

Soigner c'est bien « Être en relation AVEC ».

Patrick Goller – Directeur des soins

ANNEXE 1

Domaines du Modèle professionnel et Axes Stratégiques 2023+



ANNEXE 2

Axes Stratégiques et Objectifs cliniques 2023+

1. Accueil et qualité des prises en charge

- 1.1 Promouvoir l'humanisation et la bienveillance dans les soins et thérapies
- 1.2 Accroître l'information et la participation des patients et des proches
- 1.3 Garantir l'élaboration et le suivi d'un projet de soins individualisé

2. Trajectoire des patients et la coordination des parcours de santé

- 2.1 Normaliser et simplifier les parcours cliniques
- 2.2 Améliorer la prise en charge des patients dits «complexes»
- 2.3 Anticiper les trajectoires des patients en renforçant les collaborations au sein du réseau

3. Performance des soins (qualité et sécurité)

- 3.1 Intégrer les recommandations des bonnes pratiques et des résultats probants
- 3.2 Etablir et contrôler les processus de prise en charge de la patientèle (EI-Indicateurs....)
- 3.3 Consolider l'interprofessionnalité dans tous les services

ANNEXE 3

Axes Stratégiques et Objectifs Pratique professionnelle 2023+

4. Etendue de pratique

- 4.1 Déployer de manière optimale les champs de compétences professionnelles
- 4.2 Intégrer une dimension réflexive dans la pratique quotidienne

5. Potentiel des collaborateurs et fidélisation

- 5.1 Définir et prioriser l'offre en formation des soignants (initiale – post grade et continue)
- 5.2 Accompagner les trajectoires professionnelles

6. Evolution des rôles et attractivité

- 6.1 Être un partenaire actif dans les cursus de formation
- 6.2 Intégrer les nouveaux rôles dans nos organisations

ANNEXE 4

Axes Stratégiques et Objectifs Management & Leadership 2023+

7. Organisation et supervision des soins

- 7.1 Ajuster le profil des équipes en fonction des missions du service et des prises en charges déployées
- 7.2 Définir des matrices de responsabilités au sein des équipes d'encadrement élargie (EEE)

8. Milieux de travail sains et habilitants

- 8.1 Décliner un leadership transformationnel et bienveillant
- 8.2 Développer et maintenir un environnement favorable à la santé au travail
- 8.3 Promouvoir une dynamique de travail collégiale et respectueuse

9. Rôle du cadre

- 9.1 Endosser une posture managériale exemplaire et éthique
- 9.2 Valoriser, accompagner et soutenir l'encadrement des soins

ANNEXE 5

Axes Stratégiques et Objectifs supports organisationnels 2023+

10. Economicité et efficience

- 10.1 Piloter les services de la direction des soins à partir d'indicateurs de performance / tableaux de bord
- 10.2 Améliorer la documentation clinique afin de valoriser les prises en soins et la facturation y relative
- 10.3 Intensifier les mesures d'économies et d'optimisation

11. Système qualité et sécurité

- 11.1 Renforcer la culture qualité et sécurité en lien avec la gestion des risques
- 11.2 Garantir la mise en œuvre du plan stratégique HPCI auprès des différents services

12. Infrastructures – Logistique et équipements

- 12.1 Renforcer les synergies et interfaces entre la direction des soins et la direction logistique
- 12.2 Contribuer activement aux divers travaux relatifs à la construction du nouvel hôpital
- 12.3 Préparer et déployer le nouveau dossier patient informatisé