



RÉSEAU FRIBOURGEOIS  
DE SANTÉ MENTALE  
FREIBURGER NETZWERK  
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

# Stratégie 2023 – 2030 du Réseau fribourgeois de santé mentale

## 1. Historique

3

## 2. Pourquoi une stratégie 2023 – 2030?

5

## 3. La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers:

Prestation  
Gouvernance  
Communication  
Formation et recherche  
Ressources  
Localisation

8



RÉSEAU FRIBOURGEOIS  
DE SANTÉ MENTALE  
FREIBURGER NETZWERK  
FÜR PSYCHISCHE GESUNDHEIT

# STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM

—

## 1. Historique





## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | Historique

**Mis en activité le 1<sup>er</sup> janvier 2008, le Réseau fribourgeois de santé mentale a développé durant ses 15 premières années d'existence de nombreuses prestations ambulatoires, intermédiaires, hospitalières, de liaison, de recherche ou encore de formation. Plusieurs sites généralistes ou spécialisés ont été développés afin de répondre aux besoins identifiés, présents ou émergents, de la population fribourgeoise. Les trois secteurs du RFSM – enfants et adolescents (secteur I), adultes (secteur II) et personnes âgées (secteur III) – ont ainsi réalisé de multiples projets pour renforcer la qualité de l'offre existante et la développer.**

On peut identifier quelques marqueurs de cette activité soutenue et de l'innovation placée au cœur de la stratégie voulue par le Conseil d'administration (CA):

- La création du RFSM Fribourg – FNPG-Freiburg, à Villars-sur-Glâne, centre intégré moderne en soins psychiatriques qui renforce les prestations offertes à la population germanophone du canton et réunit sur un même site des prestations ambulatoires, intermédiaires et hospitalières ainsi que des activités de recherche.
- Le développement de trois cliniques de jour.
- La mise en service des Urgences psychiatriques cantonales, ouvertes 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.
- La création du Centre cantonal d'addictologie.
- La création du Centre de psychiatrie forensique avec son programme thérapeutique de jour dans les lieux de détention et ses pôles clinique et expertal.
- La création du Centre universitaire de recherche psychiatrique.
- La mise en place des consultations de liaison dans les EMS, à l'HFR et auprès d'autres partenaires comme les foyers de requérants d'asile.
- Le renforcement des prestations pour le secteur I, notamment au travers de Psymobile et de la

collaboration avec le canton de Berne.

- L'ancrage toujours plus solide du RFSM tant au sein du Master en médecine proposé par l'Université de Fribourg qu'au sein de la recherche académique.
- La mise en place de nombreux programmes thérapeutiques novateurs.
- Le déploiement des consultations ambulatoires à Bulle, Fribourg et Estavayer.
- Le renforcement continu de la qualité des prestations.

La création du RFSM a marqué la convergence réussie de trois cultures d'entreprises différentes, celles de l'Hôpital psychiatrique cantonal de Marsens, celle du Centre psychosocial et celle du Centre de pédopsychiatrie. La réalisation des nouvelles prestations a permis de favoriser la mise en place d'une culture d'entreprise commune. Cette plus-value qualitative repose sur des valeurs comme les meilleures pratiques, la collaboration interprofessionnelle et interdisciplinaire, les qualités humaines de chacun et chacune et, enfin, l'agilité, la force d'innovation et la créativité des équipes pour répondre aux besoins émergents dans le domaine de la santé mentale.



# STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM

—

## 2. Pourquoi une stratégie 2023 – 2030?





## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | Pourquoi une stratégie 2023 – 2030?

