

Rapport annuel 2021



SOMMAIRE

003

Rapport du président

UNE ANNÉE DE HAUTS
ET DE BAS

005

Organes de direction

006

La pandémie en 2021

CHIFFRES ET FAITS
MARQUANTS

008

Corps médical

010

109 communes membres

012

Pilotage

LA SOLIDARITÉ
DANS L'ADVERSITÉ

015

Ressources humaines

UNE ANNÉE BIEN
MOUVEMENTÉE

018

Collège des prestations

PROGRESSER MALGRÉ
LA TOURMENTE

024

Logistique hospitalière

ENTRE URGENCE,
PLANIFICATION
ET TRANSITION

026

Administration et finances

UNE ANNÉE SOUS
FORTE PRESSION

030

Bilan et compte de résultat

COUVERTURE

Dès le 22 septembre, les
visiteurs devaient être porteurs
d'un certificat Covid

EHN

Rue de Plaisance 2
Case postale 554
1401 Yverdon-les-Bains

MISE EN PAGE

Fany'Fabryk

RÉDACTION

Romain Pittet

CORRECTION

Nicole Kate

PHOTOGRAPHIES

William Gammuto

Une année de hauts et de bas

Comme tous les hôpitaux du monde, les eHnv ont été malmenés par le Covid en 2021. En plus d'être dominée par les vagues successives de la pandémie, l'activité a dû se plier à un empilement de directives fédérales et cantonales en matière d'hygiène, de tests et de vaccination. Et chaque mois, parfois chaque semaine, ces directives évoluaient, imposant d'adapter infrastructures et horaires du personnel, souvent au détriment de la vie privée.

Chacun a dû se plier à ces contraintes avec résilience. Heureusement, l'engagement du personnel soignant de tout le pays a été reconnu et apprécié: les électeurs ont massivement soutenu l'initiative pour des soins infirmiers forts. Mais un simple oui dans les urnes ne suffit pas. Il faut à présent que les politiques définissent un cadre légal qui répondra vraiment aux attentes des infirmières et des infirmiers. C'est ce qui permettra de les fidéliser, voire d'augmenter leur effectif.

« 2021 a été une année où tout le personnel a joué le jeu de la solidarité pour que la qualité de la prise en charge de nos patients demeure optimale, malgré les aléas de la santé avec un grand «S». »



D^r Bertrand Vuilleumier
Président

Le futur des eHnv est en marche

Malgré l'impact de la pandémie, les eHnv se sont attachés à poursuivre la réalisation de projets qui leur tiennent à cœur depuis de nombreuses années. Car le futur des eHnv reste un objectif majeur pour la région et ses habitant-e-s.

L'année 2021 a commencé avec le concours d'architecture pour l'agrandissement et la modernisation du site d'Yverdon-les-Bains. Le lauréat lausannois, Ferrari Architectes, a conçu un magnifique projet dont la modularité a convaincu tous les membres du jury. Les plans ont certes dû être revus pour faire entrer le budget de construction dans le porte-monnaie de l'association. Mais l'envie de réaliser un nouvel hôpital est telle qu'elle permet des miracles, jusqu'à trouver des sources d'économie dans des recoins insoupçonnés.

Plusieurs autres projets n'ont cessé de progresser: le futur CTR d'Orbe, la réorganisation de Saint-Loup dans l'attente du transfert de toute l'activité à Yverdon-les-Bains, »

la préparation de la vente des bâtiments de Chamblon et le transfert des activités de réadaptation vers Orbe. Nous pouvons compter sur une équipe de choc pour encadrer ces réalisations, avec l'appui de tous les secteurs hospitaliers. Et si l'envergure de ces travaux donne le vertige, elle est aussi un magnifique moteur de motivation pour chacun.

Le management aussi se transforme

La complexité des tous ces projets, en plus des activités cliniques mandatées par l'État, impose une professionnalisation de tous les acteur·trice·s, y compris du comité directeur, qui s'est progressivement réorganisé. Il se compose désormais de dicastères performants, représentés par des commissions spécifiques de professionnel·le·s intégré·e·s dans les réseaux de compétences locales.

Qu'elles concernent les finances, les assurances, les infrastructures, les délégations politiques, les médecins hospitaliers ou installés ou encore la qualité, ces commissions soutiennent la direction générale dans l'exploitation de l'institution et la concrétisation des projets.

Par l'intérêt des défis et la demande d'implication de ses membres, le comité directeur est devenu un acteur engagé, reflet d'une culture nord-vaudoise où le travailler-ensemble dépasse les clivages culturels ou politiques. Participer, ce n'est pas qu'observer, c'est d'abord s'engager.

CHIFFRES CLÉS



927
NAISSANCES



210,7
MILLIONS DE PRODUITS
D'EXPLOITATION



231 906
CONSULTATIONS
AMBULATOIRES
(hors centre
de vaccination)



5
SITES



12 582
SÉJOURS
D'HOSPITALISATION



1697
COLLABORATEUR·TRICE·S
(pour 1302 emplois plein temps)



393
LITS
(dont 230 en soins aigus)



7960
OPÉRATIONS
(dont 4460 en ambulatoire)

COMITÉ DIRECTEUR



D' Bertrand Vuilleumier
Président



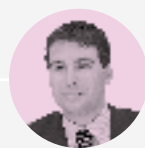
Jeannine Rainaud-Meylan
Vice-présidente



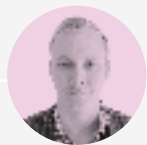
Philippe Depraz
Secrétaire



Florian Alberti



Olivier Bloch



Charles Lehmann



D' Philippe Hungerbuehler



Henri Germond



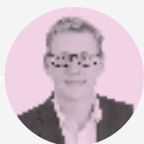
Daniel Develey



Jean-Daniel Carrard



Jean-Michel Pasche



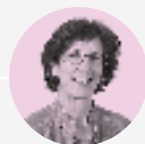
Cédric Stucker



Vassilis Venizelos



Prof. Jean-Blaise Wasserfallen



Catherine Zeiter



Jean-François Cardis
Directeur général



Xavier Schueler
Directeur général adjoint
(jusqu'au 31 mars 2022)



D' Julien Ombelli
Directeur médical



Élisabeth Lacroix
Directrice des soins



Marc Allemann
Directeur des services
aux patients



Jean-Luc Sonnay
Directeur administratif
et financier
(jusqu'au 31 janvier 2022)



Isabelle Odin
Directrice de la logistique
hospitalière
(depuis le 1^{er} octobre 2021)



Christophe Habisreutinger
Directeur de la logistique
hospitalière
(jusqu'au 30 septembre 2021)



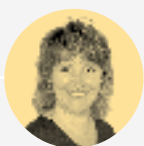
Laurent Dutoit
Directeur des ressources
humaines



Rafic Cherif
Directeur financier
(depuis le 1^{er} mars 2022)



Christian Conrad
Responsable stratégie
et développement



Véronique Devenoge
Responsable planification
et financement



Loïc Favre
Responsable
communication



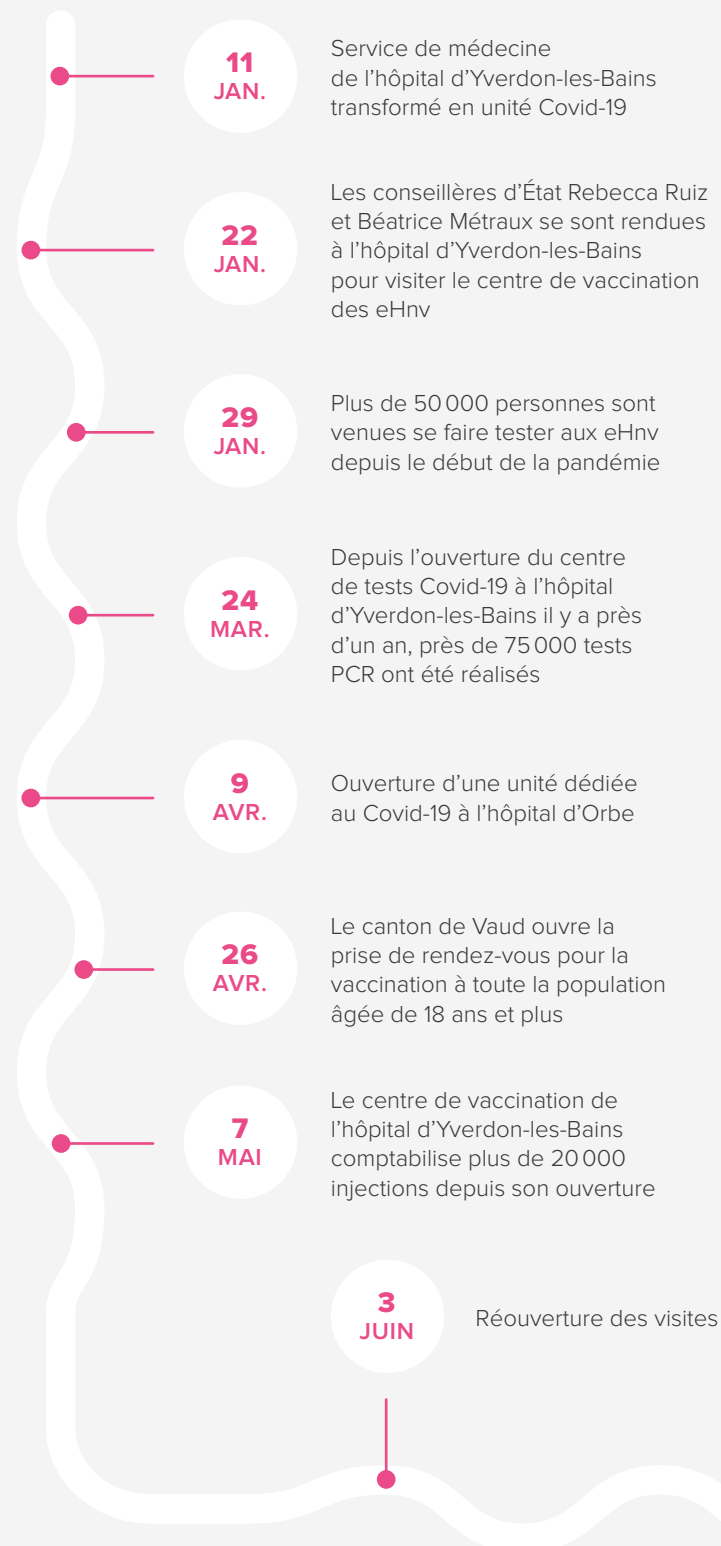
José Gil
Responsable du système
d'information et des projets
institutionnels

