

RAPPORT ANNUEL 2021

SOINS INTÉGRÉS, ENJEUX POLITIQUES,
FINANCIERS ET DE RESSOURCES HUMAINES



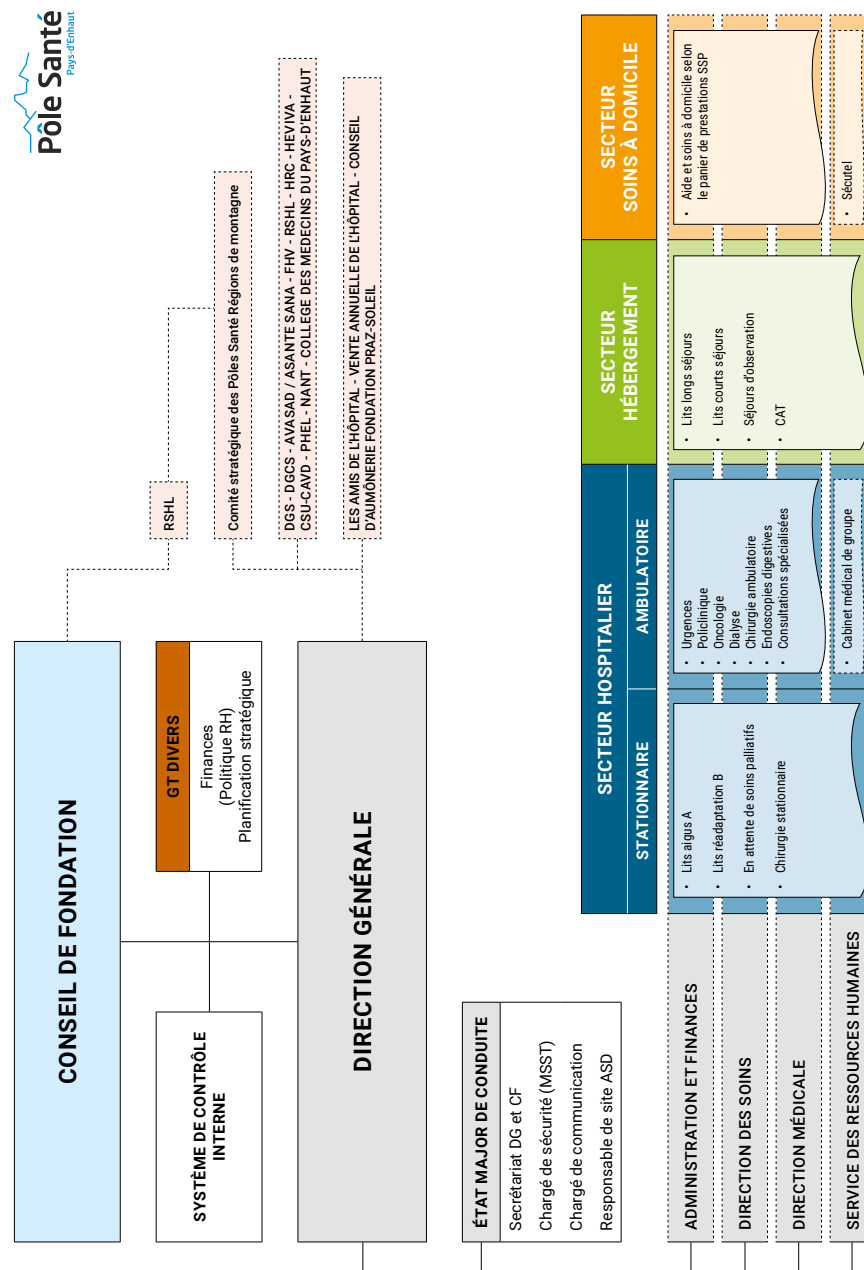
TABLE DES MATIÈRES

Organigramme	p. 3
Organes de la Fondation Pôle Santé du Pays-d'Enhaut	p. 4
Message du Président	p. 5
Corps médical	p. 6
Message du Directeur médical	p. 7
Rapport d'activité	p. 8
Remerciements	p. 27
BVR	p. 29
Informations pratiques	p. 31

Impressum
 Textes : Eric Fatio, Laurent Sandoz,
 Jean-Claude Büchler, Pascale Castellani
 Photos : Linn Jousson
 Impression : Imprimerie de Château-d'Éx



ORGANIGRAMME STRUCTUREL



— Lien hiérarchique
 Lien fonctionnel

ORGANES DE LA FONDATION PÔLE SANTÉ DU PAYS-D'ENHAUT



Le Pôle Santé du Pays-d'Enhaut (PSPE) est une fondation privée reconnue d'intérêt public. Elle est soumise aux règles de financement des hôpitaux de la Fédération des hôpitaux vaudois, des établissements médico-sociaux ainsi que de la loi sur l'aide et les soins à domicile du Canton de Vaud.

CONSEIL DE FONDATION

Président : Eric Fatio
Vice-Présidente : Catherine Pilet
Secrétaire : Dorothée Raynaud

Membres

Patrick Beetschen
Entrée au 01.01.2021

Sandra Feal
Entrée au 30.04.2021

Michèle Genillard
Pierre Salvi

Invité·e·s permanent·e·s

Jean-Claude Büchler
Pascale Castellani
Dre Aline Chappuis
*Représente le Collège des médecins
du Pays-d'Enhaut*

Vincent Matthys

Fiduciaire

BfB Fidam révision SA

COMITE DE DIRECTION

Directrice Générale : Pascale Castellani
Directrice des soins : Nathalie Ficot
Directeur médical : Dr Laurent Sandoz
**Responsable administratif
et financier :** Jean-Claude Büchler

Invité·e·s permanent·e·s

Responsable RH : Bernadette Cesari
Responsable de site (CMS) : Bruce Caubel
Anne-Sophie Scholler
dès le 01.09.2021
Assistante de direction : Anne-Marie Chaudier

ENGAGEMENT SANS FAILLE DU PERSONNEL ET SOUTIEN EXEMPLAIRE DU CANTON

Eric Fatio, Président du Conseil
de fondation



En faisant le bilan de l'année 2021, je prends conscience que le PSPE a réussi ce que chacun pensait impossible. Grâce à l'engagement sans faille de tout le personnel, des équipes de direction et des membres du Conseil de fondation, nous avons pu assurer la continuité des prestations de soins et d'accompagnement, imaginer un avenir réaliste pour la population et le canton, gérer le chantier d'un nouvel EMS, rechercher un nouvel équilibre financier et tout ceci dans un contexte de pandémie mondiale.

Je tiens à remercier tout particulièrement les membres du Comité de direction qui ont dû, jour après jour, adapter l'organisation des activités aux exigences liées à la pandémie et, en plus, répondre aux nombreuses sollicitations du Conseil de fondation et des services de l'Etat concernant la préparation de l'avenir du Pôle Santé.

Soutenus de manière exemplaire par les services de Mme la Conseillère d'Etat Rebecca Ruiz, les trois Pôles Santé du Canton de Vaud (La Vallée de Joux, Sainte-Croix et le Pays-d'Enhaut) sont amenés

à expérimenter un dispositif unique en Suisse. La création d'unités régionales de soins intégrés est un défi autant pour nos institutions que pour les services de l'Etat. Déployés dans plusieurs pays nordiques et prônés par l'organisation mondiale de la santé, les soins intégrés n'ont, en Suisse, pratiquement aucune base législative spécifique. Comme tout est à construire, nos projets sont suivis de près par plusieurs institutions académiques, à l'exemple de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud ou d'UNISANTÉ.

