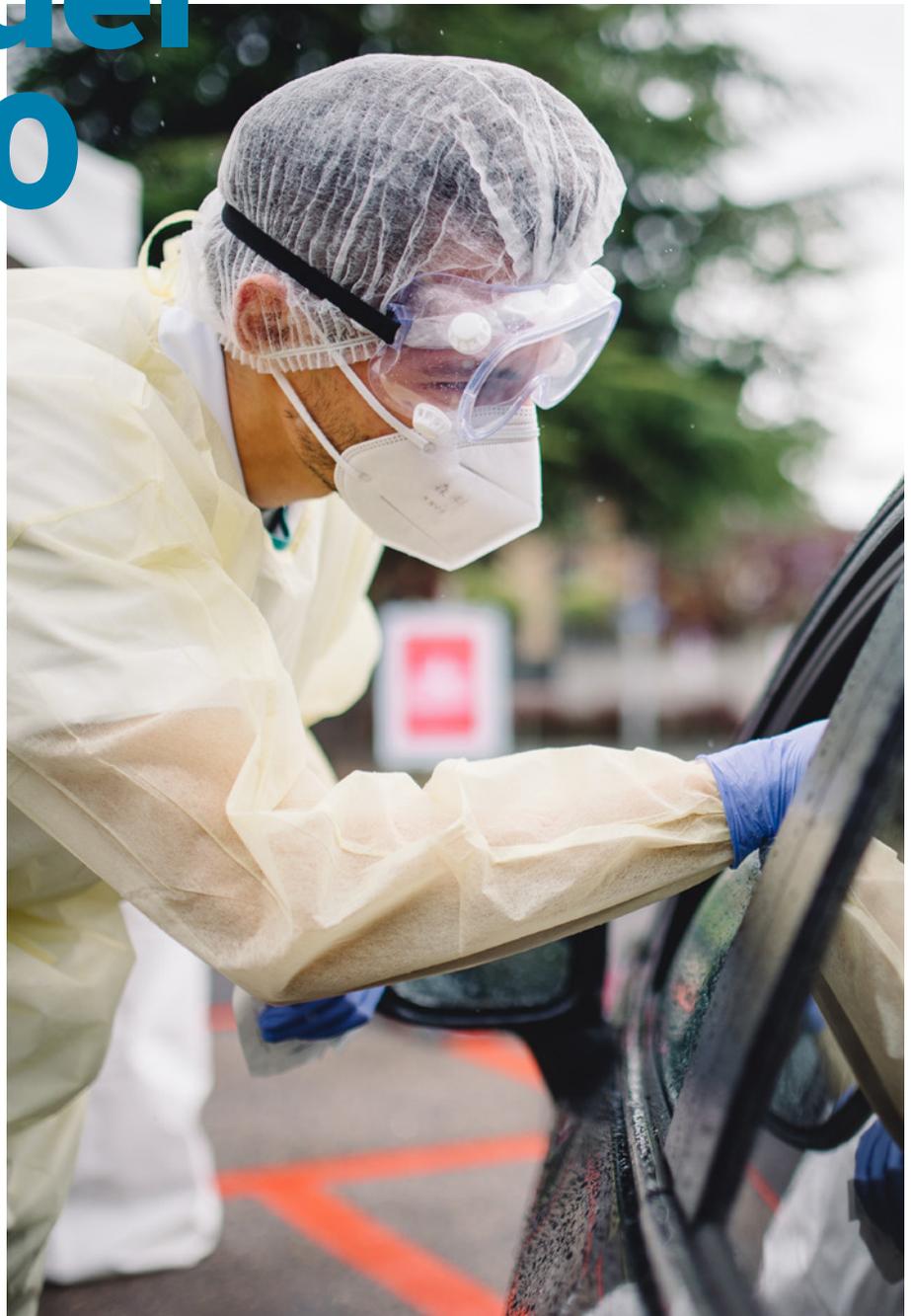


Rapport annuel 2020



SOMMAIRE

003

Rapport du président

UNE ANNÉE FACE
À LA CRISE

005

Organes de direction

006

La pandémie en 2020

CHIFFRES ET FAITS
MARQUANTS

008

Corps médical

010

111 communes membres

012

Pilotage

UNE NOUVELLE
FEUILLE DE ROUTE

015

Ressources humaines

VOUS AVEZ DIT :
« CAPITAL HUMAIN » ?