CONSEIL DE DIRECTION

La pandémie en 2021

Chiffres et faits marquants

Événements clés



Tests PCR

Capacité maximale de tests par jour:

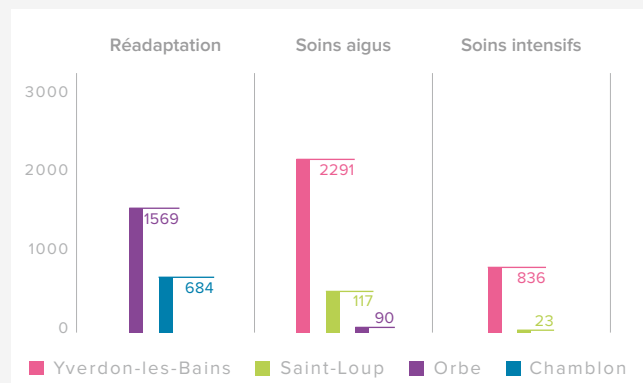
750

Nombre de tests réalisés:

105 474

(dont 8,73 % de tests positifs)

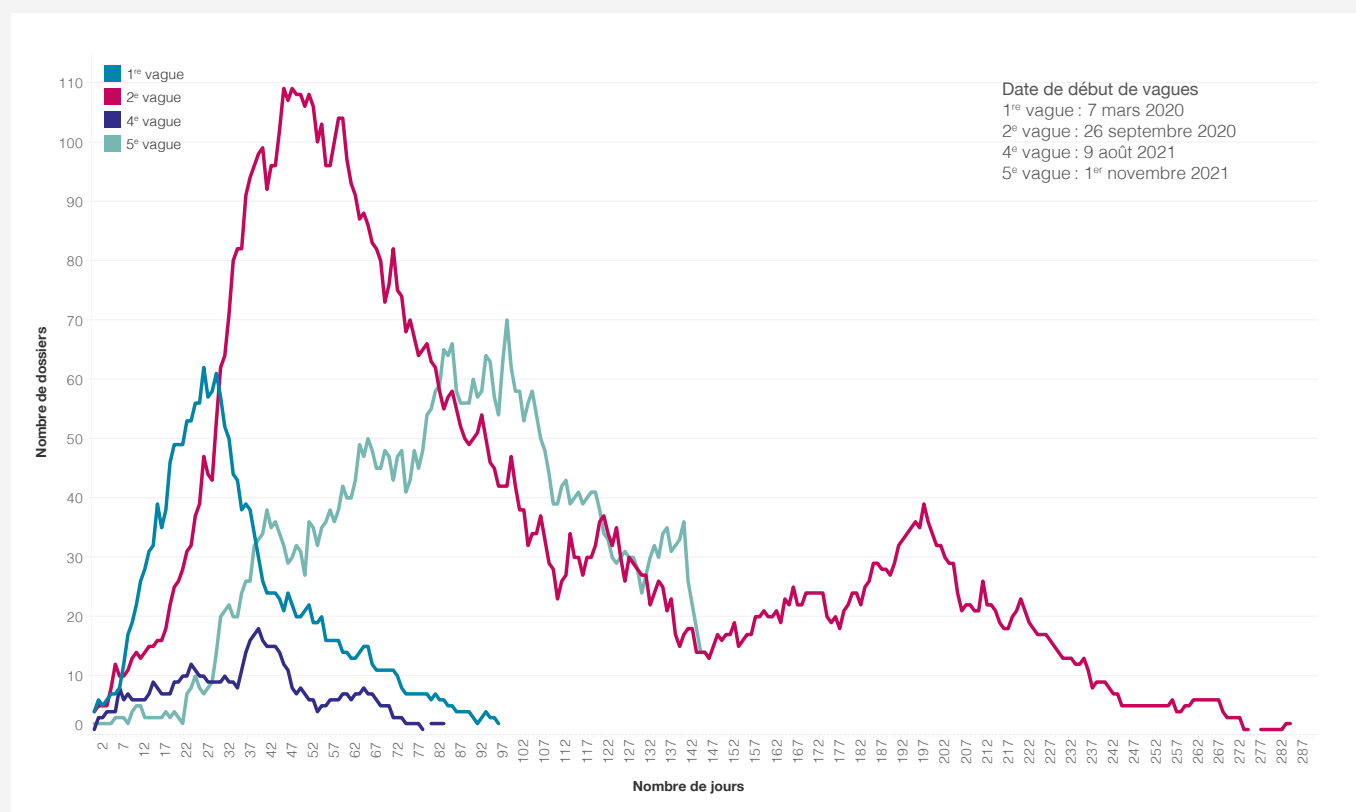
Jours d'hospitalisation



Patients positifs traités

467

Évolution des vagues de la Covid-19



**22
SEP.**

Les visiteurs et accompagnants doivent être porteurs d'un certificat Covid

**1^{er}
NOV.**

Début de la 5^e vague

**16
DÉC.**

Limitation des visites pour protéger les patients hospitalisés

Corps médical

MÉDECINS-CHEF·FE·S**ANESTHÉSIOLOGIE**

Aline Bise
Catherine Chevalley
Marlène Franchitti Laurent
Sylvain Gander
Patric Froesch
Xavier Jatton
Pascaline Jolivet
Laurence Perrin Barelli
Maria Trinidad Ross

CHIRURGIE

Alexandre Paroz
Cosimo Scarpa
Dorota Teterycz
Michele Podetta
Valentina Belfontali

**GYNÉCOLOGIE -
OBSTÉTRIQUE**

Philippe Brossard
Clarisse de Courten
Maria Ekatomati
Anne-Lise Paroz-Benoit
Roger Rytz

MÉDECINE INTERNE

Fabienne Chevaux
Jean-Christophe Laurent
Laurent Merz
Carole Monney Chaubert
Rémy Pantet
Denis Randin
Jean-Philippe Zuber

**ORTHOPÉDIE -
TRAUMATOLOGIE**

Christian Berberat
Jean-François Fischer
Olivier Husmann
Richard Jany
Alexandre Lunebourg
Felix Neumayer

PÉDIATRIE

Rafik Bourayou
Isaline Felberbaum
Silke Grupe
Valérie Maghraoui-Slim

RADIOLOGIE

Styliani Archontaki
Sylvie Correvon Hoh
Isabelle Essinger
Julien Gaude
Mélanie Koehli
Sonja Mazzariol
Pierre-Yves Meconi
Vincent Mino

RÉADAPTATION

Lila Saïah

URGENCES

Julien Ombelli
Monica Pagin

**MÉDECINS
ADJOINT·E·S****RÉADAPTATION**

Marc Delgrange
Jean-Stéphane Luiggi
Andrea Zimmermann
Olivier Barrandon

**MÉDECINS
ASSOCIÉ·E·S****PSYCHIATRIE**

Daniele Stagno (abC)

**PSYCHIATRIE
DE LIAISON**

Giorgio Maccaferri

NEUROLOGIE

Angelica Anichini

NÉPHROLOGIE

Floriane Beau

CARDIOLOGIE

Benoit Desgraz

MÉDECINS AGRÉÉ·E·S**ANGIOLOGIE**

Christophe Bernard

CARDIOLOGIE

Andrei Forclaz
Vincent Ganiere
Michel Grobety
Régis Menétrey

**CHIRURGIE
MAXILLO-FACIALE**

Ivan Dojcinovic
Rita Gregori
Louis Henri Oeggerli

**CHIRURGIE PLASTIQUE
ET RECONSTRUCTIVE**

Nicolas Chami
Patricia Roggero

GASTROENTÉROLOGIE

Christopher Doerig
Christian Felley
Jürg Hess
Philippe Maerten
Joël Thorens
Paul Wiesel
Sophie Buyse
Elisa Sollelis



**GARDE CANTONALE DE
GASTROENTÉROLOGIE**

Karim Abdelrahman
Anca-Teodora Antonino
Laurent Bochatay
Tarek Boussaha
Joakim Delarive
Samira Félix
Konstantinos Gkouvatsos
Roxane Hessler
Cristina Marcu
Pierre Michetti
David Mondada
Francesco Viani

**GYNÉCOLOGIE -
OBSTÉTRIQUE**

Rima Bazarbachi De Pury
Karine Dubrit
Alexandra Fischer Stoca
Jean-Luc Frobert
Cornelia Garnier
Seraina Lerch
Deerennaidoo Naiken

MÉDECINE - SP OBÉSITÉ

Pauline Coti Bertrand
Carmen Muheim Cassard

MÉDECINE DENTAIRE

Lone Neveu
Vanni Pisa

**MÉDECINE PHYSIQUE
ET RÉADAPTATION**

Marc Genty
Catherine Leromain Gaillard

**ENDOCRINOLOGIE -
DIABÉTOLOGIE**

Aline Roth Pressl-Wenger

NÉPHROLOGIE

Georges Halabi

NEUROCHIRURGIE

Benoît Jenny
Ali Sajadi

ONCOLOGIE

Stefano Barelli
Bernard Chevaux
Pierre Hoesli
Anne Rosselet
Emmanuelle Tullen

OPHTALMOLOGIE

Guy Chevalley
Fanny Gindroz Haftgoli Bakhtiari
Johannes Fleischhauer
Federico Mossa
Yves Wimmersberger
Doris Zuercher