Dans ce contexte de grandes remises en question, il est important de rappeler que le PSPE a toujours comme principale ambition d'être le partenaire de santé de référence pour la population résidente et de passage, en proposant des soins sûrs et efficaces et ainsi contribuer durablement à la qualité de vie ainsi qu'à l'essor de la région.

CORPS MÉDICAL

MÉDECINS-CHEFS ET REMPLAÇANTS

Dr Laurent Sandoz

Médecin-chef Médecine interne et Directeur médical

Dr Jacques von Orelli

Médecin-chef Réadaptation et Rhumatologie et remplaçant Médecin-chef Médecine interne

Dr Ilias Skaventzos

Remplaçant Médecin-chef Médecine interne et Réadaptation

MÉDECINS AGRÉÉS

Médecine générale

Dre Aline Chappuis

Médecine générale

Dr Gilles Chatelain

Médecine générale, Pédiatrie

Dr Angel Jofresa

Médecine générale (garde régionale)

Dr Eric Kiener

Médecine générale, acupuncture, phytothérapie, homéothérapie

Dre Marie Marcoux

Médecine générale

Dre Martina RoCHAT

Médecine générale

Dr Olivier Rostan

Médecine générale (garde régionale, départ au 30.11.2021)

Chirurgie

Dr Martin Herrmann

Chirurgie générale, chirurgie de la main, traumatologie

Dre Catherina Urena

Chirurgie générale, digestive, viscérale et proctologie

Dr Jan Huismans

Orthopédie

Gastroentérologie

Dr Tarek Boussaha

Dre Farah Zerouala-Boussaha

CHEFFE DE CLINIQUE ADJOINTE

Dre Anne Guyard

(arrivée au 01.11.2021)

Anesthésie

Dre Marina Borboën

Dr Dominique Delaloye

Dre Nathalie Gaude

Dre Anne Girardin

Dr Antonio Pellejero Riveres

Dre Anne-Sylvie Zweifel

Gynécologie-obstétrique

Dre Karine Clerc

Dr Frederich Maiorovici

(départ au 31.01.2021)

Radiologie

Dre Estelle Koral Ballarini

Dr Brian O'Callaghan

Autres spécialités

Prof. Yves Allemann

Cardiologie

Prof. Lasse Braathen

Dermatologie, allergologie et immunologie clinique

Dr Pierre Gueneau de Mussy

Endocrinologie - diabétologie

(départ au 30.11.2021)

Dr Loïc Julita

Urologie

Dr Bernard Uthemann

Oto-rhino-laryngologie

RELÈVE MÉDICALE ET PLANIFICATION HOSPITALIÈRE

Dr Laurent Sandoz, Directeur médical



Le principal fait marquant de l'année 2021 concernant l'organisation médicale du PSPE est la création d'un poste de Chef de Clinique permettant ainsi de préparer et anticiper l'arrêt de l'activité hospitalière du **Dr Jacques von Orelli** au printemps 2022. C'est la **Dre Anne Guyard**, ancienne médecin assistante au PSPE qui, après un brillant parcours à l'HRC, a inauguré ce nouveau poste dès le 1^{er} novembre pour une durée de 12 mois. Son activité se concentre essentiellement sur l'encadrement des médecins assistants et des médecins stagiaires dans l'unité hospitalière (médecine aiguë et réadaptation) ainsi qu'une participation à la garde régionale. Parallèlement, le PSPE continue ses démarches afin de pouvoir engager un médecin gériatre pour renforcer son équipe hospitalière.

La création de ce poste a nécessité une réorganisation des bureaux médicaux. Grâce à ces nouveaux aménagements, chacun peut désormais bénéficier d'un environnement de travail agréable et spacieux, équipé d'un ameublement moderne et ergonomique.

Concernant les consultations spécialisées et les urgences, 2021 a vu le départ de trois médecins. En mars, le **Dr Frederich Maiorovici** a fait valoir son droit à la retraite, laissant la **Dre Karine Clerc** assurer seule la consultation de gynécologie au Pays-d'Enhaut. À l'automne, le **Dr Pierre Gueneau de Mussy**, médecin diabétologue qui avait repris cette consultation fin 2020 à la satisfaction de tous, a dû renoncer à poursuivre cette activité au-delà de la fin d'année. Le PSPE s'est donc immédiatement

mis à la recherche de nouveaux médecins pouvant poursuivre ces activités. Mais, à la fin de l'année et après l'évaluation active de plusieurs pistes, aucun nouveau candidat n'avait encore été trouvé.

Aux urgences, le **Dr Olivier Rostan**, après 3 années de participation à la garde régionale, a lui aussi fait valoir son droit à la retraite fin 2021. Son départ est compensé par l'arrivée de la **Dre Anne Guyard** dans l'équipe des médecins « régionalistes ».

Que ces trois médecins soient ici vivement remerciés pour leur importante contribution à l'offre de soins au Pays-d'Enhaut.

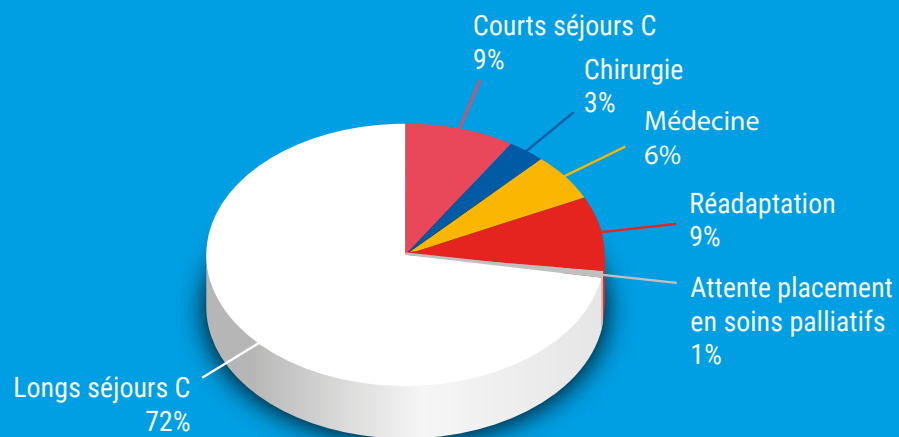
En partenariat avec les médecins installés, le PSPE a également poursuivi sa réflexion sur la relève des médecins généralistes et les moyens à mettre en œuvre pour attirer de nouveaux médecins de famille. Le **Dr Angel Jofresa** a remis son cabinet en fin d'année alors que le **Dr Alfred Bornet** réduit progressivement son activité, ce qui augmente encore la difficulté de la population à trouver un nouveau médecin traitant.

L'activité médicale a également été extra-clinique. Préparant la planification hospitalière cantonale, le PSPE a mené d'intenses travaux en partenariat avec l'HRC afin d'obtenir son maintien sur la liste hospitalière du canton. En 2022, ce thème occupera encore une place importante pour la direction médicale afin de pouvoir garantir, dans les années à venir, l'offre de soins la plus pertinente et cohérente à la population locale ainsi qu'aux visiteurs de la région.