018

Collège des prestations

SE RÉINVENTER
DANS L'URGENCE

024

Logistique hospitalière

LA LOGISTIQUE EN
PREMIÈRE LIGNE

026

Administration et finances

UNE ANNÉE TRANSITOIRE
POUR LE DAF

030

Bilan et compte de résultat

EHN

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

En couverture :

Le centre de test Covid-19 de
l'hôpital d'Yverdon-les-Bains

CORRECTION

Olivier Bloesch

CONCEPT & GRAPHIQUES

superhuit.ch

PHOTOGRAPHIES

William Gammuto

IMPRESSION

Imprimerie Cornaz
Yverdon-les-Bains

Une année face à la crise

Lors de mes deux derniers rapports, je vous ai longuement expliqué les défis majeurs, les bouleversements et les changements essentiels auxquels nous avons fait face entre 2015 et 2020. Cela avec pour seul objectif de consolider nos fondations pour que la maison eHnv repose sur des bases solides, afin d'envisager l'avenir avec sérénité. Autrement dit, in fine, passer d'une période de mutation à une ère de stabilité.

Eh bien! Le moins que l'on puisse dire, c'est que pour ce qui est de la stabilité, on patientera encore un peu. Nul besoin, en effet, de vous expliquer que l'année 2020 aura été tout sauf calme du côté des eHnv. Et si, dans la santé, l'extraordinaire réside dans le fait que notre environnement est en perpétuelle évolution, qu'aucune semaine ne passe sans qu'un changement voulu ou imposé n'exige de chacun d'entre nous de s'adapter, l'année dernière nous aura contraints non pas à l'adaptation, mais à une véritable révolution. Et cela sans laisser le temps à la négociation ou à la consultation.

“ L'ensemble de nos collaborateurs ont démontré qu'ils étaient dotés de ces qualités majeures sans lesquelles rien n'aurait pu se réaliser: la résilience, la solidarité, la disponibilité et la créativité. ”



D^r Bertrand Vuilleumier
Président

Ainsi, arrivée brutalement en début d'année, la pandémie du SARS-CoV-2 a complètement bouleversé notre institution. Sans délai, il aura fallu passer en mode de crise — mode opératoire toujours en vigueur à l'heure d'écrire ces quelques lignes — multiplier les séances de coordination aussi bien à l'interne qu'avec nos partenaires, engager rapidement du personnel spécialisé, ouvrir des lits de soins intensifs, trouver des respirateurs, stopper notre activité élective pour dédier le plus de forces possibles à l'urgence... Bref, fonctionner complètement différemment. Mais de quelle belle manière! Car si, en temps ordinaires, la moindre modification n'est pas toujours évidente à faire accepter à l'ensemble des parties, que souvent les plus petits changements sont ceux qui suscitent le plus de résistance, il en aura été tout autre dans cette incroyable épreuve.

Sitôt la situation connue, l'ensemble de nos collaborateurs ont démontré qu'ils étaient dotés de ces qualités majeures sans lesquelles rien n'aurait pu se réaliser: >>

la résilience, la solidarité, la disponibilité et la créativité. Sans demander des explications interminables, chacun a spontanément mis ses compétences, sa patience et son temps à disposition. Du corps médical aux employées de l'intendance, tous ont participé — et participent encore — au maintien à flot de l'institution dans le souci d'offrir à la population le cadre sanitaire nécessaire à sa bonne prise en charge. Cerise sur le gâteau, notre *drive-in* Covid, unique en Suisse romande, a démontré que nous pouvions être des pionniers et faire la fierté de notre région.

Oui, jusqu'ici, les eHnv ont largement rempli leur mission dans cette crise et nous le devons à l'entier de nos collaborateurs. Le comité directeur, dont les membres sont issus de nos organes politiques, des milieux économiques et sanitaires, tient ici à les remercier pour l'intensité de leur incroyable engagement.