ORL

Arido Agrifoglio
Florian Barras
Arnaud Colliard
Jonatan Bussard
Pierre Grosjean
Christos Ikonmidis
Hansjörg Lang
Marie-Laure Monod

ORTHOPÉDIE

Daniel N'Dele
Bertrand Vuilleumier

PNEUMOLOGIE

Philippe Rieder
Laurent Vollenweider

UROLOGIE

Laurence Bastien Pournaras
Urs Fritschi
Alain Mottaz

**PERMANENCE
MÉDICALE**

Gwendoline Bessard
Nadia Carità Cambon
Dorine De Caro-Van Houten
Hanga Monigel
Laure Sewer-Burdet

46 MÉDECINS-
CHEF-FE-S

05 MÉDECINS
ADJOINT-E-S

05 MÉDECINS
ASSOCIÉ-E-S

77 MÉDECINS
AGRÉÉ-E-S

36 CHEF-FE-S
DE CLINIQUE

87 MÉDECINS
ASSISTANT-E-S

Ratio hommes/femmes

Médecins-chef-fe-s, adjoint-e-s
et associé-e-s :



46%



54%



38%



62%

Médecins agréé-e-s :

109 communes

MEMBRES DES EHN

A	Agiez Arnex-sur-Orbe	F	Ferreyres Fey Fiez Fontaines-sur-Grandson		Orny Orzens
B	Ballaigues Baulmes Bavois Belmont-sur-Yverdon Bercher Bettens Bioley-Magnoux Bofflens Bonvillars Bournens Boussens Bretonnières Bullet	G	Giez Gollion Grancy Grandevent Grandson	P	Pailly Penthalaz Penthaz Pompaples Pomy Premier Provence
C	Chamblon Champagne Champvent Chavannes-le-Chêne Chavannes-le-Veyron Chavornay Chêne-Pâquier Cheseaux-Noréaz Chevilly Concise Corcelles-près-Concise Cossonay Cronay Croy Cuarnens Cuarny	H	Hautemorges	R	Rances Romainmôtier-Envy Rovray Rueyres
		J	Juriens		
		L	La Chaux-sur-Cossonay La Praz La Sarraz L'Abbaye L'Abergement Le Chenit Le Lieu Les Clées Lignerolle L'Isle Lussery-Villars	S	Sainte-Croix Senarclens Sergey Suchy Sullens Suscévaz
		M	Method Mauborget Mex Moiry Molondin Montagny-près-Yverdon Montanaire Montcherand Mont-la-Ville Mutruux	T	Tévenon Treykovagnes
D	Daillens Démoret Dizy Donneloye			U	Ursins
E	Éclépens Épendes Essertines-sur-Yverdon	N	Novalles	V	Valeyres-sous-Montagny Valeyres-sous-Rances Valeyres-sous-Ursins Vallorbe Vaulion Villars-Épeney Vuarrens Vufflens-la-Ville Vugelles-La Mothe Vuiteboeuf
		O	Onnens Oppens Orbe Orges	Y	Yverdon-les-Bains Yvonand

LES ÉTABLISSEMENTS

CHAMBLON

Hôpital de Chamblon

COSSONAY

Permanence médicale

ORBE

Permanence médicale

Hôpital d'Orbe

SAINT-LOUP

Urgences 24 h/24

Hôpital de Saint-Loup

Centre vaudois anorexie
et boulimie (abC)

YVERDON-LES-BAINS

Urgences 24 h/24

Urgences pédiatriques 24 h/24

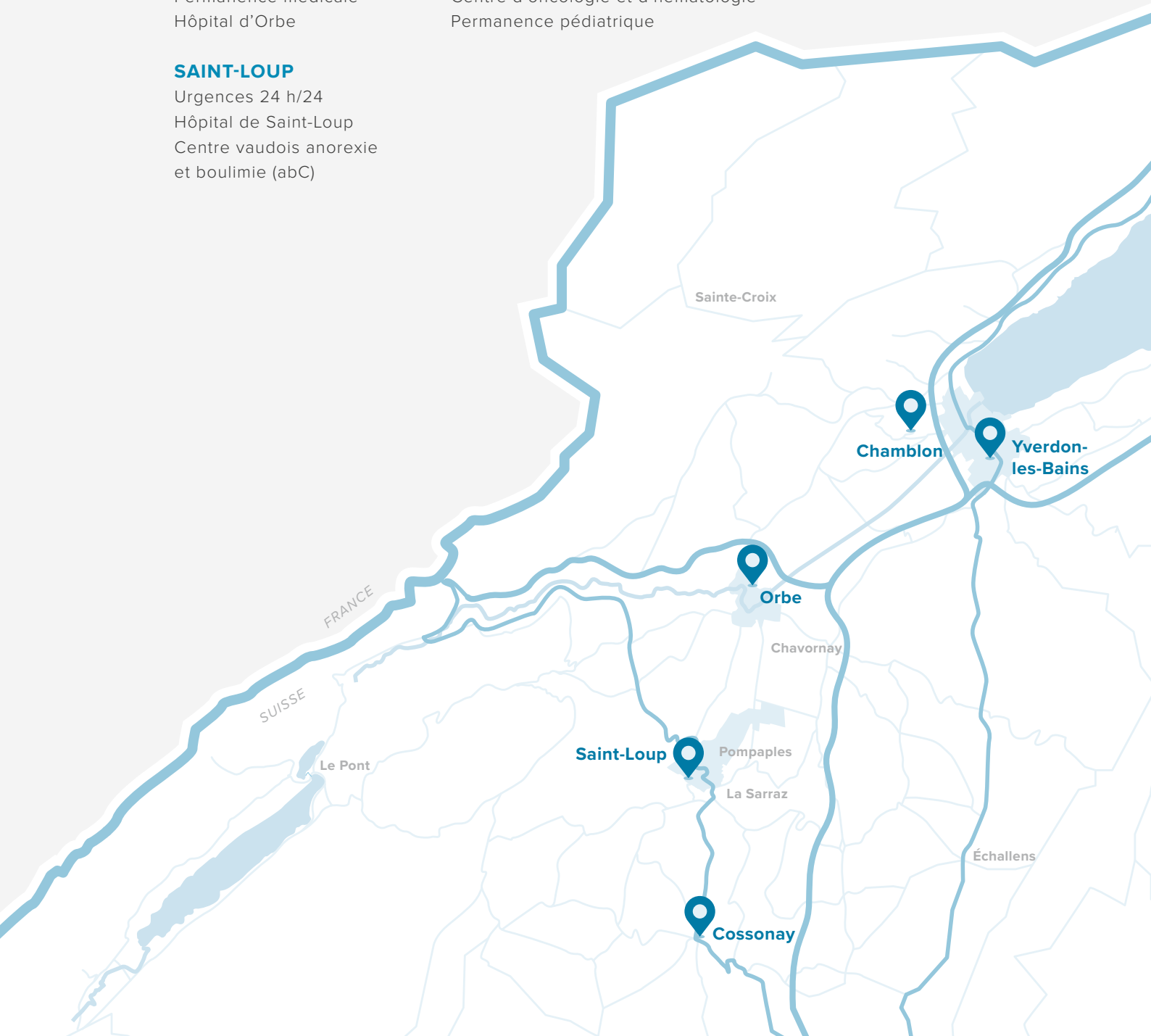
Hôpital d'Yverdon-les-Bains

Centre de chirurgie ambulatoire (DaisY)

Centre d'obésité et de chirurgie
bariatrique (CYOCB)

Centre d'oncologie et d'hématologie

Permanence pédiatrique





La solidarité dans l'adversité

Comme l'année 2020, 2021 a été marquée par une intense activité liée à la pandémie de Covid. La forte augmentation des hospitalisations, les efforts de dépistage et la campagne de vaccination ont causé un surplus de travail.

Il va de soi que pour les équipes soignantes l'activité accrue et les effectifs réduits par les quarantaines, ont poussé les collaboratrices et les collaborateurs dans leurs limites physiques et psychologiques. Mais ce qui est sans doute moins visible de l'extérieur, c'est que la crise a aussi eu un fort impact sur la charge de travail des fonctions de soutien.

Par exemple, les eHnv ont émis un nombre de factures trois fois supérieur à la normale, surtout en raison des tests de dépistage. Du côté des ressources humaines, les innombrables annonces de cas Covid ont pesé lourd sur la charge de travail. Au sein des équipes administratives, ce sont les contraintes de reporting imposées par les autorités qui ont causé du travail supplémentaire.

Une feuille de route jusqu'en 2026

En 2021, la direction générale a achevé la conception du plan stratégique 2021-2026. Ce plan a été présenté aux communes et validé par le comité directeur. Il permet aux eHnv de disposer d'une véritable feuille de route pour s'orienter durant les cinq années à venir.



Jean-François Cardis

Directeur général

Outre la concentration des activités des eHnv sur les sites d'Yverdon-les-Bains et d'Orbe, ce plan stratégique a des conséquences importantes pour le futur de l'hôpital de Saint-Loup. En concertation avec les communes de la région de Saint-Loup, les eHnv ont décidé de cesser leur activité ambulatoire sur ce site, à terme. Il a en effet été jugé que l'accès à des prestations médicales spécialisées à Yverdon-les-Bains, Morges et Lausanne était suffisant pour les habitant-e-s de cette zone.

La pérennité financière comme objectif

La crise a eu pour effet de nous faire travailler plus, sur des activités moins rémunératrices. Cela est venu accélérer une situation financière déjà déficitaire. La conclusion est simple: pour pouvoir autofinancer les grands projets prévus dans la seconde partie de la décennie, les eHnv doivent diminuer leurs charges. >>



Les projets du concours d'architecture du futur hôpital d'Yverdon-les-Bains étaient exposés du 3 au 14 juin 2021 au centre EXPLORIT, situé dans le parc technologique Y-Parc à Yverdon-les-Bains.