ACTIVITÉ EN CHIFFRE

Séjours stationnaires : 18'185 nuitées assurées (selon la répartition ci-dessous)



2021

Hospitalisations

Hospitalisation de soins aigus (A)	306
Indice de casemix (A)	0.64
Durée moyenne de séjour en soins aigus (A – en jours)	4.1
Hospitalisation en réadaptation (B)	61
Taux d'occupation (10 lits)	83.20 %

Activité ambulatoire (en nombre de visites par service)

Physiothérapie	6'700
Dialyse	240
Laboratoire	8'428
Radiologie	2'305
Policlinique	2'014
Urgences	2'303

Hébergement pour personnes âgées

Division C – Les 4 Saisons (nombre de journées)	1'598
EMS PSPE (nombre de journées)	13'148
Taux d'occupation longs séjours (40 lits)	87.70 %
Taux d'occupation courts séjours (8 lits)	54.32 %
Nombre de courts séjours d'une durée moyenne de 17 jours	97
Nombre de personnes ayant bénéficié de courts séjours	81

Centre d'Accueil Temporaire (CAT)

Nombre de visites	1437
-------------------	------

Centre Médico-Social (CMS)

Nombre de nouveaux clients	148
Nombre total de clients	321
Nombre total d'heures clients	23'901

UN NOUVEL ÉQUILIBRE FINANCIER À TROUVER

Jean-Claude Büchler, Responsable administratif et financier



Comme la grande majorité des établissements hospitaliers vaudois, le PSPE affiche un déficit final important, en l'occurrence de CHF 400'000.-, malgré l'aide exceptionnelle du DSAS. Si nous avons réussi à plus ou moins limiter la casse en 2020, cela n'a pas été le cas durant cet exercice 2021 et le budget 2022 est également préoccupant.

En 3 ans, le PSPE approche les 1,5 millions de déficit cumulé. Il est maintenant temps qu'un nouveau modèle de financement des Pôles Santé soit défini car il n'est plus possible d'aligner des déficits devenus pérennes que les réserves ne peuvent plus supporter.

En 2020 et 2021, une grande partie des manques à gagner et des charges supplémentaires spécifiques à la pandémie COVID-19, ont été financés par les services de l'Etat. Toutefois, en 2021, les renforts en personnel militaire ou de protection civile n'ont plus été assurés et le PSPE a dû faire appel aux entreprises intérimaires occasionnant des dépassements budgétaires importants.

Aujourd'hui, après l'intégration de l'hôpital, de l'EMS et du CMS, le PSPE dépend de 3 modèles de financement différents, chacun avec ses exigences. Ceci impose une organisation comptable complexe, avec des outils de gestion différents, pour répondre aux nombreux reportings et statistiques cantonales et fédérales.

Des réflexions sont donc en cours entre les directions des 3 Pôles Santé et les services de l'Etat afin de proposer un nouveau modèle de financement, spécifique aux Pôles. Ces changements nécessiteront cependant de nouvelles bases légales et ce processus s'annonce long et semé d'embûches. Mais le Canton de Vaud est présent aux côtés des Pôles Santé et démontre son soutien méthodologique et financier, ce qui laisse entrevoir de belles perspectives futures.

Entre le projet d'établissement en phase de finalisation et la planification hospitalière cantonale 2023, la reconfiguration de ses missions et leurs financements, le PSPE compte trouver un équilibre financier d'ici 2 à 3 ans.

ÉTATS FINANCIERS

Compte de pertes et profits

	2021 CHF	2020 CHF
PRODUITS		
Hospitalisations	3'118'185	2'932'877
Prestations d'intérêt général, correction et autres subventions	4'543'311	3'275'087
Ambulatoire et CAT	3'115'146	2'593'716
Hébergement	4'802'977	5'160'476
Financement complémentaire Hébergement (y.c. manco activité crise COVID-19)	613'501	650'000
Centre médico-social (prestations clients et subventions)	3'454'891	2'704'507
Autres produits	1'032'016	724'186
Variation des prestations de services non facturées (cas DRG)	5'194	-31'466
Total produits d'exploitation	20'685'220	18'009'384
CHARGES		
Salaires et charges sociales, autres frais de personnel	-16'315'872	-14'853'531
Matériel médical d'exploitation et prestations de tiers (inc. chimio et prothèses)	-1'756'532	-1'425'897
Autres charges d'exploitation	-3'250'174	-3'043'226
Total charges d'exploitation	-21'322'578	-19'322'654
Résultat d'exploitation hors investissements	-637'358	-1'313'270
COMPTE D'INVESTISSEMENTS		
Résultat sur investissements « Swiss DRG »	321'427	319'516
Résultat sur investissements financés par les fonds de la Division C et EMS	122'857	108'669
Résultat sur investissements propres	-137'538	-129'526
Variation des fonds (attribution et utilisation des fonds)	-306'746	-298'659
Solde en faveur de l'institution	0	0
Résultat d'exploitation inclus investissements	-637'358	-1'313'270
RÉSULTAT FINANCIER		
Produits financiers	0	7
Charges financières	-5'387	-6'087
Résultat financier	-5'387	-6'080
Autres charges et produits extraordinaires ou hors exploitation	91'214	-56'850
Financement exceptionnel DGS activité hospitalière (COVID-19)	167'237	617'752
Résultat global	-384'294	-644'748

Bilans comparés

	2021 CHF	2020 CHF
ACTIF		
Actifs circulants	5'494'098	5'194'990
Actifs immobilisés	10'018'696	7'969'824
Total de l'actif	15'512'794	13'164'814
PASSIF		
Fonds étrangers à court et moyen terme	3'063'504	3'516'789
Fonds étrangers à long terme	8'321'408	5'406'795
Fonds réglementaires affectés	3'497'693	3'216'998
Fonds spécifique affecté	5'104	14'853
Capital	1'009'379	1'654'127
Perte reportée	0	0
Résultat exercice	-384'294	-644'748
Total du passif	15'512'794	13'164'814

PLANIFICATION STRATÉGIQUE...

Pascale Castellani, Directrice Générale



... En transition vers des soins intégrés

L'année 2021 a été la 3^{ème} année d'exercice du PSPE, dont 2 ans sous le régime d'une crise sanitaire mondiale causée par la pandémie de COVID-19. Si cette conjoncture exceptionnelle a engendré des adaptations de calendrier pour les projets du PSPE, elle a également créé des opportunités d'échanges, de réflexions et de collaborations qui ont favorisé l'enrichissement du projet d'établissement que le Conseil de fondation prévoit de publier en 2022.

Les soins intégrés : Un concept de santé publique à la mode, mais de quoi s'agit-il ?

Un système de soins intégrés est un modèle d'organisation des services de santé qui favorise la coordination et la collaboration entre les différents services de santé, dans le but d'améliorer la continuité du suivi et de mieux tenir compte de l'évolution des besoins des personnes au cours du temps.

C'est une réponse à l'évolution des besoins sanitaires liés au vieillissement démographique et à l'augmentation des maladies chroniques qui met l'accent sur la prévention, le maintien à domicile et les soins ambulatoires tout en essayant de maîtriser la croissance des coûts de la santé qui pèse de plus en plus lourd sur les budgets des ménages et des finances publiques.

La Direction du PSPE tient à remercier chaleureusement l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires grâce auxquels une nouvelle réalité de l'organisation sanitaire est en train de se mettre en place pour le plus grand bénéfice de la population du Pays-d'Enhaut.

Toutes les structures de santé ont un rôle à jouer dans ce modèle intégratif : service d'aide et de soins à domicile, cabinet du médecin généraliste, hôpital, EMS en association avec les structures d'accompagnement social.