**L'une des missions essentielles du Conseil d'administration est de suivre et d'anticiper le développement du RFSM, en tenant compte de son fonctionnement, de ses forces actuelles ainsi que de l'évolution des contextes juridique, socio-sanitaire et financier. Pour ce faire, il définit les orientations à prendre pour adapter l'institution et optimiser son fonctionnement et établit une stratégie qui doit être réactualisée à intervalles réguliers.**

A l'instar de la majorité des hôpitaux, le RFSM doit trouver des solutions pour faire face au sous-financement de ses prestations, aux difficultés de recrutement et de fidélisation de ses personnels ou à la perception, parfois encore stigmatisante et coercitive, des soins psychiatriques dans la population. Il doit aussi résoudre la question de la localisation de ses prestations et celle de sa collaboration avec les hôpitaux somatiques. Pour répondre à l'augmentation constante du recours aux prestations en santé mentale, le RFSM doit en outre envisager les opportunités de développement qui s'offrent à lui sur ses deux sites hospitaliers et dans ses activités de liaison, déjà intenses, auprès des partenaires socio-sanitaires du canton ainsi que dans ses activités académiques. Après dix ans de forte expansion de ses prestations, le RFSM devra consacrer des forces supplémentaires et du temps à consolider ses processus et son organisation et, plus encore, investir dans l'amélioration de l'expérience patients. Pour cela, il pourra s'appuyer sur ses forces, soit par exemple son organigramme matriciel, sur la primauté donnée au travail interdisciplinaire, sur les compétences avérées de ses personnels ainsi que sur ses ratios économiques et cliniques particulièrement compétitifs à ce jour en regard des standards nationaux.

### **Au cœur de la stratégie: «l'expérience patient»**

Le point focal de notre réflexion s'est concentré sur l'amélioration de «l'expérience» que font les patientes et les patients fribourgeois, ainsi que leurs proches, lors de leur prise en charge dans les services du RFSM. Cette démarche est appelée: l'expérience-patient. Comment et avec quelles ressources le RFSM peut-il concrétiser cet objectif d'amélioration de l'expérience patient? Tel est l'enjeu central de la stratégie 2023 – 2030 voulue par le Conseil d'administration et présentée dans ce document.

Pour atteindre cet objectif, le RFSM doit utiliser pleinement tout son potentiel d'amélioration, faire converger les immenses compétences professionnelles de bientôt 750 collaboratrices et collaborateurs et ainsi concrétiser ce supplément de valeur donné à ses activités.

La stratégie 2023 – 2030 définit les champs d'action prioritaires pour guider le pilotage du réseau ces prochaines années. Elle repose sur six piliers d'intervention: les prestations (1), la gouvernance (2), la communication (3), la formation et la recherche (4), les ressources humaines et finan-

## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | Pourquoi une stratégie 2023 – 2030?

cières (5) et la localisation (6). Elle s'appuie également sur la mission et les objectifs stratégiques 2023 – 2025 fixés par l'Etat.

A cette colonne vertébrale viendront s'arrimer les projets futurs des services – dans tous les domaines d'activité du RFSM – au fur et à mesure de leur conception et de leur mise en place. En vue de mettre en action les 6 piliers de sa stratégie, le RFSM élaborera des plans d'actions stratégiques pluriannuels et fixera les objectifs à atteindre. Il évaluera de manière continue l'atteinte des objectifs.



# STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM

—

## 3. La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers







## (1) Des prestations renforcées

**Les dimensions scientifiques, humanistes et communautaires des prestations en santé mentale sont développées et leur qualité renforcée.**

Pour y parvenir, le RFSM consolide le partenariat avec sa patientèle et ses proches, l'éthique de ses soins ainsi que la prise en charge transculturelle et les pratiques inclusives. Par ailleurs, une offre de thérapies de haut niveau qualitatif et conforme à l'évolution des connaissances scientifiques est proposée à la patientèle, notamment par la mise en place de programmes spécialisés interdisciplinaires aisément accessibles.

## (4) Une formation attractive et une recherche dynamique

**Le RFSM développe sa position d'institution de formation et de recherche universitaire et renforce la gestion des parcours académiques.**

Grâce au rapprochement avec l'université de Fribourg et l'étroite collaboration avec les départements de médecine et de psychologie, le RFSM développe sa position d'institution de formation et recherche universitaire et renforce la gestion des parcours académiques. Les recherches scientifiques menées par le RFSM et l'intégration rapide de leurs résultats dans son activité clinique en favorisent la qualité. Des collaborations intensifiées avec le monde de la formation universitaire et les HES, notamment pour les soins infirmiers, renforcent l'attractivité du RFSM.

