

Feuille de route 2023-2027

Table des matières

1	Vision	2
2	Mission	2
2.1	Loi sur les réseaux – contrat de prestations 2023-2027 – avenants annuels.....	2
2.2	Directive BRIO.....	3
2.3	Charte et statuts	3
3	Valeurs fondamentales	3
3.1	Accès à la santé	4
3.2	Intégrations des soins.....	4
3.3	Anticipation, autodétermination.....	5
3.4	Santé planétaire.....	5
4	Priorités 2023-2027	5
4.1	BRIO	5
4.2	Projets.....	6
4.3	Services transversaux	6

1 Vision

Le Réseau Santé Région Lausanne ([RSRL](#)) est l'association des prestataires de santé et des communes du Grand Lausanne. Dans un système de santé sous forte pression et très fragmenté, le RSRL entend jouer un rôle toujours plus important à l'horizon 2030. A cet effet, il a pour ambition de s'ouvrir davantage aux patient-e-s et à la population et de diversifier ses activités et projets, tout en les resserrant sur celles et ceux qui présentent le meilleur potentiel coût-efficacité.

Le RSRL se positionne, dans sa région, comme l'organisation en charge des actions qui visent à améliorer et optimiser le fonctionnement du système de santé au bénéfice de la population et des patient-e-s. Dans un contexte de pénurie, le (travail en) réseau doit pouvoir offrir aux membres du RSRL des solutions en termes d'efficience grâce au partage d'informations, de connaissances, de responsabilités et de ressources humaines ou financières.

2 Mission

2.1 Loi sur les réseaux – contrat de prestations 2023-2027 – avenants annuels

Selon la [loi sur les réseaux de soins](#) (LRS) de 2007 :

- Le réseau de soins a pour missions l'amélioration de la coordination des soins et de l'orientation des usagers dans le système de santé, la liberté de choix des patients étant réservée. Il promeut la collaboration interinstitutionnelle au niveau régional.
- Il constitue une instance de préavis pour le département en matière de politique sanitaire.

Ses activités principales sont :

1. Le réseau de soins collabore à la mise en œuvre de la politique sanitaire cantonale.
2. En particulier, il contribue à la réalisation de programmes cantonaux de santé publique qui visent l'amélioration de la qualité des soins et la maîtrise des coûts, conformément à l'article 7, alinéa 1, chiffre 7 LPFES. Les programmes cantonaux sont définis par le département, qui peut en fixer par directives les modalités de mise en œuvre. Ils sont réévalués périodiquement, mais au moins tous les cinq ans.
3. Le réseau de soins favorise l'échange entre ses membres de données utiles à une prise en charge coordonnée. Le département peut soutenir financièrement de telles initiatives.
4. Le réseau de soins peut également conduire, sur mandat de ses membres, des projets spécifiques s'inscrivant dans le cadre de ses missions. Lorsqu'un projet présente un intérêt cantonal, le département peut le soutenir financièrement. Cas échéant, il fait l'objet d'une réévaluation périodique, mais au moins tous les cinq ans.

Le contrat de prestations pluriannuel (2023-2027) fixe les objectifs généraux et particuliers assignés au RSRL pour la législature et les résultats attendus en échange des subventions cantonales. Les avenants annuels détaillent ces objectifs pour l'année en cours et allouent les moyens nécessaires dans les limites du budget de l'Etat.

2.2 Directive BRIO

La [directive BRIO](#) de 2009 indique la manière de calculer le montant maximum alloué au Bureau régional d'information et d'orientation (BRIO). Calculé sur une base populationnelle (capitation), il correspond au coût complet de 2 équivalents plein temps (EPT) par tranche de 1'000 habitant-e-s de 75 ans et plus sur le territoire du réseau (selon les données de Statistique Vaud). La directive fixe également la répartition du financement ainsi déterminé entre l'Etat (40%) et les membres (60%). Au sein du RSRL, la répartition est fixée par le règlement sur les cotisations et contributions adopté chaque année par l'Assemblée générale. Les 60% à charge des membres sont répartis depuis plusieurs années entre les hôpitaux (42%), les EMS (12%) et les CMS (6%). La directive BRIO fait l'objet d'un projet de révision durant la législature, sous l'égide du DSAS en collaboration avec les réseaux et l'ensemble des parties prenantes, dans le cadre du programme [CoSAC](#) (Coordination des soins et de l'accompagnement dans la communauté).