La liste (non exhaustive) des nombreux partenaires du Pôle Santé démontre les enjeux de la coordination interne et externe des services, au bénéfice de la population :

- **Partenaires internes :**
Unité d'hospitalisation polyvalente (médecine, chirurgie et réadaptation), EMS (courts et longs séjours), service des urgences, policlinique, consultations médicales spécialisées, dialyse,

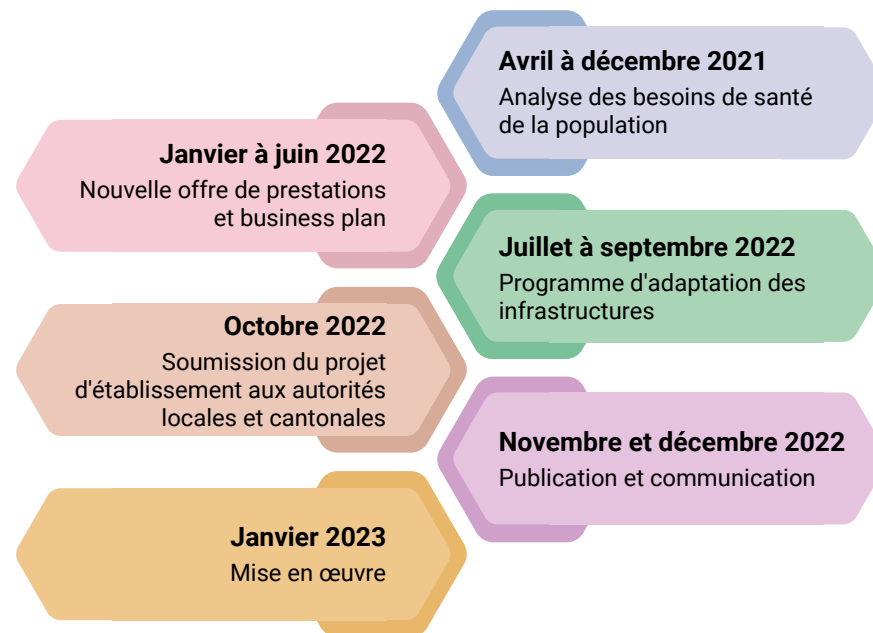
Centre Médico-Social, CAT, service d'accompagnement socio-culturel, cabinet médical de groupe, service de physiothérapie, laboratoire, radiologie

- **Partenaires externes :**
DGS, DGCS, RSHL, BRIO, équipes mobiles de soins palliatifs et de psychogériatrie, AVASAD, ASANTE SANA, FHV, FHVI, HévivA, HRC, HIB, CHUV, Fondation de Nant, PHEL, Pro Senectute, Sécutel/Apremadol, Collège des médecins du Pays-d'Enhaut, Fondation Cogest'ems, Communes du Pays-d'Enhaut, Pays-d'Enhaut Région, écoles de soins et

HES, Association d'entraide La Damounaise, CSU-CAVD, Fondation Praz-Soleil, églises, REGA, OFAC, Fondation Pro-XY, FVA, pharmacie Amavita,...

Véritable plateforme de santé, le PSPE se positionne comme le relai local de la politique cantonale en matière de santé publique dans un environnement géographique bien délimité, soit le Pays-d'Enhaut, avec une population résidente d'environ 5'000 habitants (10'000 en saison touristique).

Les principales étapes de la planification stratégique du PSPE



La planification stratégique du PSPE: « Prendre aujourd'hui les meilleures décisions possibles pour le futur »

Après avoir réalisé les phases d'intégration de l'hôpital, de l'EMS puis des soins à domicile et alors que les enjeux organisationnels d'un nouveau modèle d'établissement de santé ont émergé concrètement, l'heure est arrivée pour le Conseil de fondation du Pôle Santé de se pencher sur sa stratégie institutionnelle et de préparer le futur pour les 5 prochaines années, avec une vision à 15-20 ans.

En règle générale, les investissements dans les établissements de santé concernent des bâtiments et des installations médicales coûteuses. Ils doivent donc pouvoir s'inscrire dans la durée et anticiper une évolution des besoins influencée par des facteurs très divers: démographiques, sanitaires, économiques, environnementaux, sociaux, technologiques, etc. Il s'agit donc de préparer le futur sur la base d'une analyse approfondie du présent et en planifiant les actions à mettre en œuvre afin d'atteindre les buts visés.

L'objectif d'un Pôle Santé est d'apporter à la population une diversité de services qui vont avoir un effet sur le maintien et l'amélioration de la santé des habitants d'une région donnée. Cela requiert la mobilisation de connaissances et compétences multiples et spécialisées, en s'appuyant sur des infrastructures modernes et performantes.

La démarche du Conseil de fondation a donc été d'effectuer un état des lieux approfondi des besoins de santé au Pays-d'Enhaut. Des acteur•rice•s locaux•ales de la santé et des représentant•e•s de la population ont ainsi été invité•e•s à participer à des réunions avec des spécialistes en santé publique (« focus groups ») qui se sont tenues en été 2021. Le PSPE tient à remercier chaleureusement tous les participant•e•s qui ont

accepté de consacrer un peu de leur temps à cette démarche. Les précieuses informations collectées, combinées avec des données statistiques internes au PSPE et externes fournies par le canton, sont actuellement en cours d'analyse et seront utilisées pour préparer la nouvelle offre de prestations que le Pôle Santé déploiera dans le futur. Le Réseau Santé Haut-Léman a activement contribué à cette analyse des besoins de santé de la population du Pays-d'Enhaut, notamment en déléguant une chargée de projet pour cette étude.

Une fois les prestations définies, le programme de rénovation et de transformation des infrastructures pourra être établi et son financement négocié.

Le Conseil de fondation du PSPE a prévu d'achever sa nouvelle planification stratégique mi-2022 et de présenter le nouveau projet d'établissement à l'automne.

Porté par le succès de la démarche participative réalisée lors des « focus groups », le PSPE prévoit des présentations et discussions du projet d'établissement avec des acteur•rice•s locaux•ales, régionaux•ales ainsi qu'avec la population.

Le PSPE s'appuiera sur sa nouvelle politique de communication, établie lors des travaux de planification stratégique, afin de porter le projet auprès de l'ensemble des partenaires concernés, qu'ils soient internes ou externes à l'institution.

La vision du PSPE



« Le Pôle Santé du Pays-d'Enhaut a pour ambition d'être le partenaire de santé de référence, pour la population résidente et de passage, en proposant un modèle innovant basé sur une organisation de soins intégrés sûre et efficiente et en partenariat avec les acteurs de santé régionaux et cantonaux. Il contribue durablement à la qualité de vie ainsi qu'à l'essor de la région ».

Trois régions de montagnes: Une feuille de route commune établie avec le Canton

2021 a été l'année de la mise en place d'une nouvelle structure d'organisation et d'accompagnement pour la mise en œuvre des trois Pôles Santé de régions de montagnes du Canton de Vaud.

la réponse à l'urgence des régions Nord et Est

- Représentation des réseaux de santé (RSHL et RSNB)

La nouvelle organisation est la suivante :

• COMITÉ STRATÉGIQUE DES PÔLES SANTÉ DES RÉGIONS DE MONTAGNES (COSTRAT)

Lieu de partage d'informations, d'échanges et de réflexions à propos des orientations et décisions stratégiques, le Comité stratégique des Pôles Santé donne de la visibilité sur l'intégration des Pôles Santé dans le dispositif de santé publique vaudoise en lien avec la politique de santé cantonale.

Présidence: DGS

Membres:

- Directions et présidences des Pôles Santé
- Représentation AVASAD
- Représentation FHV
- Représentation DGS, secteur hospitalier et santé communautaire
- Représentation DGCS, secteur gériatrie et psychiatrie de l'âge avancé
- Représentation mandataire régional de

• COMITÉ OPÉRATIONNEL DES PÔLES SANTÉ

« Il décline les réflexions du COSTRAT en organisant les activités opérationnelles des Pôles Santé avec les parties prenantes concernées. »

Présidence: Direction d'un Pôle Santé (présidence tournante)

Membres:

- Directions et présidences des Pôles Santé
- Direction opérationnelle DGS hospitalier / préhospitalier
- Direction opérationnelle DGS santé communautaire
- Direction de l'hébergement EMS / CAT
- Chargés de projets DGS / DGCS

Participant•e•s invité•e•s selon les thèmes:

- Représentation FHV, FHVI, AVASAD
- Représentation des réseaux de santé régionaux
- Mandataires régionaux pour la réponse à l'urgence

Feuille de route

Etablie avec les partenaires concernés, la feuille de route guide les travaux de mise en œuvre des Pôles Santé.