## (2) Une gouvernance agile et innovante

**Levier stratégique pour renforcer un management participatif et soutenir l'innovation, l'organisation matricielle du RFSM est confirmée et améliorée.**

L'optimisation de l'organisation matricielle, en tant que forme de gouvernance, doit permettre au RFSM de faire face à sa forte croissance, aux enjeux de l'interprofessionnalité, à l'évolution des besoins et des contextes. Ainsi les organes décisionnels disposeront des outils nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique du réseau.

## (5) Des ressources valorisées et optimisées

**Le RFSM valorise et fidélise ses ressources humaines et optimise ses ressources matérielles et financières.**

La valorisation des ressources humaines participe au renforcement de la qualité des prestations et à l'amélioration de «l'expérience patient». Le RFSM soutient dès lors le développement des compétences professionnelles et humaines de son personnel et s'engage à acquérir et gérer avec efficacité les ressources financières nécessaires à son fonctionnement.

## (3) Une communication de proximité positive et efficace

**Une communication efficace, scientifique, positive et inclusive est mise en place.**

Grâce aux mesures déployées, le RFSM renforce la visibilité de ses prestations, de ses missions, de sa stratégie et de ses valeurs, fait évoluer de manière positive l'image de la santé mentale et facilite l'accès aux soins. En s'appuyant sur les dernières innovations technologiques et en utilisant les canaux de diffusion classique ou digitaux, la communication interne et externe participe à l'amélioration de l'expérience patient.

## (6) Une localisation des prestations optimisée

**Le RFSM optimise la localisation de ses prestations en fonction des besoins de la population et renforce ses collaborations avec ses partenaires.**

Le développement de deux centres intégrés en soins psychiatriques qualitativement équivalents et complémentaires à Marsens et Villars-sur-Glâne renforce l'ancrage local du RFSM. Les liens et les partenariats avec l'HFR sont renforcés, permettant une prise en charge plus efficace des patients et patientes nécessitant des soins somatiques et psychiatriques. Attaché à la dimension communautaire des soins en santé mentale, le RFSM maintient le déploiement d'un large réseau ambulatoire décentralisé ainsi que des prestations mobiles et de liaison auprès de ses différents partenaires.

**Le RFSM place «l'expérience patient» au cœur de sa mission et de son développement**



## Pilier 1

### DES PRESTATIONS RENFORCÉES

**Les dimensions scientifiques, humanistes et communautaires des prestations en santé mentale sont développées et leur qualité renforcée.**

**Pour y parvenir, le RFSM consolide le partenariat avec sa patientèle et ses proches, l'éthique de ses soins ainsi que la prise en charge transculturelle et les pratiques inclusives. Par ailleurs, une offre de thérapies de haut niveau qualitatif et conforme à l'évolution des connaissances scientifiques est proposée à la patientèle, notamment par la mise en place de programmes spécialisés interdisciplinaires aisément accessibles.**

Le RFSM fournit aujourd'hui les prestations suivantes:

- une prise en charge dans des unités hospitalières sur deux sites;
- une prise en charge dans des structures intermédiaires;
- une prise en charge ambulatoire décentralisée, y compris en cas d'urgence, notamment en collaboration avec les services de soins à domicile;
- des consultations dans les institutions de santé et lieux de détention;
- des prestations de liaison dans les institutions socio-sanitaires pour y développer notamment l'approche holistique autour du patient;
- une coordination des soins en santé mentale à l'intérieur de chaque secteur et entre les différents secteurs;
- des programmes de promotion et de prévention pour des problèmes importants de santé mentale des groupes à risques, afin d'éviter les rechutes et de conseiller en particulier la famille et l'entourage des patientes et patients;
- une participation à des programmes de recherche et de formation en matière de santé mentale;
- une coordination de la psychiatrie légale.