Le concours d'architecture est désormais terminé et les travaux planifiés. Par rapport au préprojet, il y a toutefois un décalage de quatre ans; un délai imposé pour améliorer notre rentabilité grâce à une activité concentrée sur un nombre réduit de sites.

Dès 2022, notre objectif est donc la recherche d'un équilibre financier à moyen terme.

De nouvelles têtes au conseil de direction

Cette année aura aussi vu divers changements au sein du conseil de direction. Tout d'abord, Laurent Dutoit a repris la fonction de directeur des ressources humaines tenue par Xavier Schueler.

Enfin, Isabelle Odin nous a rejoints en tant que nouvelle directrice logistique. Elle remplace Christophe Habisreutinger, qui a pris la décision de se retirer pour prendre une retraite antici-

pée en 2022. La direction générale le remercie pour son engagement durant de nombreuses années au sein des eHnv.

Une année de solidarité et de respect

L'année 2021 a donc été compliquée. Malgré la situation épuisante et effrayante, nous avons vu des témoignages de solidarité et de respect qui nous ont emplis de gratitude envers nos équipes.

Au nom de la direction générale, je voudrais remercier nos collaboratrices et nos collaborateurs, ainsi que tous nos partenaires, pour leur engagement exemplaire durant cette année particulièrement difficile. Nous avons travaillé ensemble pour poursuivre notre mission, préserver la santé des patients et assurer la continuité des soins.

Une année bien mouvementée

En 2021, comme en 2020, l'activité des ressources humaines a été fortement impactée par le Covid. Au-delà des purs aspects médicaux, la pandémie a provoqué un important travail de gestion et d'administration.

Pour faire face aux absences dues aux quarantaines, au travail supplémentaire ou aux conséquences du Covid long, nos collègues de la planification des ressources ont dû avoir les nerfs solides. Et les RH leur ont apporté beaucoup de soutien, notamment en adaptant les outils et les procédures.

Il a aussi fallu passer énormément de temps à se coordonner avec les autorités et les assurances pour régler des situations individuelles ou encore avec la direction pour définir les exemptions de quarantaine, semaine après semaine.

Et ce n'est pas tout. Les directives fédérales et cantonales, générales par essence, ont dû être adaptées concrètement aux activités hospitalières. Des lacunes ont alors été constatées, voire des difficultés à concilier les innombrables couches de notre mille-feuille législatif, composé de lois et règlements cantonaux, de conventions collectives de travail et tant d'autres. Il a fallu faire preuve d'inventivité, se montrer créatif au milieu de toutes ces règles.

Cela a entraîné de nombreuses négociations délicates que nous avons menées, aux côtés des

autres acteurs de la branche, avec les multiples parties prenantes impliquées de près ou de loin: Fédération des hôpitaux vaudois, autorités cantonales sanitaires et administratives, assurances ou encore syndicats.

Du changement au sein des RH

Au milieu de cette tourmente administrative, le département des RH a connu du mouvement durant l'année. La nomination de notre directeur Xavier Schueler au poste de directeur général adjoint a en effet entraîné une redistribution des responsabilités au sein de l'équipe, dont j'ai moi-même été l'un des acteurs en reprenant la fonction de directeur du département RH. En parallèle, nous avons accueilli quatre nouveaux collaborateurs et collaboratrices durant l'année.

A la suite d'un audit externe par Ernst & Young, le bureau des salaires a bénéficié d'une réorganisation complète, avec entre virgules l'arrivée d'une nouvelle responsable.

La refonte des processus et du fonctionnement de cette entité a permis de lisser un certain nombre de problèmes et de diminuer drastiquement le risque d'erreurs dans

ce domaine hautement important. L'équipe est fortement remotivée et attaque avec beaucoup d'énergie l'exercice 2022.

Egalité salariale entre hommes et femmes

Un second audit externe, mené par CEPEC SA, cabinet spécialisé dans les questions de rémunération, s'est penché sur la délicate question de l'égalité salariale aux eHnv. Et nous sommes ravis d'avoir obtenu des résultats très satisfaisants.

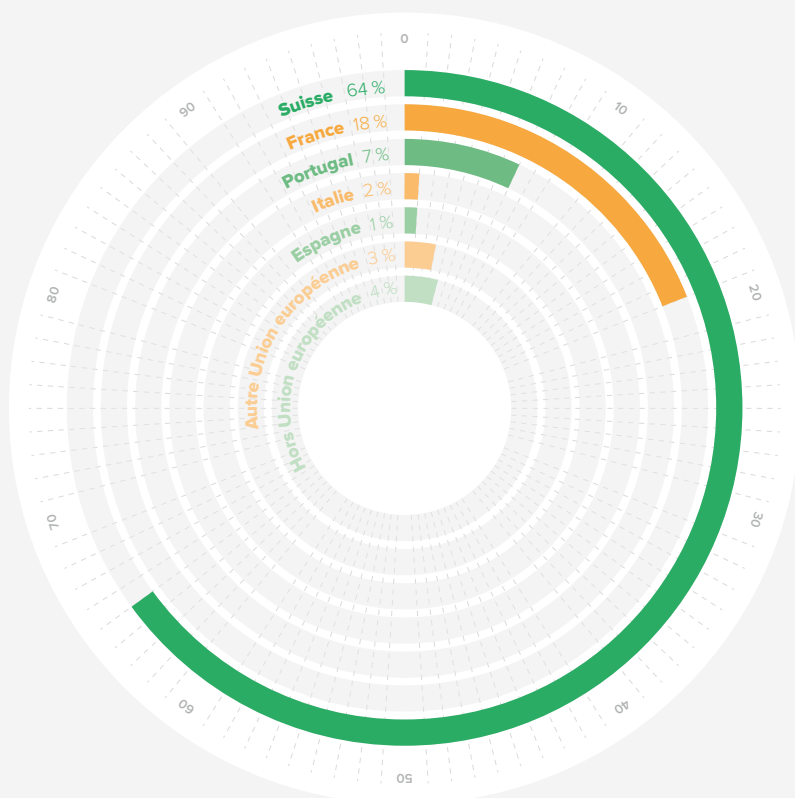
Notre institution respecte les règles en vigueur, quels que soient le service, le département ou le site concernés.

Selon les experts, il restait encore un peu de progrès à faire sur la distribution des postes entre hommes et femmes au plus haut niveau de responsabilité. Mais la volonté d'accueillir plus de femmes au sein de la direction est là. Et l'engagement en 2021 d'Isabelle Odin comme directrice logistique, pour remplacer un homme, a déjà permis de le démontrer.

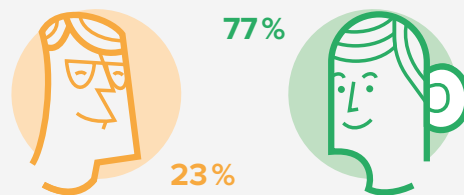
Laurent Dutoit

Directeur des ressources humaines

Répartition des collaborateur·trice·s par nationalité (74 nationalités)



Ratio hommes/femmes



Répartition des EPT* selon le taux d'activité

Collaborateur·trice-s permanent-e-s uniquement

FEMMES HOMMES

NOMBRE D'EPT (0-24%)

36,8 9,0

NOMBRE D'EPT (25-49%)

8,1 0,7

NOMBRE D'EPT (50-74%)

226,2 8,5

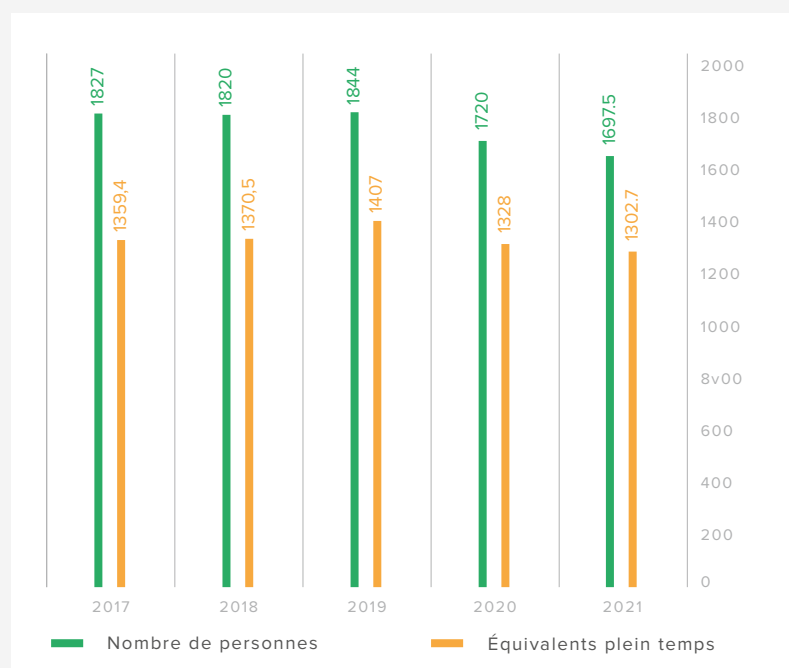
NOMBRE D'EPT (75-99%)

288,5 42,4

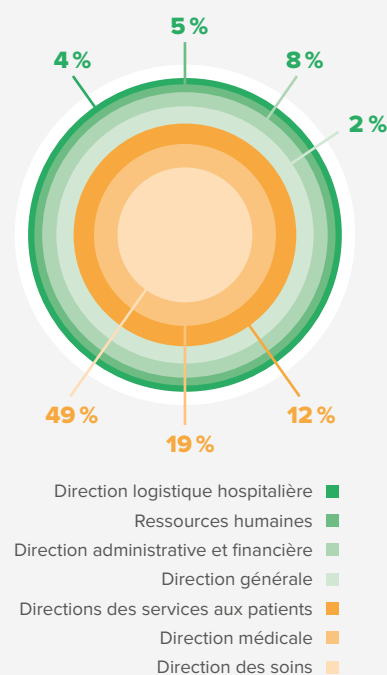
NOMBRE D'EPT (100%)