Objectif général

Développer les Pôles Santé afin d'offrir des prises en charge intégrées favorisant le maintien à domicile, la coordination entre les acteurs•rices socio-sanitaires et répondant aux besoins ainsi qu'aux préférences de la population dans les régions périphériques du Pays-d'Enhaut, de la Vallée de Joux et de Sainte-Croix.

Objectifs spécifiques

1. Créer les conditions-cadres permettant le développement des Pôles Santé
2. Développer l'offre de prestations socio-sanitaires, dans une perspective d'intégration des soins et de suivi de la trajectoire de vie de la population
3. Renforcer les liens avec les acteurs•rices socio-sanitaires et la communauté

Les priorités initiées en 2021

- Analyse des besoins de santé
- Réflexion sur le statut juridique des Pôles Santé
- Intégration des CMS
- Statut des hôpitaux de pôle dans la planification hospitalière cantonale
- Coordination avec le projet cantonal de réponse à l'urgence



Directions des 3 Pôles Santé : Pascale Meylan (Pôle Santé Vallée de Joux), Alain Périat (Réseau Santé Balcon du Jura) et Pascale Castellani (PSPE)

En collaboration avec la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du Canton de Vaud et Unisanté, les 3 Pôles Santé sont partenaires du projet SCIROCCO-POL. La phase préliminaire de ce projet d'évaluation de la maturité de l'intégration des soins au sein des Pôles Santé a fait l'objet d'un financement par Innosuisse, Agence Suisse pour l'encouragement de l'innovation.

Ressources Humaines : Attirer et retenir des professionnel•le•s qualifié•e•s, un défi majeur

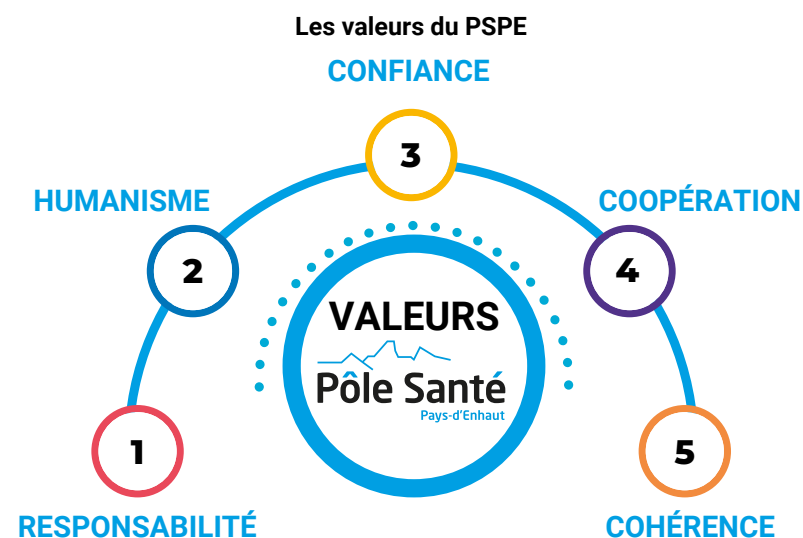
Depuis plusieurs années, une pénurie globale des professionnel•le•s de santé s'est installée en Suisse et celle-ci ne fera que s'aggraver durant les années à venir (Sources Obsan, FMH). Les enjeux en matière d'attractivité et de rétention des soignant•e•s sont particulièrement marqués pour les régions de montagnes décentralisées.

Aujourd'hui, la Suisse ne forme pas suffisamment de professionnel•le•s pour répondre à l'évolution de ses besoins. Cela touche la plupart des métiers de soins : physiothérapeute, ergothérapeute, médecins, infirmier•ère, personnel d'assistance, etc... Un établissement comme le PSPE n'a actuellement pas d'autre choix que de se tourner vers le recrutement international pour couvrir ses effectifs.

En mettant en avant la qualité de son environnement au cœur des Alpes Vaudoises, son organisation innovante, les perspectives de formation et de

développement professionnel proposées, le PSPE a des atouts qui lui permettent d'attirer des jeunes professionnel•le•s de santé hautement qualifié•e•s. Bien que les démarches administratives de reconnaissance des diplômes soient longues et coûteuses, elles ont le mérite de permettre à des professionnel•le•s formé•e•s dans un autre pays européen de pratiquer leur métier en Suisse.

Les conditions particulières proposées par le PSPE retiennent l'attention de candidat•e•s mobiles, plutôt sans attaches familiales et attiré•e•s par la vie dans une agglomération de montagne ainsi que par les activités de plein air. L'environnement est toutefois beaucoup plus complexe à aborder pour des professionnel•le•s accompagné•e•s d'une famille, en raison de l'éloignement des services offerts dans les plus grands centres urbains, des limites liées aux transports et de la difficulté à trouver des logements à des prix abordables.





La région est trop éloignée pour attirer des travailleurs frontaliers et l'attractivité touristique de la région maintient les loyers à un niveau élevé. Face à cette situation, le PSPE propose 25 logements pour faciliter l'intégration des nouveaux•elles collaborateur•rice•s et travaille avec des acteur•rice•s locaux•ales (communes et Pays-d'Enhaut Région) afin d'aider des professionnel•le•s à s'installer dans la région.

Cependant, bien qu'il soit précieux, le recrutement extrarégional et international contribue à entretenir un taux de rotation élevé. En effet, après quelques années, une partie des collaborateur•rice•s ressentent le besoin de se rapprocher de leur région d'origine et de leur famille.

Par ailleurs, malgré une importante et récente revalorisation, les salaires proposés par la grille salariale du secteur sanitaire parapublic vaudois ne sont pas suffisamment concurrentiels face à ceux qui sont proposés dans les cantons fribourgeois et bernois qui sont nos proches voisins ou dans des hôpitaux vaudois de droit public, tels que le CHUV ou HRC.

Attirer et retenir des professionnel•le•s qualifié•e•s est donc un défi majeur pour le Pôle Santé. En 2021, ce constat a conduit à une analyse approfondie du fonctionnement du Service des Ressources Humaines et :

- au renforcement ainsi qu'à la réorganisation du service,
- à la reconfiguration du management des équipes soignantes.

Les cadres du Secteur hospitalier, de l'hébergement et des soins à domicile travaillent dorénavant en binôme avec un•e infirmier•ère spécialiste clinique qui offre un soutien essentiel à l'équipe en termes de coaching métier, d'intégration des nouveaux•elles collaborateur•rice•s et de développement de la qualité et sécurité des soins.

La Commission du personnel a été reconstituée après de nouvelles élections et est composée de 5 membres qui représentent chaque secteur du PSPE. Elle est une instance essentielle pour le soutien aux collaborateur•rice•s du Pôle Santé qui transmet, à la direction, de nombreuses propositions pour l'amélioration des conditions de travail.

En matière de prise en charge des accidents avec exposition à des liquides biologiques, la procédure de santé et sécurité au travail a été révisée et améliorée en 2021. Puis, en partenariat avec le Service de Santé au Travail de l'HRC, un dispositif d'accompagnement des collaborateur•rice•s en arrêt de travail de longue durée a été introduit.

Si 2021 a vu diminuer le taux de rotation des collaborateur•rice•s, celui-ci reste toutefois trop élevé et un objectif prioritaire.