Centré sur les besoins des patients et patientes, le RFSM se doit de réorganiser constamment ses prestations pour répondre au mieux aux troubles en santé mentale avec les meilleures pratiques du moment. Si l'hospitalisation reste un acte protecteur parfois incontournable, le RFSM veut néanmoins privilégier les formes de prise en charge destinées à améliorer l'itinéraire clinique de la patientèle. Lorsque la situation de la personne le permet, il offre en premier lieu un traitement ambulatoire ou même dans son environnement grâce à une équipe mobile. L'accompagnement en clinique de jour offre une solution intermédiaire entre l'hospitalier et l'ambulatoire. Le recours à des thérapies brèves avec un suivi intensif rapproché est une autre alternative proposée par les Urgences psychiatriques cantonales pour traiter rapidement des crises psychiques sans hospitalisation.

Le RFSM s'engage résolument vers le renforcement du partenariat avec la ou le patient, vers la psychoéducation notamment autour des médicaments, vers la généralisation de l'utilisation du plan thérapeutique et celle de la décision partagée autour des traitements. Enfin, le principe du rétablissement, la réinsertion professionnelle et la collaboration avec l'AI sont également promus et développés.



## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers

Le RFSM entend élargir son offre de thérapies en y intégrant différents programmes thérapeutiques spécialisés issus des champs médicamenteux ou neurologiques et des approches complémentaires telles que les états modifiés de conscience, la thérapie EMDR, la pleine conscience, l'hypnose. Il inscrira ces processus dans une démarche qualité pertinente et une ouverture vers la médecine intégrative.

Il s'agira également de mettre en place des solutions de désescalade face à la violence de certains patients ou patientes et promouvoir la digitalisation des processus et des outputs de santé.

Le RFSM devra aussi développer la psychiatrie transculturelle, qui a pour objectif principal d'améliorer la qualité des soins offerts à la patientèle allophone et plus spécifiquement de diminuer les barrières dans l'accès aux soins. Il œuvrera pour faciliter le travail avec les interprètes, améliorer l'évaluation et l'orientation de la personne et dépister de façon plus précoce les troubles spécifiques comme les réactions post-traumatiques, notamment parmi la population migrante réfugiée en Suisse. Il s'efforcera également de répondre plus rapidement aux besoins en favorisant des approches collectives, groupales et communau-

taires, de manière à modifier favorablement l'image de la santé mentale auprès de ces populations et diminuer la stigmatisation liée aux traitements psychiatriques.

Dans les limites des ressources qui lui sont allouées, le RFSM apportera aussi son expertise au développement de nouveaux projets qui répondent à des besoins non couverts. En outre, une veille sanitaire doit lui permettre d'ajuster en continu le maillage de son dispositif de prise en charge dans le domaine de la santé mentale.

### Objectifs

- Renforcement du partenariat avec la patientèle et ses proches et de l'éthique des soins notamment au moyen de la généralisation du plan thérapeutique et de la décision partagée autour des traitements.
- Amélioration de la prise en charge transculturelle et des pratiques inclusives.
- Développement de l'offre de thérapies selon l'évolution des connaissances scientifiques.
- Ouverture de programmes spécialisés aisément accessibles.
- Amélioration des prestations de confort (hôpital

accueillant) et de l'expérience patient.

- Alliance thérapeutique avec le patient, orientation vers le rétablissement et la réintégration sociale en favorisant les déterminants de préservation de la santé mentale comme l'accès au travail, au logement ainsi que toutes formes d'intégration.
- Ouverture de programmes pour les besoins insuffisamment couverts (par exemple pour l'autisme).
- Adaptation des processus selon les référentiels du système qualité.



## Pilier 2

### UNE GOUVERNANCE AGILE ET INNOVANTE

**Levier stratégique pour renforcer un management participatif et soutenir l'innovation, l'organisation matricielle du RFSM est confirmée et améliorée.**

**L'optimisation de l'organisation matricielle, en tant que forme de gouvernance, doit permettre au RFSM de faire face à sa forte croissance, aux enjeux de l'interprofessionnalité, à l'évolution des besoins et des contextes. Ainsi les organes décisionnels disposeront des outils nécessaires au pilotage opérationnel et stratégique du réseau.**

Le modèle matriciel permet de faire converger les exigences d'efficience et d'efficacité d'une chaîne de prise de décision verticale, avec les avantages d'un partage davantage horizontal des responsabilités, utile pour la gestion des projets et la mise en place des prestations. Ce modèle favorise la collaboration interprofessionnelle et interdisciplinaire, la codécision, le partage d'informations, le travail interdisciplinaire et la mise en place d'une culture d'entreprise commune tout en conservant une structure hiérarchique claire.