265,2 171,5

Évolution des effectifs (jours de formation)



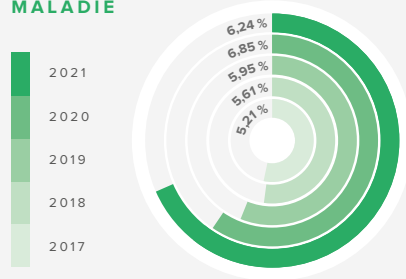
Répartition des EPT par département



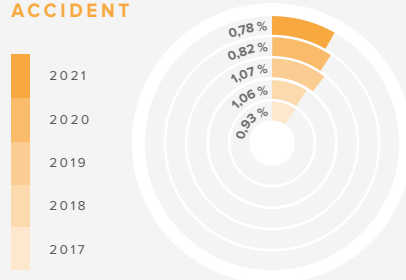
* EPT : équivalents plein temps

Taux global d'absence

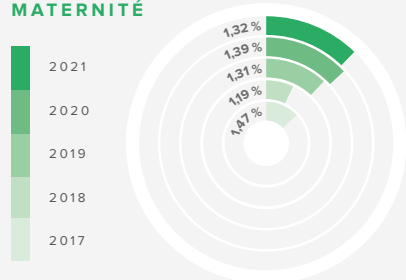
MALADIE



ACCIDENT

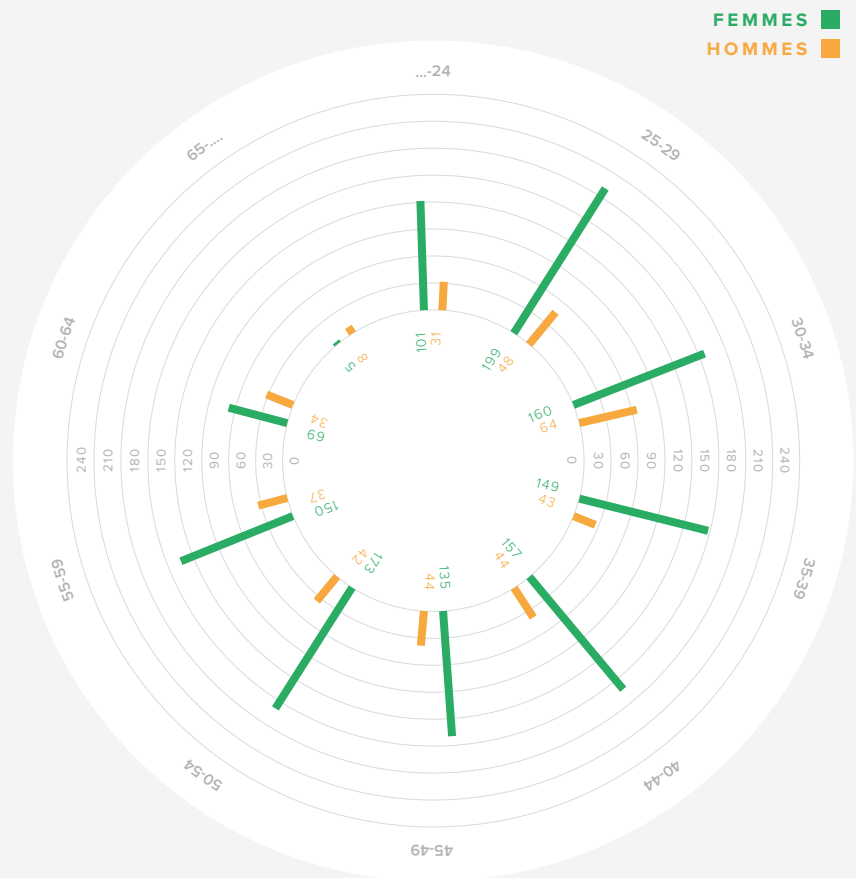


MATERNITÉ



Répartition des âges

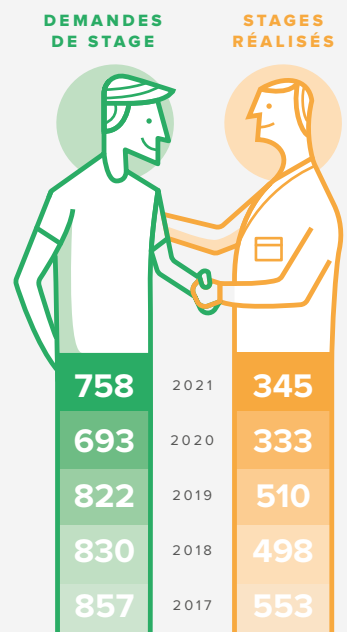
1298 femmes et 395 hommes, pour un total de 1693 employé-e-s



Formation interne et externe



Stages au sein des eHnv





Progresser malgré la tourmente

La pandémie a agi comme un accélérateur. De nombreuses évolutions étaient à l'étude ou en déploiement progressif, mais la crise a eu pour effet de concrétiser ces nouveautés un peu plus tôt que prévu.

Les défis de la crise du Covid ont permis de confronter de nouvelles approches managériales à la réalité du terrain afin de les expérimenter à grande échelle. Le *stress test* est réussi.

D'abord, nous avons pu voir que le travail collaboratif est monté en puissance au sein des services. Les services de médecine interne ont été fusionnés. Le management croisé est désormais une réalité dans l'équipe. Tout comme la transversalité des services. Et l'on peut à présent voir des opérateurs du site de Saint-Loup qui interviennent au Centre de chirurgie ambulatoire d'Yverdon-les-Bains (DaisY).

Protection de l'activité hospitalière

L'année 2021 a commencé avec la fin de la 3^e vague, qui avait provoqué la suspension d'une partie de l'activité de chirurgie électorive. Mais pendant tout le reste de cet exercice, nous sommes parvenus à nous organiser pour maintenir l'activité hospitalière, ce qui nous a permis de rattraper toutes les opérations qui avaient été bloquées durant les première, deuxième et troisième vagues.

Ce succès a été atteint au prix d'une gestion biquotidienne des équipes. Avec des situations très compliquées à gérer: au plus

fort de la cinquième vague, vers la fin de l'année, il n'était pas rare de devoir modifier les plannings de garde de nuit l'après-midi même, en raison des multiples quarantaines et isolements touchant les équipes et faisant grimper en flèche les taux d'absence. Il a fallu l'agilité d'un hippocampe pour résister aux turbulences.

L'intégration de DaisY au sein de la Prestation a été un facteur déterminant pour maintenir les opérations. L'existence de blocs opératoires séparés a en effet permis de transférer de nombreuses interventions ambulatoires à DaisY. C'est un exemple supplémentaire de nos efforts d'optimisation des ressources: proposer la bonne prestation au bon endroit dans l'institution.

Traitements oncologiques en hausse

En 2021, le service d'oncologie de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains a administré 6 000 traitements, soit 1 000 de plus qu'en 2020. Le service a accueilli chaque mois 10 à 15 patients supplémentaires, ce qui porte la fréquentation mensuelle à 300. En raison de la chronicité croissante des maladies oncologiques, les traitements par immunothérapie sont en augmentation de 23 %.

»

← « En 2021, les eHnv ont accueilli plus de 4000 patients au Centre de chirurgie ambulatoire baptisé DaisY! » D' Xavier Jatton, responsable médical du centre yverdonnois.

Le service d'oncologie propose désormais des voyages en réalité virtuelle pendant l'administration des traitements. Munis d'un casque-écran et d'écouteurs, les patients peuvent voyager dans des décors exotiques ou faire de la plongée durant des sessions d'environ 20 minutes.

Ce dispositif permet de réduire les douleurs, l'anxiété ou les nausées, et intervient en complément de l'accompagnement des soignants tout en libérant du temps aux équipes pour qu'elles gèrent des patients toujours plus nombreux. Les résultats sont très positifs. Aujourd'hui, trois appareils attendent les patients des eHnv: deux à Yverdon-les-Bains et un à Saint-Loup.

Césarienne adoucie

Depuis 2021, le service de maternité de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains propose une «césarienne douce», qui permet de rapprocher une césarienne d'un accouchement par voie basse. La mère peut par exemple choisir de pousser, malgré l'anesthésie, d'assister à la sortie du bébé et de le poser contre sa peau immédiatement, afin qu'il reste le plus longtemps possible avec sa mère.

Cette nouvelle méthode a demandé une réorganisation des soins et une grande coordination entre les équipes du bloc opératoire, d'anesthésie, obstétriques, de pédiatrie et les sages-femmes.

Centre de vaccination

Mis en place durant les fêtes de fin d'année 2020, le centre de vaccination de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains a ouvert en janvier

2021. Tout au long de l'année, il a exercé une activité très intense. Au total, plus de 36 000 patients ont été vaccinés, ce qui représente un peu plus de 71 000 doses.

L'administration de la troisième dose, qui a démarré en novembre, a provoqué le doublement de la capacité d'accueil, et des ressources concernées, en quelques jours. La journée la plus active de l'année a été le 16 décembre, avec 465 vaccins administrés. Durant ces journées chargées, le centre a dû faire appel à sept personnes pour injecter les vaccins, sept autres pour effectuer les démarches administratives et deux pour la préparation du matériel.

Centre de dépistage «drive-in»

Ouvert en 2020, le centre de dépistage a poursuivi son activité en 2021. Il est resté ouvert tous les jours, avec des plages de 11 heures du lundi au vendredi. Il comporte 3 lignes pour les patients motorisés et deux boxes pour les piétons. Au total, plus de 80 000 tests ont été réalisés.