De plus, les absences au travail ont explosé, principalement en lien avec la pandémie, s'additionnant à des postes vacants en raison des difficultés de recrutement. La pression sur les équipes a été maximale.

En parallèle, le PSPE a couvert de nouvelles activités telles que l'ouverture d'un Centre de vaccination contre le COVID-19 et un Centre de dépistage. Il n'a pas pu compter sur la même intensité des renforts de l'armée, de la protection civile et des écoles de soins qu'en 2020. Par ailleurs, les renforts Croix-Rouge engagés par les cellules régionales de crise n'ont pas répondu présents en raison de la distance géographique.

Le PSPE a donc dû construire ses équipes de renfort de manière autonome, tant dans les soins qu'au niveau administratif et logistique. Un recours exceptionnellement élevé auprès d'agences de travail intérimaire a été incontournable avec, en conséquence, une augmentation importante des charges salariales et frais de logement.

Le PSPE poursuit ses objectifs de préparation de la relève et de développement de son offre de formations :

- Ouverture de **4 nouvelles places d'apprentissages**,
- **409 journées de stage** proposées aux étudiants HES et ESSC.

Ainsi, le PSPE propose :

- des apprentissages dans 7 métiers différents : ASSC, ASA, ASE, Cuisinier•ère, Agent•e d'exploitation, Gestionnaire en intendance, Employé•e de commerce.
- des stages pour les métiers des filières santé-social : Infirmier•ère HES, Physiothérapeute, ASSC, avec le projet d'offrir de nouvelles places pour Ergothérapeute, Diététicien•ne et Assistant•e-social•le.

Toutefois, les apprentissages dans les secteurs logistiques sont plus difficiles à repourvoir : 2 places d'apprentissage sont restées vacantes dans ce domaine.

Enfin, deux cadres « historiques » du CMS, Maryline Meyer et Bruce Caubel, ont fait valoir leur droit à une retraite bien méritée, en fin d'année. Une préparation soigneuse de la relève, mise en place depuis plusieurs mois, a permis une transition en douceur pour les soins à domicile.



COVID-19, 2^{ème} année, 3 nouvelles vagues

	3 ^{ÈME} VAGUE mars à mai 2021	4 ^{ÈME} VAGUE août à septembre 2021	5 ^{ÈME} VAGUE novembre 2021 à février 2022
Canton et région du Haut-Léman	Remobilisation de l'armée mais uniquement dans les grands hôpitaux	Entrée en vigueur d'une directive cantonale imposant le dépistage hebdomadaire systématique des collaborateur·rice·s non vacciné·e·s	Situation sous contrôle dans les soins intensifs mais manque général de lits en médecine interne
	Réactivation de la Cellule de crise régionale coordonnant les missions de la Protection civile ainsi que les renforts Croix-Rouge pour les Pôles Santé et les institutions sanitaires et sociales		
PSPE	<ul style="list-style-type: none"> Ouverture du Centre de dépistage 7 jours/7 tout au long de l'année, suivant l'évolution des recommandations sur les indications aux tests et la facturation, avec adaptation des horaires d'ouverture en fonction des besoins Adaptation des mesures de prévention (durée des quarantaines, autorisations de visites) au gré des différentes vagues 	<ul style="list-style-type: none"> Suspension des nouvelles inscriptions au CAT et transfert du CAT à l'EMS de mai à septembre Ouverture du Centre de vaccination 	<ul style="list-style-type: none"> Vague la plus importante et la plus longue Touche des équipes déjà éprouvées et fatiguées, entraînant un taux d'absence très élevé Recours en masse à du personnel intérimaire
HÔPITAL	<ul style="list-style-type: none"> Equipes bien entraînées qui capitalisent sur l'expérience acquise en 2020 Activité soutenue mais sans débordements 14 hospitalisations 		
EMS	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficie de quelques missions de la Protection civile et d'étudiants HES La vaccination des personnes vulnérables, associées à des mesures de protection renforcées, démontre son efficacité: aucun cluster en 2021. 		
CMS	La vaccination et la prévention révèlent leur efficacité, les cas positifs parmi les clients du CMS sont exceptionnels.		

Prime COVID-19 octroyée par le canton

Les collaborateur·rice·s qui, dans le cadre de leur activité professionnelle, ont été particulièrement

exposé·e·s au virus se sont vu attribuer une prime COVID-19 de CHF 900.- (pour un temps complet), selon les critères établis par le canton.

Adaptation et créativité

La plupart des événements qui réunissaient habituellement au long de l'année les résident·e·s, les collaborateur·rice·s, les partenaires et la population ont dû être à nouveau annulés ou adaptés.

Si les fêtes d'été et de Noël ont pu se tenir avec des aménagements, nous avons dû, à regret, annuler la fête du personnel et les séances d'information plénières.

La « Vente annuelle » de l'hôpital, événement majeur du mois de mai à Château-d'Œx, n'a pas pu avoir lieu non plus. Toutefois, le PSPE a pu utiliser les fonds recueillis les années précédentes pour acquérir de nouveaux fauteuils de soins afin d'équiper toutes les chambres de l'hôpital et améliorer ainsi le confort des patient·e·s.

Centre de vaccination : Apprendre en faisant

Confrontés à de nouveaux besoins de santé, les collaborateur·rice·s du PSPE ont su, une fois de plus, innover et s'adapter.

Avec l'appui de la Task Force cantonale qui a établi un cadre très strict concernant l'administration de ces nouveaux vaccins et celui de la Pharmacie Hospitalière de l'Est-Vaudois, le PSPE a coordonné le déploiement de la campagne de vaccination avec le cabinet médical de groupe et la pharmacie Amavita :

- Dans un 1^{er} temps, ce sont les résident·e·s et le personnel des EMS qui ont été vacciné·e·s par les équipes mobiles cantonales.
- Puis, la vaccination des plus vulnérables vivant à domicile a démarré au cabinet médical de groupe, à raison de 80 doses par semaine dès le mois de février.
- Monté en un temps record grâce à ses propres ressources, le Centre de vaccination



Fauteuil de soins

Le PSPE a ouvert ses portes le 11 mai 2021. Fonctionnant 5 jours sur 7, dont le samedi, 88 doses par jour ont été administrées jusqu'au mois d'août. Les jours et horaires d'ouverture ont ensuite varié jusqu'à la fin de l'année, en fonction de l'évolution de la demande, ce qui a permis de proposer des 1^{ères} et 2^{èmes} doses de Moderna puis des doses « booster ».

Un dispositif de vaccination garantissant une sécurité et une disponibilité optimales a ainsi été offert à la population du Pays-d'Enhaut. Une attention toute particulière a été apportée afin d'éviter tout gaspillage, ce qui a demandé une grande réactivité de l'équipe administrative en charge de la gestion des rendez-vous.

Statistiques du Centre de vaccination

- Nombre de personnes vaccinées : 1470
 - 1^{ères} doses : 1407
 - 2^{èmes} doses : 1175
 - Boosters / 3^{èmes} doses : 269
- Collaborateur·rice·s du PSPE vacciné·e·s : 76 %

Adaptation des infrastructures : Il y a urgence !

La nécessité de répondre aux exigences cantonales en matière de maîtrise énergétique impose des mesures et des investissements désormais urgents. Dans ce contexte, le PSPE a réalisé en 2021 un audit « grand consommateur » et a fixé ses priorités en termes de consommation d'énergie. L'une des mesures phares a été la mise en service du chauffage à distance (CAD) à l'EMS qui a ainsi permis le remplacement du chauffage à mazout par le chauffage à bois. Le CAD alimente également l'hôpital et sera raccordé au nouvel EMS.