Le RFSM souhaite continuer à utiliser tout le potentiel de son organisation matricielle, moderne et efficace, pour consolider sa gouvernance et renforcer ses outils de management.

La forte croissance du RFSM, l'ouverture du site hospitalier de Fribourg, l'évolution des besoins et des contextes exigent un renforcement du management à tous les niveaux de l'institution. Les évolutions législatives et professionnelles récentes notamment pour les psychologues psychothérapeutes et les soignant-e-s engendreront des modifications des responsabilités thérapeutiques dans certaines interfaces organisationnelles du RFSM. Les instances décisionnelles que sont le Comité directeur et le Conseil de direction, sous

l'autorité de la Direction générale, devront être ajustés afin d'assurer la coordination et la gouvernance du RFSM avec efficacité et dans un esprit de bonne collaboration.

Le RFSM s'assure également de l'optimisation des formes d'organisation en réseau souvent sur mesure d'une partie de ses prestations. Comment organiser au mieux économiquement et de manière pérenne la liaison au sein des hôpitaux somatiques, la psychiatrie mobile dans le milieu de vie, la liaison psychiatrique pour les populations migrantes ou au sein des EMS, la médecine pénitentiaire ou encore l'interface avec l'AI et la Police? Tout en faisant le choix du management neuronal, de l'agilité, de l'approche en réseau, le RFSM est conscient des contingences de cette forme d'organisation et de l'entropie qui peut en découler. Le RFSM ajuste donc les formes de ses organisations à intervalles réguliers selon les critères de l'optimalité du fonctionnement et de l'économicité.

### Objectifs

- Optimisation du potentiel de la gouvernance matricielle et participative comme levier pour renforcer les outils de management.



## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers

- Optimisation de l'organisation en réseau, avec des ajustements selon l'évolution des besoins et des contextes.
- Renforcement du pilotage stratégique du Conseil d'administration garant de la mise en œuvre de la présente stratégie et de sa déclinaison en objectifs stratégiques pluriannuels.
- Renforcement de la Direction opérationnelle, avec l'octroi des ressources humaines nécessaires, en particulier dans les domaines de support et de gestion de projets.
- Ajustement des rôles et du fonctionnement du Comité directeur et du Conseil de direction.



## Pilier 3

### UNE COMMUNICATION DE PROXIMITÉ POSITIVE ET EFFICACE

**Une communication efficace, scientifique, positive et inclusive est mise en place.**

**Grâce aux mesures déployées, le RFSM renforce la visibilité de ses prestations, de ses missions, de sa stratégie et de ses valeurs, fait évoluer de manière positive l'image de la santé mentale et facilite l'accès aux soins. En s'appuyant sur les dernières innovations technologiques et en utilisant les canaux de diffusion classique ou digitaux, la communication interne et externe participe à l'amélioration de l'expérience patient.**

Pour renforcer sa visibilité sur le plan cantonal et national et ainsi contribuer à la déstigmatisation des soins en santé mentale, le RFSM développe une stratégie de communication externe efficace, accessible et valorisante, bilingue, transculturelle et inclusive. Cette stratégie vise à améliorer l'information sur la mission et les prestations du RFSM destinée à la population, aux médias, aux politiciens et leaders d'opinion. Le RFSM renforce également sa communication avec tous les partenaires professionnels socio-sanitaires impliqués dans le réseau cantonal.

Le RFSM consolide aussi sa communication sur les prestations germanophones du RFSM et sur les spécificités de la prise en charge de la patientèle migrante. La dimension transculturelle de la communication ne se borne pas uniquement aux différences linguistiques, culturelles et/ou de pratiques médicales, mais elle implique aussi la négociation et la vérification du sens du discours produit par les différents acteurs agissant au cœur de la culture médicale, à savoir les médecins, les équipes infirmières, les interprètes, la patientèle et les proches.