Le 24 décembre a représenté la journée la plus active avec 575 dépistages. Durant ces journées chargées, l'équipe du centre comptait cinq personnes pour effectuer les prélèvements et trois autres chargées des démarches administratives. En coulisses, les

équipes d'analyse ont dû élargir leurs horaires pour pouvoir prendre en charge les analyses de 7 à 22 heures, afin d'assurer la remise des résultats le jour même, en quelques heures seulement. Durant ces journées, la cadence a frôlé un dépistage par minute.

Ces chiffres impressionnants donnent la mesure des exploits accomplis par nos équipes durant cette année extraordinaire. Ils n'auraient pas été possibles sans une immense solidarité qui a vu les autres services apporter leur aide quand les équipes n'arrivaient plus à suivre. Nous tenons à remercier sincèrement les collaboratrices et les collaborateurs pour leur polyvalence, mais aussi leur grande flexibilité face aux changements d'horaires inopinés, aux remplacements de dernière minute et aux nouveautés mises en place quotidiennement.

Marc Allemann

Directeur des services
aux patients

Elisabeth Lacroix

Directrice des soins

D^r Julien Ombelli

Directeur médical

Grâce à la réalité virtuelle, les patients du service d'oncologie peuvent s'évader dans un monde à mi-chemin entre rêve et relaxation, le temps de recevoir leur traitement. →



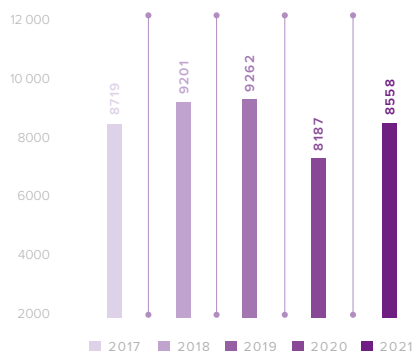
Évolution du nombre de cas sortis par site et filière

Hors semi-hospitalisation
et hors psychiatrie

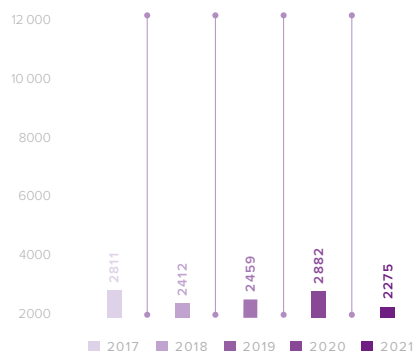
Évolution du nombre de journées par site et filière

Journées administratives
hors semi-hospitalisation
et hors psychiatrie

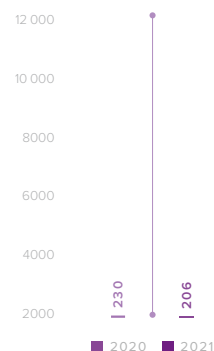
Yverdon-les-Bains



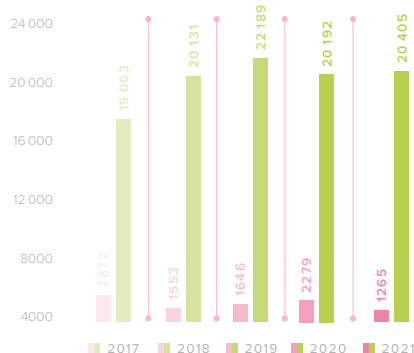
Saint-Loup



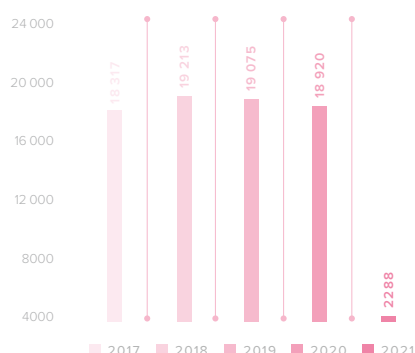
Orbe



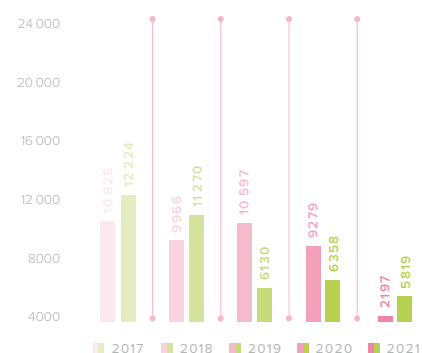
Chamblon



Saint-Loup



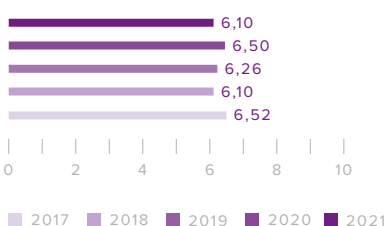
Orbe



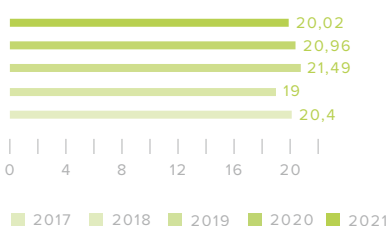
- Soins aigus
- Réadaptation
- Hébergement

Durée moyenne des séjours (en jours)