2.3 Charte et statuts

La [charte](#) fondatrice du RSRL date du 20 janvier 1999. Elle conserve toute sa valeur après 25 ans, et se révèle même d'une étonnante actualité, tant les membres fondateurs étaient visionnaires et/ou les enjeux de santé publique (démographie, épidémiologie) déjà prévisibles à l'époque. Elle mériterait toutefois un toilettage pour y ancrer des enjeux apparus au XXI^e siècle. Les [statuts](#) du RSRL ont été révisés à l'occasion des 20 ans de l'association en 2019, notamment pour simplifier l'organisation (une seule AG annuelle) et resserrer la composition et le rôle du Comité directeur (10 membres au lieu de 20) à des fins d'efficacité. La définition des réseaux en tant qu'associations de droit privé reste discutable dès lors qu'ils sont fondés par une loi (LRS). Les travaux de mise en œuvre du plan stratégique DGS et le programme COSAC permettront de clarifier le statut des réseaux à moyen et long terme.

3 Valeurs fondamentales

Les principes fondamentaux du RSRL, exposés dans la charte fondatrice, sont les suivants :

- Respect et promotion de l'**autonomie** de la personne, de sa responsabilité, de la valorisation de ses choix et de sa qualité de vie.
- Prise en compte **des besoins en soins de la communauté** (l'utilisateur des services de santé peut également être un groupe de personnes, une collectivité).
- Au sens de l'assurance obligatoire des soins prévue par la LAMal :
 - **Equité** d'accès aux prestations
 - Absence de sélection de la clientèle (sous réserve des missions et des spécificités reconnues aux institutions)
 - Equité de traitement (quantitativement et qualitativement)

- **Solidarité**, interdépendance et équité, entre les membres du Réseau.
- **Co-responsabilité** dans l'itinéraire des usagers entre les institutions constituant le Réseau (respect du principe : pas de non-réponse à un besoin de santé).
- Promotion de la **qualité**.

Durant cette législature 2023-2027, voici les 4 valeurs qui seront particulièrement mises en avant, avec une valeur commune, et condition de succès pour les 4 priorités ci-dessous, soit la réalisation du **partenariat avec les patient-e-s**, à tous les niveaux du système (soins, gouvernance, politique, enseignement, recherche), ainsi que le préconise le [Modèle de Montréal](#).

3.1 Accès à la santé

L'offre doit être connue et comprise par la population et les patient-e-s. Cela implique un effort important pour contribuer à la littéracie et aux compétences en santé.

La mission légale du réseau en matière d'orientation des usagers, dans le respect de leur liberté de choix, implique que les offres de soins existent et qu'elles soient accessibles. C'est vrai, tant pour les soins somatiques que psychiatriques. Autant pour les soins préventifs, que curatifs et palliatifs. Le maintien de l'accès aux soins est particulièrement important dans le cas où pourrait survenir une crise, quelle qu'en soit la nature (pandémie, pénurie d'énergie, etc.). C'est la raison pour laquelle le réseau s'engage dans la mise sur pied d'une Cellule de crise régionale (CCR).

Dans les objectifs généraux du contrat de prestations pluriannuel 2023-2027, le RSRL doit « avec les acteurs du domaine développer une approche coordonnée de la promotion de la santé et de la prévention permettant une appropriation locale ».

Dans le cadre du Dispositif cantonal des urgences communautaires (DisCUC), le RSRL a repris la réponse à l'urgence (RAU) jusqu'ici confiée au mandataire régional Unisanté. Ce dernier conserve la gestion de l'équipe mobile (EMU) et de la garde médicale (CRG), cependant en tenant compte désormais des orientations stratégiques prises au niveau du réseau.

3.2 Intégrations des soins

Le Bureau régional d'information et d'orientation (BRIO) est un modèle de projet partagé entre tous les acteurs de la santé de la région sur le parcours de soins des patient-e-s, et de mise en commun des ressources dont l'ampleur est définie sur une base populationnelle. Dans sa mission générale d'orientation et d'accompagnement des usagers les plus fragiles ou vulnérables, le BRIO veille à ce que les flux au sein du réseau tiennent compte, dans toute la mesure du possible, des besoins des patient-e-s et de leurs proches et pas seulement des décisions ou contraintes des prestataires de soins.