Le RFSM met ainsi en place une stratégie de communication inclusive permettant à tous les patientes et les patients – quels que soient leur âge,

leur origine, leur religion, leur condition sociale, leur situation personnelle ou leur orientation sexuelle – d'être accueillis dans les meilleures conditions possibles. En prenant en compte, dans la mesure du possible, les spécificités personnelles de chaque patiente et patient, cette stratégie de communication participe à l'amélioration de l'expérience patient et contribue à la construction d'un modèle d'hôpital accueillant.

### Objectifs

- Développement d'une communication externe scientifique et valorisante, accessible à toutes les catégories de population.
- Développement du potentiel des outils informatiques et de la digitalisation pour faciliter l'accès aux soins.
- Renforcement du bilinguisme et valorisation des espaces professionnels germanophones pour le recrutement.
- Développement de la communication transculturelle et des pratiques inclusives.
- Diffusion des valeurs de la charte éthique et de la charte professionnelle.
- Développement des interfaces de communication pour améliorer l'expérience patient et renforcer



## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers

l'environnement «d'hôpital accueillant».

- Mise en œuvre d'une communication institutionnelle interne et externe efficace et proactive.
- Modernisation de nos systèmes d'information et de nos infrastructures.



## Pilier 4

### UNE FORMATION ATTRACTIVE ET UNE RECHERCHE DYNAMIQUE

**Le RFSM développe sa position d'institution de formation et de recherche universitaire et renforce la gestion des parcours académiques.**

**Grâce au rapprochement avec l'université de Fribourg et l'étroite collaboration avec les départements de médecine et de psychologie, le RFSM développe sa position d'institution de formation et recherche universitaire et renforce la gestion des parcours académiques. Les recherches scientifiques menées par le RFSM et l'intégration rapide de leurs résultats dans son activité clinique en favorisent la qualité. Des collaborations intensifiées avec le monde de la formation universitaire et les HES, notamment pour les soins infirmiers, renforcent l'attractivité du RFSM.**

Dans le domaine de la recherche et de la formation, le RFSM a reçu le titre et la mission d'hôpital de formation et de recherches universitaires. Dans ce cadre, il tisse des liens avec l'Université de Fribourg, grâce notamment aux collaboratrices et collaborateurs occupant des postes dans les deux institutions. Le RFSM souhaite nourrir ces nouvelles collaborations avec différentes facultés et différents départements, dont ceux de médecine et de psychologie. Quant à la recherche, le RFSM intensifie l'intégration de ces résultats pour renforcer ses meilleures pratiques cliniques. Ce nouveau statut universitaire permet au RFSM de rayonner et de faire connaître ses activités.

Maillon indispensable dans la chaîne de formation, le RFSM renforce son rôle d'institution de formation, autant académique que professionnelle. Il entend ainsi développer son offre de stages et d'immersion clinique en faveur des personnes qui accomplissent leurs études pour l'obtention du master en médecine et leur garantir un encadrement de haut niveau. Cela lui permet de s'imposer encore davantage comme un acteur incontournable de la formation des futurs médecins.

Le RFSM, conscient de son rôle dans la formation prégraduée, s'engage avec les acteurs de la

formation du canton à consolider les formations initiales secondaires et tertiaires dans le domaine de la santé. En outre, pour garantir l'offre de formation continue et postgraduée et ainsi renforcer le champ de la pratique infirmière en santé mentale ainsi que les spécialisations cliniques, le RFSM consolide ses collaborations avec le réseau de la HES-SO.

Les standards de la profession infirmière exigent également le développement de carrières initiales. Le RFSM, en partenariat avec la Haute école de santé Fribourg (HEdS-Fr), s'engage à offrir des trajectoires de carrière alliant travail clinique et engagement académique par la création de postes conjoints. Cet engagement concerne aussi toutes les professions thérapeutiques et administratives.