La construction de la « Résidence Les Gentianes » a démarré le 6 avril 2021. Dès le printemps 2023, elle offrira 50 chambres individuelles toutes équipées de sanitaires et douches individuelles. Plusieurs chambres communicantes sont prévues pour les couples.

Des terrasses et jardins entoureront le bâtiment permettant ainsi aux habitant•e•s et visiteurs•euses de profiter du magnifique paysage environnant.

Ce nouveau bâtiment accueillera les résident•e•s qui sont actuellement hébergé•e•s dans l'EMS PSPE (ex Praz-Soleil) et à la division C de l'hôpital, les 4 Saisons.

Après l'emménagement dans la « Résidence Les Gentianes », le bâtiment de l'EMS sera transformé pour accueillir notamment le Centre Médico-Social et le Centre d'Accueil Temporaire qui pourra ainsi être agrandi.

Ensuite, le projet de reconstruction du bâtiment hospitalier pourra enfin démarrer. En effet, le vieillissement des bâtiments et des équipements du Pôle Santé est devenu une menace, en particulier pour la pérennité des prestations hospitalières.

Cérémonie de la pose de la 1^{ère} pierre avec Madame la Conseillère d'Etat en charge du Département de la santé et de l'action sociale, Rebecca Ruiz



Salle de radiologie

En attendant cette reconstruction qui ne pourra pas démarrer avant 2024-2025, des transformations internes urgentes sont réalisées.

Ainsi, en 2021, le Service technique a conduit les travaux suivants :

- **Radiologie**
Remplacement de l'équipement de radiologie conventionnelle et réfection de la salle de radiologie
- **Centre d'accueil temporaire**
Réfection des murs et remplacement de l'éclairage

Centre d'accueil temporaire



• **Transformation de l'ancienne buanderie** en local administratif mais utilisé en tant que Centre de vaccination entre septembre et décembre 2021, **aménagement d'un nouveau local à linge à l'hôpital**

• **Piscine**

Après avoir conduit des études approfondies au niveau technique et juridique, la direction du PSPE a dû, à regret, renoncer à rouvrir la piscine fermée depuis le début de la pandémie. Cette installation, très appréciée par une clientèle restreinte, est trop peu fréquentée.

Des travaux très coûteux de rénovation complète du bassin et des machineries étaient à prévoir mais c'est principalement en raison des normes de sécurité imposant la présence permanente de personnel de secours formé, lors de l'ouverture du bassin, que la réouverture n'est pas à notre portée.

• **Remise en état de l'Unité Hospitalière Protégée**

Le PSPE est mandaté par la Division Protection de la population du Canton de Vaud afin d'assurer la maintenance et l'entretien d'un hôpital souterrain. Une importante remise en état a été réalisée en été 2021 afin de garantir que l'UHP puisse être fonctionnel en quelques heures.

Pour cela, il a été nécessaire de débarrasser beaucoup d'anciens équipements qui n'étaient plus utilisés de longue date et réorganiser les archives. Seul le matériel non récupérable a été envoyé en déchetterie/recyclerie.

Unité Hospitalière Protégée



• **Hélistation**

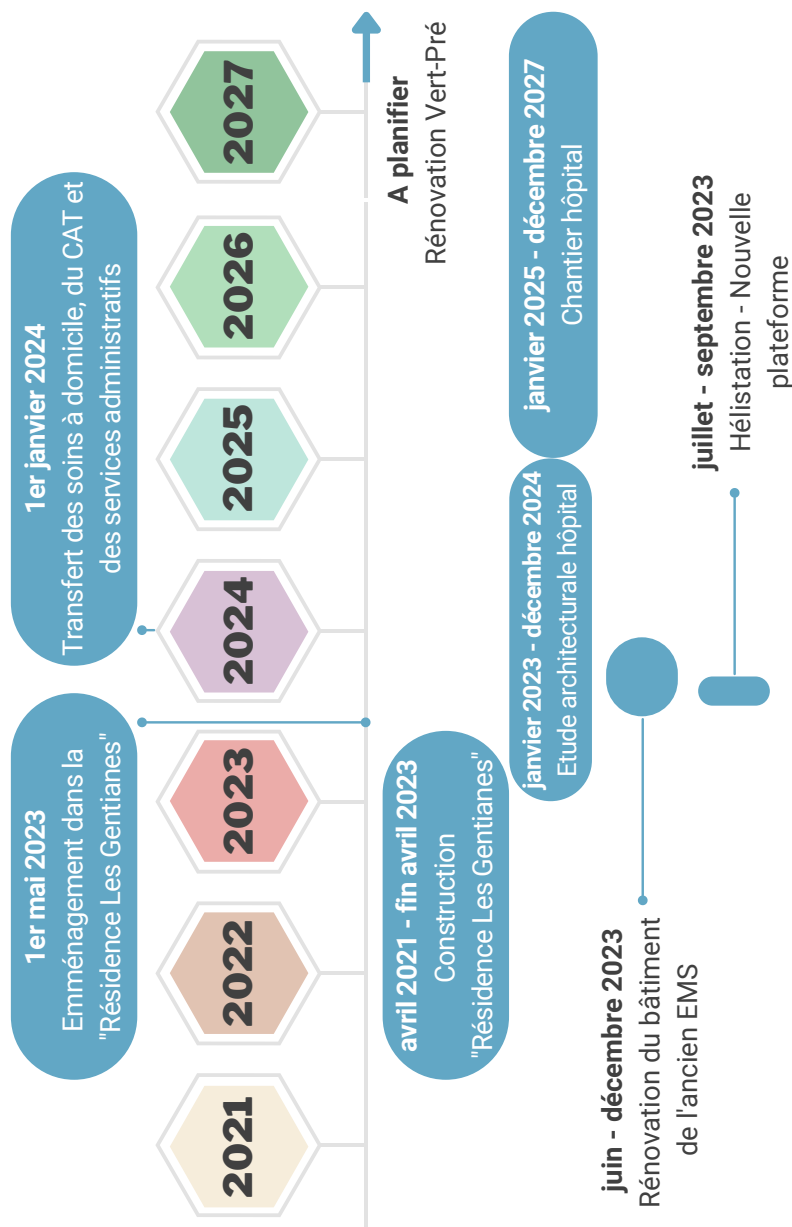
Le Service technique a terminé les études préparatoires au remplacement de l'hélistation du PSPE.

Cette installation, indispensable au transfert des urgences du Pôle Santé et pour la sécurité sanitaire de la population du PSPE, doit obligatoirement être mise aux normes, notamment en lien avec les nouveaux modèles d'hélicoptères qui ont besoin d'une surface plus importante pour atterrir.

Le projet, préparé avec l'aide d'un bureau d'ingénieur spécialisé en aéronautique et la REGA, a été soumis à l'Office fédérale de l'aviation civile pour validation. La mise à l'enquête pourra ainsi être ouverte courant 2022 et les travaux pourront démarrer en 2023.

Cette nouvelle plateforme nécessite un investissement important s'élevant à environ CHF 1,5 millions. Un financement partagé sera nécessaire, le PSPE n'ayant pas les moyens d'assurer à lui seul cet investissement.

Planning des constructions



REMERCIEMENTS

UN GRAND MERCI aux personnes, familles, associations et institutions pour leur précieux soutien durant cette année 2021.