Enfin, reste que malgré la crise et certains que la situation finira bien par revenir à la normale, les eHnv se doivent de poursuivre leurs grands chantiers. Chose qui a été faite. Ainsi, les changements prévus, eux, de longue date, et à maintes reprises discutés, négociés — fruits de trésors de diplomatie — sont désormais arrêtés et figés dans notre plan stratégique 2021-2026. Ce dernier, résultat d'un immense travail réalisé avec l'entier des parties prenantes, dessine les futurs de Saint-Loup, d'Orbe, de Chamblon et d'Yverdon-les-Bains et aura forcément des impacts pour notre région. Mais cela, soyez-en assurés, au bénéfice des patients du Nord vaudois.

CHIFFRES CLÉS



923
NAISSANCES



210,7
MILLIONS DE PRODUITS
D'EXPLOITATION



171 973
CONSULTATIONS
AMBULATOIRES



5
SITES



11 910
SÉJOURS
D'HOSPITALISATION



1722
COLLABORATEUR·TRICE·S
(pour 1328 emplois plein temps)



488
LITS
(dont 246 en soins aigus)



7272
OPÉRATIONS
(dont 4211 en ambulatoire)

COMITÉ DIRECTEUR



D' Bertrand Vuilleumier
Président



Jeannine Rainaud-Meylan
Vice-présidente



Philippe Depraz
Secrétaire



Florian Alberti



Olivier Bloch



D' Philippe Hungerbuehler



Henri Germond



Carole Dubois



Daniel Develey



Jean-Daniel Carrard



Christian Kramer



Charles Lehmann



Cédric Stucker



Vassilis Venizelos



Catherine Zeiter



Jean-François Cardis
Directeur général



D' Julien Ombelli
Directeur médical



Élisabeth Lacroix
Directrice des soins



Marc Allemann
Directeur des services
aux patients



Xavier Schueler
Directeur des ressources
humaines



Loïc Favre
Responsable
communication



Véronique Devenoge
Responsable planification
et financement



Christian Conrad
Responsable stratégie
et développement



Christophe Habisreutinger
Directeur de la logistique
hospitalière



Jean-Luc Sonnay
Directeur administratif
et financier



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



Laurent Tillet
Responsable analyses
et contrôle de gestion

CONSEIL DE DIRECTION

La pandémie en 2020

Chiffres et faits marquants

Événements clés

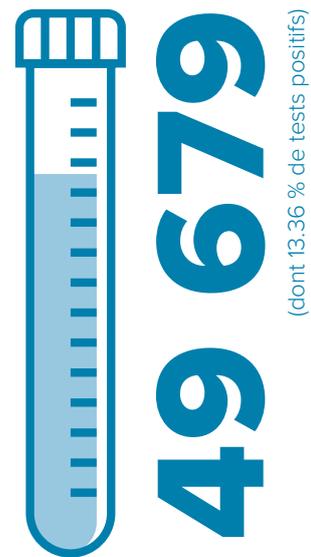


Tests PCR

Capacité maximale de tests par jour :

750

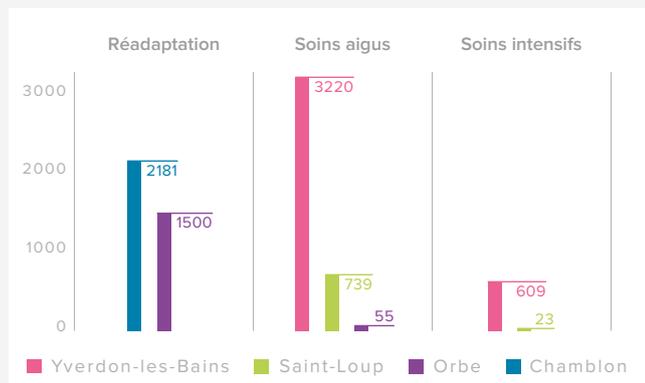
Nombre de tests réalisés :



30 AVR.

Ouverture d'un nouveau dispositif de test Covid-19 sous forme de *drive-in*

Jours d'hospitalisation



Patients positifs traités

571

L'année 2020 en vidéo

En première ligne face à l'épidémie de coronavirus, le personnel hospitalier se mobilise pour prendre soin des patients.