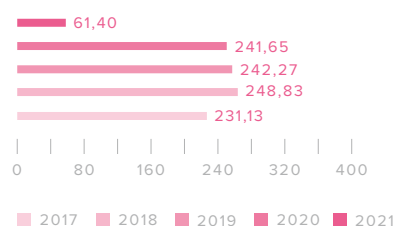
Soins aigus



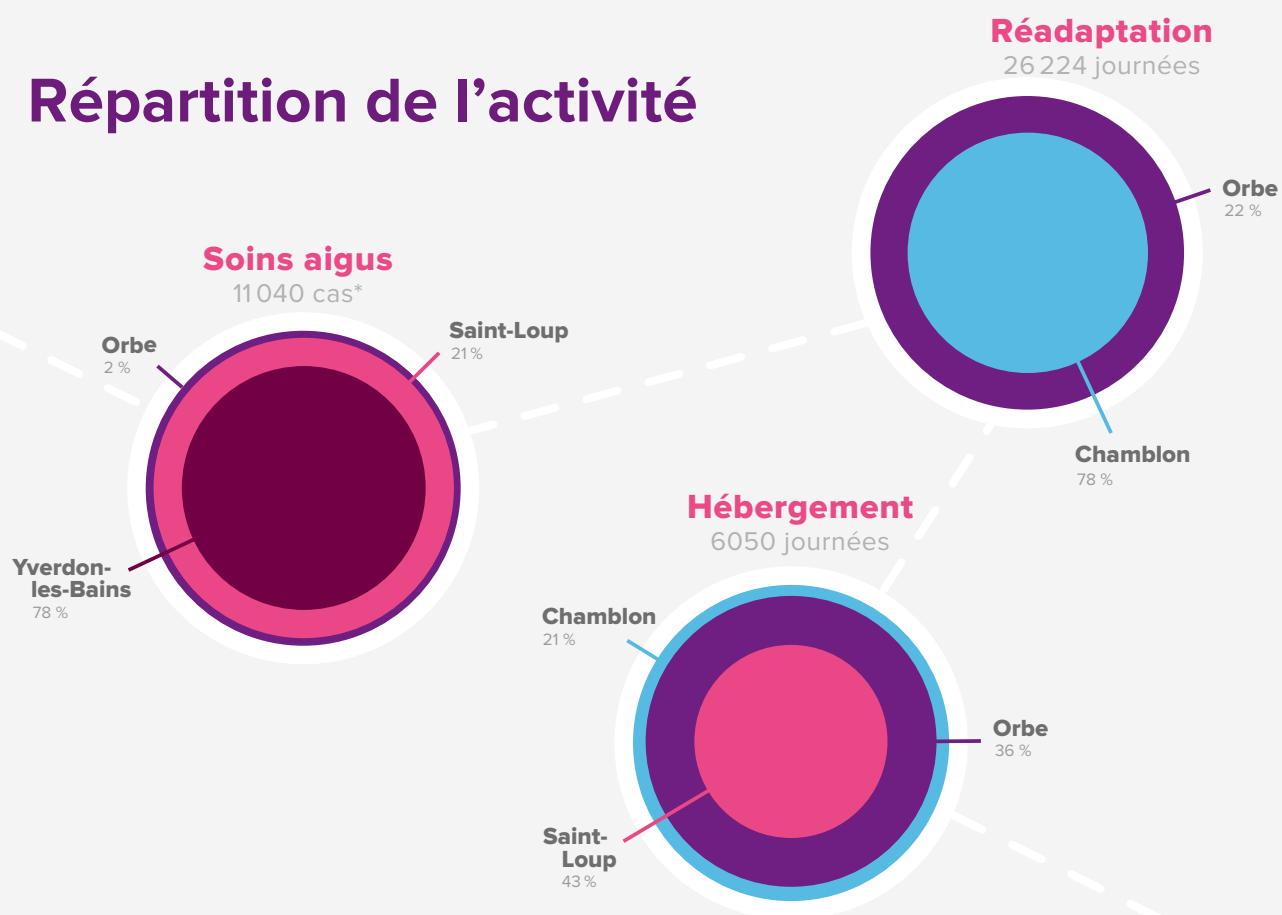
Réadaptation



Hébergement

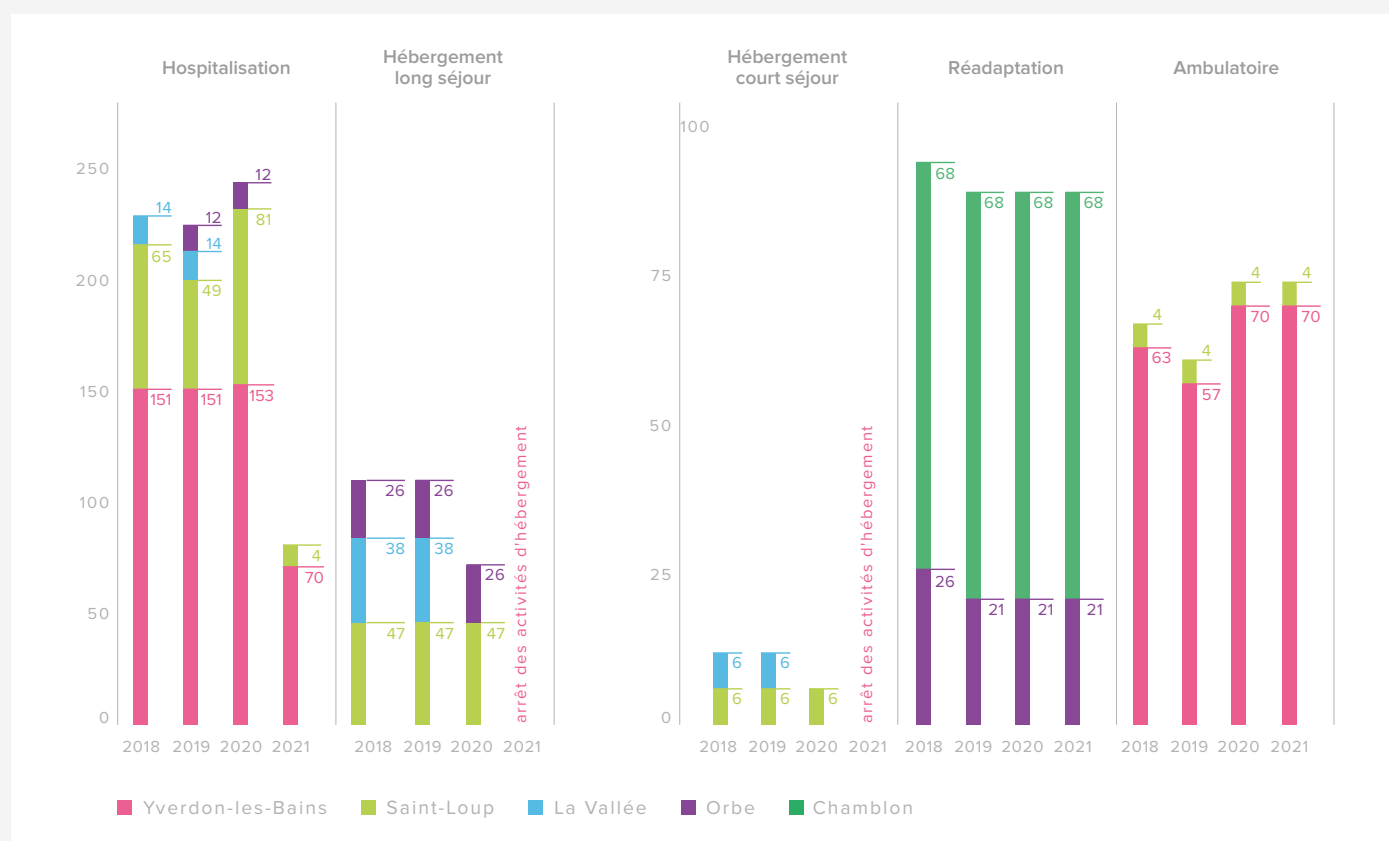


Répartition de l'activité



* Cas sortis hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie

Évolution du nombre de lits par type de prestation



Entre urgence, planification et transition

Pour le département logistique, l'année 2021 a commencé de façon intense, avec le montage du centre de vaccination. Cette opération, qui a dû être réalisée en quelques semaines seulement, a demandé énormément de coordination avec une multitude d'acteurs, dont l'État de Vaud, le CHUV, la ville d'Yverdon-les-Bains et de nombreux fournisseurs.

Le montage du centre de vaccination en janvier 2021 ne représentait qu'une partie du défi logistique. Nos équipes, avec la cellule qui devait exploiter le centre et la Pharmacie, ont aussi dû mettre en place toute la logistique d'approvisionnement et de stockage des vaccins, à la bonne température et en toute sécurité.

Terminé dans les temps, le centre de vaccination a pu ouvrir ses portes comme prévu, le 20 janvier.

Nouvelle centrale d'achats

À la fin de l'année 2020, la Centrale d'achats des établissements sanitaires (CADES) a cessé ses activités dans le secteur hospitalier. Nous avons alors décidé de nous affilier à la Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale (CAIB). Cette centrale, originellement mise en place par le CHUV et les HUG, dessert aujourd'hui la quasi-totalité des hôpitaux « publics » romands.

La transition a demandé beaucoup d'échanges avec les fournisseurs, dont les contrats s'étendent souvent sur plusieurs années, afin d'ajuster les conditions et les prix, moyennant un important travail administratif.

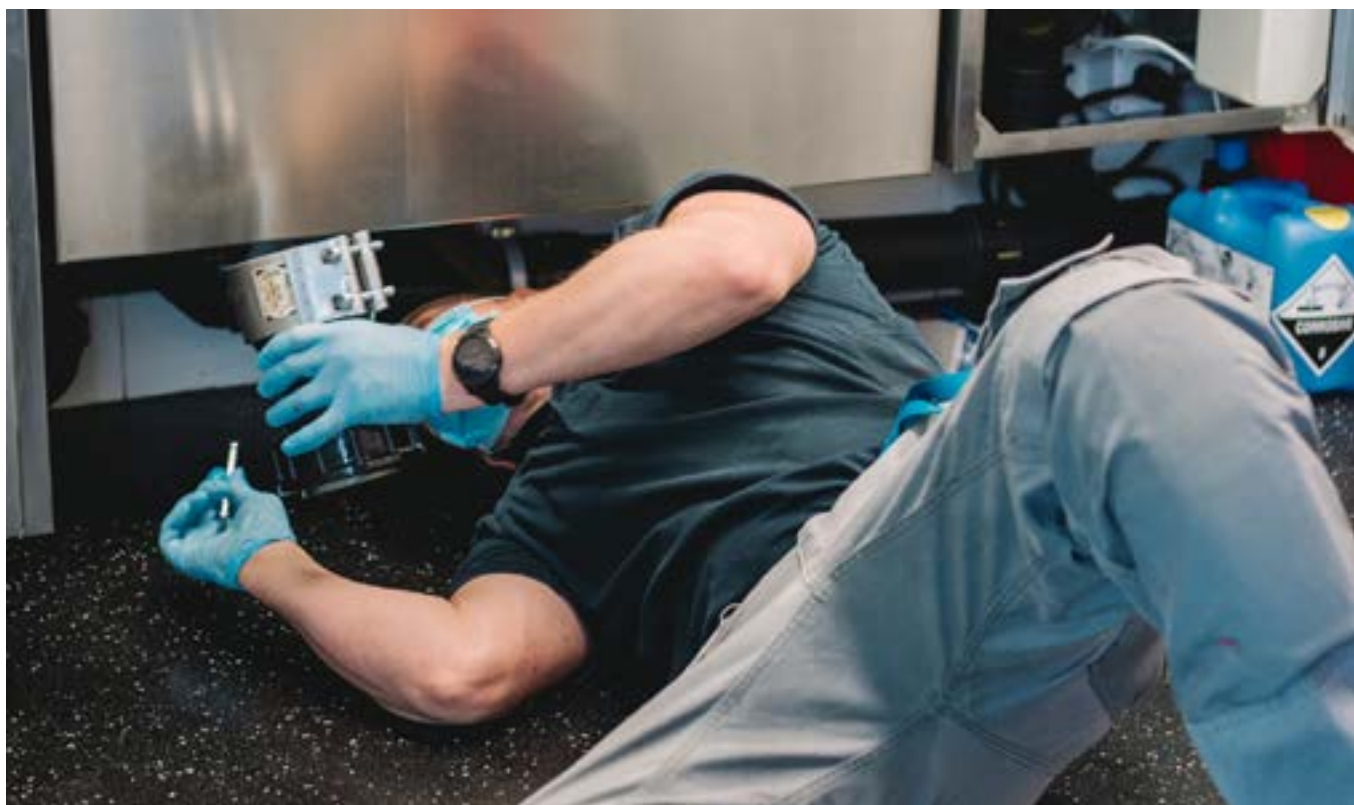
Renforcement de l'équipe biomédicale

Depuis 2013, la gestion des équipements biomédicaux est confiée à un ingénieur biomédical. Son rôle est de planifier les investissements sur le moyen terme, d'élaborer les cahiers des charges et d'effectuer les appels d'offres, aussi bien pour leurs acquisitions que pour leur maintenance.

Au mois de novembre, nous avons accueilli une seconde ingénieure médicale, Morgane Rognon, pour renforcer cette activité. Le duo est également chargé d'encadrer notre équipe du service technique biomédical: ces trois collaborateurs spécialisés effectuent la maintenance d'une partie des équipements et supervisent celle plus pointue confiée par contrat à des mandataires spécialisés.

Vente du bâtiment du personnel

En 2021, les eHnv ont vendu le bâtiment du personnel, un immeuble de 40 studios et 10 appartements situé à Yverdon-les-Bains. Cette vente a permis d'obtenir des liquidités en vue des investissements prévus pour les futurs développements de notre institution.



Coupure d'électricité, panne de chauffage ou fuite d'eau : pour réduire le risque que de tels incidents se produisent, l'hôpital peut toujours compter sur son service technique.

Les eHnv ont conservé vingt studios meublés, en location. Six d'entre eux permettent d'accueillir des personnes de garde dont le domicile est trop loin de l'hôpital. Les autres sont mis à disposition du personnel, notamment des médecins-assistant-e-s, qui viennent vivre dans la région pour une période limitée, ou des personnes venant de l'étranger.

Nouvelle directrice de la logistique

Pour le département logistique, l'année 2021 aura enfin été marquée par un changement de direction. Directeur depuis 2004, Christophe Habisreutinger a voulu éviter que sa prochaine retraite représente un obstacle aux importants projets de transformation

que les eHnv vont lancer dans les années à venir. Il a donc souhaité remettre sa fonction.