Les besoins de la population étant en constante évolution, le RFSM, avec un ensemble de partenaires externes, souhaite implémenter les pratiques avancées au sein de ses trois secteurs. Le RFSM assure en particulier une veille continue du paysage de la formation en Suisse, afin de s'adapter aux nouvelles exigences, notamment pour l'obtention des accréditations pour les formations médicales. Il engage des réflexions continues pour offrir des places de formation qui soient à la hau-





## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers

teur des attentes des étudiantes et des étudiants et en adéquation avec les standards nationaux. Le RFSM joue notamment un rôle majeur dans la formation des psychologues avec chaque année l'encadrement d'une dizaine d'étudiantes et d'étudiants pendant leur cursus d'études en psychologie, ainsi que d'une douzaine de psychologues en formation post-grade en psychothérapie.

Le RFSM renforce donc son rôle d'institution de formation autant académique que professionnelle puisqu'il constitue un maillon indispensable dans la chaîne de formation. Il assure en plus une formation continue pour les collaboratrices et collaborateurs du RFSM qui participent annuellement à plus de 40 000 heures de formation externe et interne. Le RFSM s'engage à garantir et maintenir ce niveau de formation dans le long terme.

Ainsi, le RFSM met en place une stratégie de cercle vertueux qui valorise l'environnement de travail pour le personnel, renforce son attractivité et facilite le recrutement de son personnel, améliore la prise en charge clinique et renforce sa crédibilité, l'image et la stature du RFSM dans le paysage sanitaire suisse.

### Objectifs

- Obtention des accréditations pour les formations médicales.
- Développement de la recherche et intégration des résultats dans l'amélioration des activités de la clinique.
- Rapprochement et collaboration intensifiés avec le monde de la formation universitaire et des HES, notamment pour les soins infirmiers.
- Renforcement de la gestion des parcours académiques.
- Renforcement du positionnement dans le champ des responsabilités professionnelles des professions thérapeutiques (soins infirmiers, psychologues) en adéquation avec les mutations juridiques concernant leur cadre professionnel.
- Valorisation et promotion des activités de recherche et de formation.



## Pilier 5

### DES RESSOURCES VALORISÉES ET OPTIMISÉES

**Le RFSM valorise et fidélise ses ressources humaines et optimise ses ressources matérielles et financières.**

**La valorisation des ressources humaines participe au renforcement de la qualité des prestations et à l'amélioration de «l'expérience patient». Le RFSM soutient dès lors le développement des compétences professionnelles et humaines de son personnel et s'engage à acquérir et gérer avec efficacité les ressources financières nécessaires à son fonctionnement.**

La qualité et l'humanité de la prise en charge des patientes et patients du RFSM repose essentiellement sur la qualité et l'engagement au quotidien de ses différents acteurs. Le RFSM doit donc veiller au recrutement, à la sélection et à l'encadrement de son personnel ainsi qu'à sa fidélisation. Pour cela, le RFSM entend améliorer les plans de carrière de son personnel, mener régulièrement des enquêtes de satisfaction, favoriser le dialogue avec les partenaires sociaux et respecter les grilles salariales. Il s'engage à veiller au maintien d'un bon climat de travail, à garantir à son personnel un environnement de travail convivial et durable. Le RFSM souhaite aussi renforcer le micromanagement, la démarche qualité ou encore la gestion par projet.

Le RFSM s'engage également à mettre à la disposition de son personnel les bâtiments, bureaux et autres locaux nécessaires à l'accomplissement de son travail quotidien dans un cadre confortable et agréable, favorisant ainsi la prise en charge des usagers et le travail d'équipes. Il aménage ces locaux avec du mobilier répondant aux meilleures standards ergonomiques et met à disposition de son personnel les équipements, véhicules, logiciels et vêtements de travail adéquats. Il entend en particulier acquérir et organiser de nouveaux bureaux notamment pour la pédopsychiatrie ambula-

toire, et regrouper la direction des soins, les RH, la psychiatrie expertale dans de nouveaux lieux plus adéquats. Le RFSM poursuit en outre sa collaboration avec l'HFR pour organiser sa sortie du Sitel et le transfert de son système d'information à un partenaire privé. Il adapte son système comptable au référentiel Swiss GAP RPC.