Aujourd'hui principalement calibré sur l'information et l'orientation des patient-e-s âgé-e-s dans le domaine médico-social, ce modèle pourrait s'élargir à la prise en soins d'autres populations-cibles et contribuer ainsi à l'intégration des soins, indépendamment ou en collaboration avec d'autres acteurs (cf. 3.4.1 supra). Le Dispositif d'accompagnement et de coordination des parcours complexes (DAC),

mis sur pied dès 2023 de manière coordonnée dans les 4 réseaux, constitue l'un des axes les plus prometteurs de cet élargissement.

Cependant, ces efforts de coordination pourraient être allégés si les réseaux pouvaient, au moins en partie, intégrer structurellement certains services dans le cadre de la responsabilité populationnelle qui leur serait confiée (cf. 3.3.1 supra).

3.3 Anticipation, autodétermination

La devise qui date de la création du BRIO « le bon patient au bon moment au bon endroit (avec la bonne prestation) » reste d'actualité, à condition que les projets d'orientation soient co-construits avec les patient-e-s et leurs proches. De ce point de vue, le déploiement d'outils de gouvernance clinique tels que le Projet de soins anticipé (ProSA) et le Plan de crise conjoint (PCC) en santé mentale doit se poursuivre avec détermination.

3.4 Santé planétaire

Il n'est plus possible au XXI^e siècle, dans un système de santé en crise, d'ignorer l'impact du système de santé sur l'environnement et, réciproquement, l'impact de l'environnement sur la santé. Un centre de compétence d'envergure (au moins) nationale existe dans notre réseau à l'enseigne d'Unisanté sous la direction du Pr Nicolas Senn, et nous pouvons faire la promotion du modèle clinique proposé tout en recherchant la notion de [cobénéfices](#) dans nos activités (ce qui est bon pour la santé est bon pour l'environnement et vice et versa).

4 Priorités 2023-2027

4.1 BRIO

- Assurer l'**activité ordinaire** et la couverture des besoins en personnel, y compris pour la gestion (nouvelle) des Logements adaptés conventionnés (**LADA**).
- Mener à bien la démarche participative visant à remplacer le « tournus » par un **processus dynamique d'affectation des ressources**.
- Participer au projet « **Evolution du BRIO** » sous l'égide du Canton et en coordination avec les autres réseaux et parties prenantes.
- Optimiser l'activité du secteur **communautaire**, tester et consolider le **DAC**, revisiter en conséquence le **processus BRIO**.
- Concentrer l'activité des IDL (et coordinatrices) sur des **prestations à haute valeur ajoutée** pour notre public-cible.

- Explorer l'intégration d'offres et prestations complémentaires pour ce même public-cible
- Assurer le bon dimensionnement et positionnement de la **fonction sociale** en fonction de ces évolutions.

4.2 Projets

- Poursuivre la recherche et l'innovation en lien avec le **ProSA**, appuyer le déploiement cantonal en repositionnant le rôle du RSRL.
- Renforcer l'activité autour du **DEP** et de ses extensions (PSP, PMP), notamment en lien avec l'évolution du BRIO et de la Brioche v2
- Explorer les enjeux de la **cyber-santé au sein du réseau** (pour nos collaboratrices et collaborateurs, nos membres et les usagers-ères).
- Conduire ou apporter un **soutien méthodologique** aux projets du RSRL (et de ses membres), en veillant à la vision globale et cohérente du portefeuille de projets.
- Assurer la coordination avec les projets « **Vieillir 2030** » conduits par d'autres réseaux ou partenaires.
- Proposer des **nouveaux projets** en lien avec les valeurs fondamentales du RSRL.

4.3 Services transversaux

- Consolider l'**organisation des RH** et l'adapter aux enjeux actuels et futurs, notamment renforcer la capacité de recrutement, l'attractivité et la fidélisation pour toutes les catégories d'emplois
- Assurer le **soutien administratif** (réception, secrétariat, etc.) en fonction des évolutions de notre organisation, proposer les outils et méthodes permettant de rationaliser ce soutien.
- Optimiser l'usage des locaux du Bugnon 4. À terme, selon les besoins trouver et équiper des **nouveaux locaux** à proximité.
- Rénover les fonctions de **gestion documentaire** et d'assurance **qualité**. Veiller au respect des dispositions sur la **protection des données**.
- Mettre en place l'organisation et les processus de la **Cellule de crise régionale**.

Lausanne, 18 juin 2025