Elle a été reprise par Isabelle Odin, qui a rejoint les eHnv au mois d'octobre 2021. Depuis son arrivée, elle peut compter sur le soutien de M. Habisreutinger, désormais chargé de projets spéciaux auprès de la direction générale, pour l'épauler et l'accompagner dans cette transition.

Sous la direction de M^{me} Odin, le département logistique va pouvoir affronter les grands défis qui l'attendent : continuer

à collaborer de manière interdisciplinaire avec l'ensemble des départements de l'institution en s'appuyant sur des ressources multidisciplinaires, dans une organisation multisite, dont les sites sont multiprestations.

Isabelle Odin

Directrice de la
logistique hospitalière
(depuis le 1^{er} octobre 2021)

Christophe Habisreutinger

Directeur de la
logistique hospitalière
(jusqu'au 30 septembre 2021)

Une année sous forte pression

Durant toute l'année 2021, les effets de la pandémie de Covid ont mis une forte pression sur les activités du département administratif et financier des eHnv. C'est toute la chaîne qui a souffert, des admissions à la facturation.

Le département a tout d'abord eu des difficultés particulières à s'organiser pour le travail à domicile. Par exemple, l'activité des secrétariats médicaux est, par définition, fortement liée aux patient-e-s. La distance ainsi que les contraintes liées au secret médical ont ainsi pesé sur l'efficacité des équipes. Il y a aussi eu certaines considérations pratiques à respecter : toute la numérisation des documents ou la mise sous pli ont dû s'effectuer dans les bureaux, par exemple. Cela a entraîné un mode de fonctionnement hybride difficile à gérer.

La facturation a fort à faire

L'activité soutenue de dépistage a elle aussi eu un effet très visible : le nombre de factures émises en 2021 a explosé comparé aux années précédentes, pour des montants moyens beaucoup plus

faibles. Plus de factures, cela implique plus d'opérations comptables, plus de manutention, et aussi plus de contentieux.

Au-delà des factures, n'oublions pas non plus que les 105 000 tests réalisés en 2021 ont techniquement été traités comme autant de séjours, provoquant chacun une admission et une sortie à gérer par l'équipe de la réception.

Avec un nombre de factures qui a explosé dans un environnement de plus en plus mouvementé, l'encaissement a pris plus de temps. En parallèle, les eHnv ont

continué à payer leurs fournisseurs dans les délais, ajoutant de la tension sur la gestion de la trésorerie.

La mutation se poursuit

L'année 2021 a vu s'achever la réorganisation des secrétariats médicaux. La gestion administrative des patient-e-s s'en trouve améliorée, avec une recherche continue d'efficacité, de qualité de service et un renforcement des liens avec les médecins.

Toutes ces évolutions ont demandé du temps et beaucoup d'énergie afin de pouvoir être imaginées et mises en place.

En parallèle, les équipes ont aussi dû se préparer à l'introduction des nouvelles tarifications des prestations de réadaptation, effectives depuis le 1^{er} janvier 2022. Ces nouvelles approches ont nécessité de multiples adaptations, allant des processus de travail aux outils informatiques.

L'efficacité

opérationnelle progresse

Ces évolutions réalisées en 2021 ont montré qu'il est toujours possible de s'améliorer. Le départe-

ment administratif et financier a identifié plusieurs domaines dans lesquels on peut apporter de l'efficacité opérationnelle.

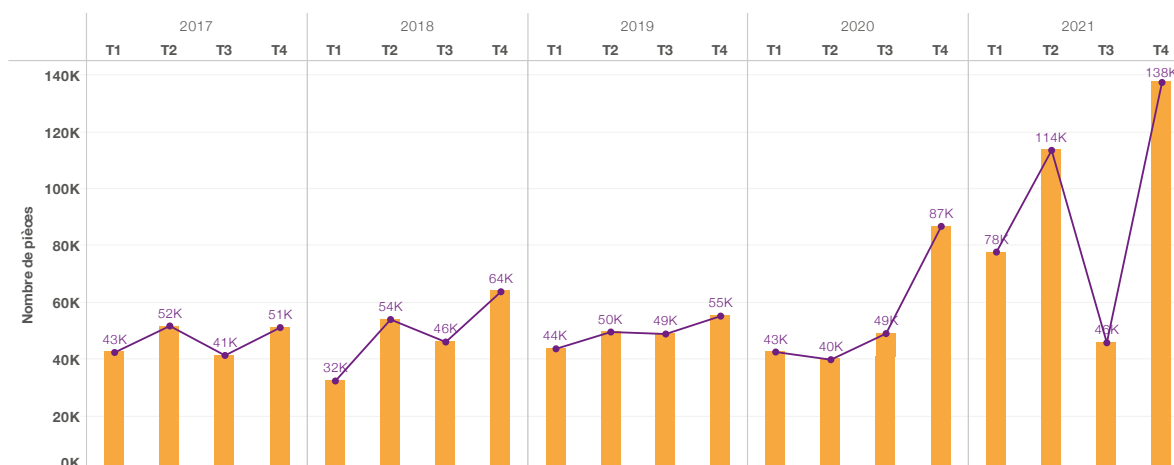
Le prochain chantier concerne l'optimisation des délais de facturation pour soulager les tensions dans la gestion de la trésorerie. Entre la délivrance des prestations médicales et la facturation, les interventions et les échanges d'information sont nombreux. Cela entraîne des délais qui sont actuellement trop longs et qui peuvent être raccourcis.

Les eHnv vont au-devant de grands travaux de transformation, qui auront des enjeux financiers importants. Il est essentiel de se préparer à faire face à ces investissements en recherchant un mode de fonctionnement efficace et rationnel. C'est en effet l'une des conditions essentielles de la pérennité financière de notre institution.

Xavier Schueler

Directeur général adjoint
(jusqu'au 31 mars 2022)

Évolution du nombre de pièces (en millier) selon la date comptable





Ensemble

Le résultat de l'exercice 2021 se clôture par une perte de 4,8 millions, résultat toutefois meilleur que le budget qui prévoyait une perte de 5,8 millions.

Le rythme des vagues successives de la pandémie a contraint les eHnv à poursuivre leurs efforts tout au long de l'année. Les impacts de la crise sanitaire sur les revenus stationnaires et ambulatoires se sont faits ressentir sur le résultat et cela, malgré les aides des autorités cantonales vaudoises qui ont octroyé des subventions afin de compenser la perte d'activité.

L'augmentation de 15 millions de la trésorerie est en grande partie due à la vente de l'immeuble du personnel.

Les défis à relever sont importants. Il s'agit,

entre autres, de rétablir l'équilibre financier à moyen terme en maintenant la qualité de nos prestations et d'améliorer la qualité de vie au travail des collaborateurs, première ressource de l'hôpital. Nous nous devons également de garantir le financement du projet de construction des eHnv du futur afin de respecter les plannings.

Pour répondre à ces enjeux, la meilleure solution est de travailler ensemble.

Rafic Cherif

Directeur financier
(depuis le 1^{er} mars 2022)

← Les assistant-e-s en soins et santé communautaire (ASSC) accompagnent les patient-e-s durant leur séjour et effectuent des actes médico-techniques en étroite collaboration avec le personnel infirmier.

Après son apprentissage, Salomé a été engagée en tant qu'ASSC dans le service de médecine de l'hôpital de Saint-Loup.

Bilan

ACTIFS	Montants en CHF	PASSIFS	Montants en CHF
CIRCULANTS		CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME	
Liquidités	24 848 188,15	Dettes résultant de livraisons et de prestations	10 016 718,76
Créances livraisons et prestations de services	44 716 772,84	Dettes financières à court terme	4 383 133,85
Autres créances à court terme	4 322 062,02	Autres dettes à court terme	8 655 685,50
Stocks et prestations de services non facturés	4 842 894,58	Comptes de régularisation	8 730 205,20
Comptes de régularisation	1 430 731,01	Provisions à court terme	5 375 113,09
IMMOBILISÉS		CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME	
Immobilisations financières	402 918,30	Dettes financières à long terme	85 424 444,45
Participations	24 000,00	Fonds affectés	10 280 739,70
Immo. corporelles financées par l'État	6 066 181,39	CAPITAUX PROPRES	
Immo. corporelles financées par des tiers	2 064 824,62	Capital lié	42 563 584,74
Immo. corporelles autofinancées	73 152 621,04	Résultat de l'exercice	-4 882 551,38
Immo. corporelles hors exploitation	3 044 355,18	Résultat provenant de bénéfices	-5 631 524,78
Total de l'actif	164 915 549,13	Total du passif	164 915 549,13

Compte de résultat

(présentation selon directives cantonales)

	Montants en CHF
Produits d'exploitation avant investissements	208 230 488,08
Charges d'exploitation avant investissements	-214 307 608,07
Résultat d'exploitation avant investissements	-6 077 119,99
Produits d'investissement	12 921 516,17
Charges d'investissement	-11 820 519,98
Résultat d'investissement	1 100 996,19
Résultat d'exploitation	-4 976 123,80
Produits financiers	802 857,09
Charges financières	-231 377,16
Résultat financier	571 479,93
Variations du fonds d'entretien et de rénovation	0,00
Variations du fonds de réserves spécifiques	-1 100 996,19
Variations des fonds affectés	0,00
Résultat des fonds affectés	-1 100 996,19
Résultat ordinaire	-5 505 640,06
Résultat hors exploitation	6 779 729,86
Résultat exceptionnel	524 866,86
Résultat avant variation des réserves réglementaires libres	1 798 956,66
Résultat des fonds pour les fonds libres	-6 681 508,04
Résultat de l'exercice	-4 882 551,38



Rue de Plaisance 2
Case postale 554
1401 Yverdon-les-Bains

+41 24 424 53 18
info@ehnv.ch

www.ehnv.ch