Pour optimiser ses ressources financières, le RFSM devra améliorer la productivité de ses prestations ambulatoires et mener des négociations efficaces, d'une part, avec les caisses maladie pour bénéficier de tarifs corrects et, d'autre part, avec l'Etat pour garantir le financement de ses prestations d'intérêt général. Toute nouvelle prestation en santé mentale devra s'appuyer sur un financement spécifique assuré par les partenaires payeurs ou par de nouveaux demandeurs.

Au chapitre des investissements, le RFSM continue de renouveler son parc immobilier et technologique pour le maintien des outils de production et fait évoluer ses services hôteliers, de logistique et de support au même rythme que ses activités cliniques.

Le RFSM utilise et valorise également ses actifs et ses réserves. Il n'engage de nouvelles dépenses



## STRATÉGIE 2023 – 2030 DU RFSM | La maison «stratégie RFSM» et ses six piliers

importantes que si les recettes générées par les nouvelles prestations en garantissent le financement pérenne.

---

### Objectifs

- Valorisation et fidélisation de nos ressources humaines.
- Optimisation de l'économicité, de la production, de l'obtention et de la gestion des ressources matérielles et financières.
- Mise à disposition de locaux ergonomiques et adapté aux besoins.
- Utilisation des résultats de la comptabilité analytique pour une meilleure gestion des prestations.
- Investissements dans les infrastructures matérielles et immatérielles nécessaires.



## Pilier 6

### UNE LOCALISATION DES PRESTATIONS OPTIMISÉE

**Le RFSM optimise la localisation de ses prestations en fonction des besoins de la population et renforce ses collaborations avec ses partenaires.**

**Le développement de deux centres intégrés en soins psychiatriques qualitativement équivalents et complémentaires à Marsens et Villars-sur-Glâne renforce l'ancrage local du RFSM. Les liens et les partenariats avec l'HFR sont renforcés, permettant une prise en charge plus efficace des patients et patientes nécessitant des soins somatiques et psychiatriques. Attaché à la dimension communautaire des soins en santé mentale, le RFSM maintient le déploiement d'un large réseau ambulatoire décentralisé ainsi que des prestations mobiles et de liaison auprès de ses différents partenaires.**

Le RFSM entend développer à Marsens et à Villars-sur-Glâne deux centres intégrés de soins psychiatriques modernes et complémentaires, réunissant chacun des prestations ambulatoires, intermédiaires et hospitalières.

Ainsi, le site de Marsens doit être valorisé grâce à la rénovation de ses bâtiments et à l'attribution de nouvelles missions. L'objectif est de développer à Marsens un modèle de soins intégrés en psychiatrie, comme celui du RFSM Fribourg. Les activités hospitalières de Marsens devront se diversifier pour faire de ce site le pôle de prise en charge pour tout le sud du canton. Le site, connecté à Bulle et à l'HFR Riaz, est accessible par les transports publics.

Le fonctionnement du Centre de Villars-sur-Glâne doit être renforcé, les prestations pour la population germanophone encore davantage connues et utilisées. Selon l'évolution des besoins et les opportunités immobilières, un agrandissement devra être envisagé.

Enfin, dans le cadre du projet HFR 2030, le RFSM projette de renforcer sa présence au sein de l'hôpital somatique en transférant dans le nouvel hôpital la pédopsychiatrie ambulatoire, de liaison et hos-

pitalière, les urgences psychiatriques, une antenne de psychiatrie hospitalière avec l'unité de crise et la liaison psychiatrique et addictologique.

Le RFSM poursuit également le déploiement d'un large réseau de soins ambulatoires décentralisés ainsi que des prestations de prise en charge mobile et de liaison auprès de ses différents partenaires.

### Objectifs

- Concevoir, planifier et réaliser la transformation du site de Marsens pour en faire un Centre de psychiatrie intégré moderne, de manière à disposer à l'avenir de deux sites qualitativement équivalents et complémentaires.
- Consolider le fonctionnement du Centre de Villars-sur-Glâne et renforcer son attractivité pour la population germanophone.
- Renforcer notre présence au sein de l'hôpital somatique par le transfert de certaines activités au sein du nouvel HFR à horizon 2035.
- Renforcement des prestations ambulatoires décentralisées, de liaison ou mobiles.