Évolution des vagues de la Covid-19

1^{re} vague du 07.03.2020 au 12.06.2020 / 2^e vague du 26.09.2020 au 10.04.2021



1^{er} MAI

Assouplissement des mesures liées aux visites

2 NOV.

Déprogrammation de l'activité électorale stationnaire des blocs opératoires

6 NOV.

Nouvelle suspension des visites

Corps médical

MÉDECINS-CHEF·FE·S ANESTHÉSIOLOGIE

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

CHIRURGIE

Michel Erne
Alexandre Paroz
Denise Vettorel
Cosimo Scarpa
Dorota Teterycz

GYNÉCOLOGIE - OBSTÉTRIQUE

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

MÉDECINE INTERNE

Fabienne Chevaux
Alain Cometta
Jean-Christophe Laurent
Laurent Merz
Carole Monney Chaubert
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

CHIRURGIE

Michele Podetta

RÉADAPTATION

Marc Delgrange
Jean-Stéphane Luiggi
Andrea Zimmermann

MÉDECINS ASSOCIÉ·E·S PSYCHIATRIE

Daniele Stagno (abC)

PSYCHIATRIE DE LIAISON

Giorgio Maccaferri

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



GARDE CANTONALE

Karim Abdelrahman
Anca-Teodora Antonino
Laurent Bochatay
Tarek Boussaha
Sophie Buyse
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
Pierre Grosjean
Christos Ikonomidis
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
Fabien Saillen

47 MÉDECINS-
CHEF-FE-S

04 MÉDECINS
ADJOINT-E-S

02 MÉDECINS
ASSOCIÉ-E-S

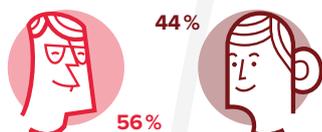
76 MÉDECINS
AGRÉÉ-E-S

38 CHEF-FE-S
DE CLINIQUE

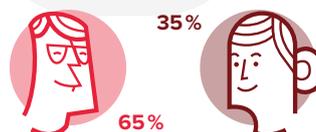
87 MÉDECINS
ASSISTANT-E-S

Ratio hommes/femmes

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



Médecins agréé-e-s :



111 communes

MEMBRES DES EHNV

- A** Agiez
Arnex-sur-Orbe
- B** Ballaigues
Baulmes
Bavois
Belmont-sur-Yverdon
Bercher
Bettens
Bioley-Magnoux
Bofflens
Bonvillars
Bournens
Boussens
Bretonnières
Bullet
- C** Chamblon
Champagne
Champvent
Chavannes-le-Chêne
Chavannes-le-Veyron
Chavornay
Chêne-Pâquier
Cheseaux-Noréaz
Chevilly
Concise
Corcelles-près-Concise
Cossonay
Cottens
Cronay
Croy
Cuarnens
Cuarny
- D** Daillens
Démoret
Dizy
Donneloye
- E** Éclépens
Épendes
Essertines-sur-Yverdon
- F** Ferreyres
Fey
Fiez
Fontaines-sur-Grandson
- G** Giez
Gollion
Grancy
Grandevent
Grandson
- 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
- M** Method
Mauborget
Mex
Moiry
Molondin
Montagny-près-Yverdon
Montanaire
Montcherand
Mont-la-Ville
Mutrux
- N** Novalles
- O** Onnens
Oppens
Orbe
Orges
Orny
Orzens
- P** Pailly
Pampigny
Penthalaz
Penthaz
Pompaples
Pomy
Premier
Provence
- R** Rances
Romainmôtier-Envy
Rovray
Rueyres
- S** Sainte-Croix
Senarclens
Sergey
Sévery
Suchy
Sullens
Suscévaz
- T** Tévenon
Treycovagnes
- U** Ursins
- V** Valeyres-sous-Montagny
Valeyres-sous-Rances
Valeyres-sous-Ursins
Vallorbe
Vaulion
Villars-Épeney
Vuarrens
Vufflens-la-Ville
Vugelles-La Mothe
Vuiteboeuf
- Y** Yverdon-les-Bains
Yvonand