La Tine

Michel Henchoz, Claire-Line et Guy Maikoff, Nelly Martin

Rossinière

Roland et Annabelle Berdoz, Christine Casucci, Ghislaine Chollet-Burnier, Lisette Dubuis, Théophile Friedli, Jakob et Rose-Marie Frischknecht, Hans Giacobbo, Daniel Martin, Irène Martin-Hirschi, Arnold Pilet, Barbara Savoy

Les Moulins

Jean-Michel et Françoise Chapalay, Claude-Henri Favre-Rossier, Gabriel et Elisabeth Henchoz-Rossier, Jan Nicolas Mottier, Pierre et Cathy-Yolande Mottier-Dubuis, André et Jacqueline Mottier-Turrian, Eric et Marianne Nicolier, Louis Pilet, Anita Remy, Alfred et Bluette Rosat, Sylviane Rosat, Daniel Schmidig, Catherine Schulé-Hunziker

Château-d'Ex

Philippe et Myriam Aeberli-Lempen, Ameublements Gétaz-Dey, Jean-Michel et Danièle Berdoz, Pierre et Yvonne Berdoz, Roger Berdoz, Ghislaine Chabloz-Bovay, François Chappuis, Olivier et Sylvette Chevallaz, Bernadette Comba, Rosine Comtesse, Renée Crociani, William Daenzer, Brigitte Dietschi, Dominique Dubath-Thomet, Gérald et Marianne Dubuis, Eric et Anne Fatio-Turrian, Benoît Favey, Paul-Henri et Jeannine Favre, Francisca Federici, Miriam Floreami, P.-A. Franzosi, Armand Gétaz, Daniel Gétaz, Elisabeth Gétaz-Paradis, Louis Giller, Hélène Grandjean-Pochon, Michel et Cosette Hämmerli, Louise Heinen, Fanchette Henchoz, Julie Henchoz, Marcel André Henchoz, Imprimerie de Château-d'Ex, Margrit Isoz, Antoinette Jolliet, Claudia Joly-Gétaz, Christian et Elsbeth Jordi, Willy Läng, Maurice Lempen, Pierrette Lenoir, Maison

Marcel Bernasconi SA, Andrée Martin, Ruth Martin, Jean-Claude Morier, Elisabeth Morier-Genoud, Roland Morier-Genoud, Andrée Mottier, Pierre-Alain et Françoise Müller, Martine Naegele-Zulauf, Josiane Niggli, Lucienne Oulevey, H. et J. Philipp, Mirella Marie Elisa Prescendi, Catherine Prodolliet, Philippe et F. Randin-Maître, Christian Raymond, Berthe Raynaud, Jean-Claude et Anne Rieben, Denise Rosat Berdoz, Samuel Rosat, Carmen Rosat-Moret, Colin et Caroline Rossier, Philippe Rossier, C. Saugy-Grandchamp, Antonin et Aude-Emmanuelle Scherrer, Jean-Paul Sejourné, Samir Sibaei, Germaine Sottas, Claire-Lise Tille, Jean-Jacques et Murielle Turrian, Pierre Turrian, Henri et Mary-Lise Turrian-Ravey

L'Etivaz

Sylvette Chabloz, Claude-Alain Mottier

La Lécherette

Juliette L'Eplattenier

Flendruz

Suzanne Karlen, Olivier Meyssard, Georges Morier, Ludo et Colette van der Heyden-Verstrepen, Bruno Washer

REMERCIEMENTS (suite)

Rougemont

Serge Aguet, Jacqueline Cottier, Jacqueline Haehlen-Bach, Arlette Hugli, Marc-Henri et Anne-Lise Karlen, Anne-Françoise Muriset-Berdoz, Martin Ott, Juliette Rubin, Guy Alexandre Saugy, Heidi Saugy, Florence et Pierre Tari, Fiona Thyssen, Marie-Claude Urweider, Claude Villommet

Autres lieux

Gerda Ecoffey, Patrick Fenal, Noëlie Ginier, Irène Gounaris Thetis, Eric Kiener Sàrl, Loli Lopez, Lucienne Oguey, Daniella Pasquier, Aurélien Schafer, Jacques et Sabine Tschabold, Madeleine van Aelbrouck

Dons divers

En souvenir de Yvan Villommet

Marlyse Grandjean, MS Gesellschaft, Elisabeth Rais, Claire-Lise Villommet, Hélène Villommet et famille, Jacques Villommet

En souvenir de Jean-Louis Blum

Clément Berdoz, Elena Biancardi, Nicole Blum, Pierre Burgi, Pierre-André et Marie-Claude Dayer, Laurent et Paula Favre, Blaise et Monique Jacot, Michel et Yvette Jequier, Marc-Henri et Anne-Lise Karlen, Maurice Lempen, Claude Monard et Fernande Renaud, Heidi Saugy, Samir Sibaei



Comment nous soutenir?

Le **Pôle Santé du Pays-d'Enhaut** travaille sur différents projets :

- Construction d'un nouvel EMS,
- Installation d'une nouvelle hélistation en plateforme,
- Achat de nouveaux équipements hospitaliers.

Pour ces projets ou tout autre objet qui vous tient à cœur, vous pouvez nous soutenir :

A l'aide du bulletin de versement ci-contre



Par le biais de nos coordonnées bancaires

CH52 0076 7000 R537 9803 1

Adresse bancaire :
BCV
Place St-François 14 - CP 300
1002 Lausanne

Par le biais de notre code QR



Nous vous adressons notre profonde gratitude pour votre précieux soutien.

Compte / Payable à
CH52 0076 7000 R537 9803 1
POLE SANTE PAYS-D'ENHAUT
ROUTE DE L'HOPITAL 36
1660 CHATEAU-D'OEX

Informations supplémentaires
Don

Payable par (nom/adresse)

Section paiement



Monnaie
CHF

Montant

Récépissé

Compte / Payable à
CH52 0076 7000 R537 9803 1
POLE SANTE PAYS-D'ENHAUT
ROUTE DE L'HOPITAL 36
1660 CHATEAU-D'OEX

Payable par (nom/adresse)

Monnaie
CHF

Montant

Point de dépôt

INFORMATIONS PRATIQUES



info@pspe.ch
www.pspe.ch

HÔPITAL



Route de l'Hôpital 17
1660 Château-d'oex



+41 (0)26 923 43 43



hopital@pspe.ch

HORAIRES RÉCEPTION

Lu-Ve: 7h30-18h30
Sa: 9h-12h / 14h-18h
Di: 9h-12h / 14h-17h

EMS



Route de l'Hôpital 36
1660 Château-d'oex



+41 (0)26 923 72 72



info-ems@pspe.ch

HORAIRES RÉCEPTION

Lu-Ve:
8h30-12h / 13h30-17h

CMS



Route des Chenolattes 4
1660 Château-d'oex



+41 (0)26 924 22 90



cms.pays.enhaut@avasad.ch

HORAIRES RÉCEPTION

Lu-Ve:
7h30-12h / 13h30-17h

HORAIRES DE VISITE

Pour les patient·e·s hospitalisé·e·s : horaires libres*
Pour les résident·e·s : horaires libres*

* Sous réserve de soins prodigués ou pandémie

URGENCES

Jour(s) et heure(s) d'ouverture: 7 jours sur 7, 24h sur 24

En cas d'urgence non vitale, appelez la Centrale téléphonique des médecins de garde du Canton de Vaud au +41 848 133 133

En cas d'urgence vitale, appelez le





Le Pôle Santé du Pays-d'Enhaut remercie ses partenaires
pour leur soutien tout au long de l'année 2021.



AIDE ET SOINS
À DOMICILE
AVASAD
ASANTE SANA

CPP
Commission paritaire
professionnelle du
secteur sanitaire parapublic
vaudois


Pôle Santé
Pays-d'Enhaut



Pôle Santé du Pays-d'Enhaut
Château-d'Œx
Tél. 026 923 43 43
Fax 026 923 43 44

info@pspe.ch
www.pspe.ch