LES ÉTABLISSEMENTS

CHAMBLON

Hôpital de Chamblon

COSSONAY

Permanence médicale

ORBE

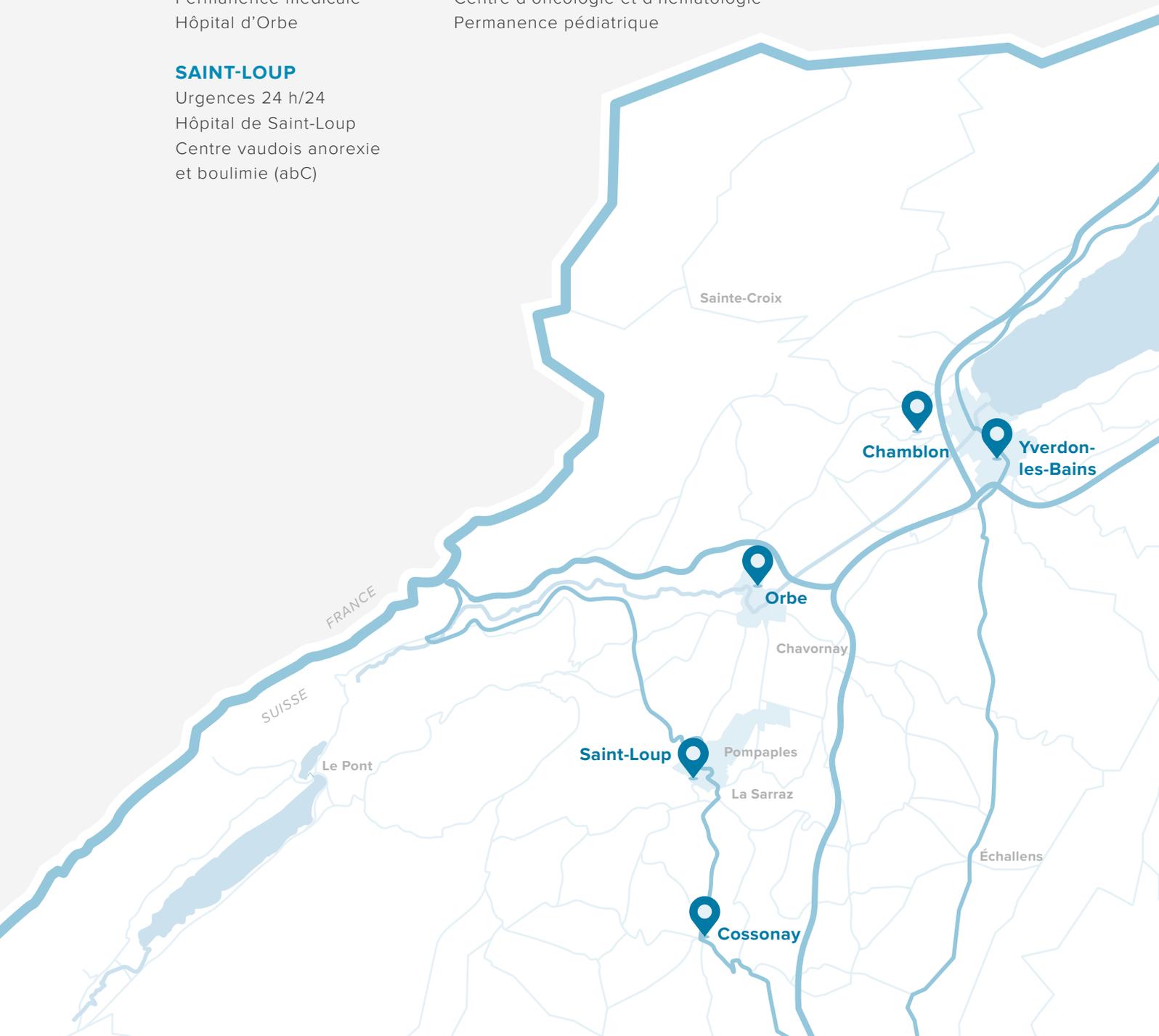
Permanence médicale
Hôpital d'Orbe

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
bariatricque (CYOCB)
Centre d'oncologie et d'hématologie
Permanence pédiatrique





Une nouvelle feuille de route

Comme cela a été largement évoqué par notre président dans son rapport annuel, l'année 2020 se sera déroulée au rythme imposé par la pandémie avec son lot de conséquences en termes de réorganisation et d'adaptation pour les eHnv comme pour l'ensemble des hôpitaux du pays.

Aussi, je me permettrai de ne pas répéter ici les propos de Bertrand Vuilleumier, si ce n'est pour, à mon tour, adresser mes sincères remerciements à l'entier de nos collaborateurs et de nos partenaires dont l'engagement sans faille — et sans compter — nous a permis de faire face à cet événement extraordinaire. Mieux, nous a permis de démontrer que les eHnv sont un maillon essentiel dans l'organisation sanitaire de notre canton; les ressources et compétences dont nous pouvons bénéficier ayant, notamment, permis de mettre rapidement en place le plus important centre de dépistage de Suisse romande.

Enfin, et pour clore ce chapitre Covid-19, relever quelques points positifs, car il y en a, dont notre institution bénéficiera à n'en point douter dans les années à venir. L'amélioration du travail interdisciplinaire entre nos collaborateurs, qui, pour certains, ont appris à se connaître, à comprendre les enjeux parfois différents



Jean-François Cardis

Directeur général

entre les disciplines, et finalement à collaborer de manière encore plus efficace. Quant au projet d'implémentation du télétravail, principalement pour les collaborateurs de l'administration, sur lequel un groupe de travail planchait depuis plusieurs mois, inutile de préciser que celui-ci a connu un grand coup d'accélérateur. Le télétravail, encadré par le département des ressources humaines, est aujourd'hui une réalité et représente une véritable plus-value en termes d'attractivité pour les eHnv en tant qu'employeur.

Reste que, si la pandémie nous a largement occupés durant l'année dernière, notre institution a malgré tout dû continuer à fonctionner, et la vie de notre entreprise ne s'est pas arrêtée pour autant. >>



Le centre de test *drive-in* a ouvert ses portes le 30 avril 2020 à l'hôpital d'Yverdon-les-Bains.

Ainsi, au chapitre des changements au sein de notre gouvernance, notons le départ de notre directeur financier et administratif, M. Nicolas Aubert, qui, après plus de trois ans à nos côtés, a décidé de relever un nouveau défi professionnel. Ce dernier a été remplacé par M. Jean-Luc Sonnay, avec qui je me réjouis de collaborer et dont les nombreuses compétences seront primordiales pour faire face aux défis financiers qui nous attendent. Toujours au chapitre des départs, signalons encore le départ de M. Brian Oosterhoff, responsable du DaisY, qui a largement contribué au développement de la prise en charge ambulatoire au sein des eHnv, et a également accepté un nouveau challenge professionnel.

D'un point de vue opérationnel et stratégique, l'année a également été bien remplie, puisque le concours d'architecture a pu être mené, malgré la situation particulière. Le lauréat devrait ainsi être communiqué en mai. Les travaux préparatoires pour la construction du futur CTR d'Orbe vont également bon train, et l'important travail de consultation des différents partenaires quant à notre stratégie a pu être mené. Il débouche, aujourd'hui, sur la présentation de notre plan stratégique 2021-2026 que vous découvrirez à l'occasion de notre assemblée générale. Une feuille de route essentielle, véritable boussole pour les années à venir durant lesquelles nous continuerons d'œuvrer avec pour priorité la qualité de nos prestations pour la population.

Vous avez dit : « capital humain » ?

Prendre soin du personnel

Dans une période tourmentée, le département des ressources humaines a su faire front, compter les uns sur les autres et s'offrir un soutien mutuel pour délivrer, malgré l'adversité et les difficultés rencontrées,

notre prestation professionnelle de manière exemplaire. La fonction RH, déjà bien reconnue dans notre institution, a pris encore un peu plus d'ampleur durant ces mois difficiles, continuant, en parallèle, sa transformation.

Le capital humain de l'entreprise est la denrée la plus importante que nous possédions et il revient au département RH le grand honneur et la lourde charge d'en prendre soin. Nous avons su le faire de manière diligente, et ce depuis de nombreuses années. En 2020, une saveur particulière est venue s'ajouter à notre travail : la prise de conscience renouvelée et unanimement partagée de l'importance du capital humain et, par voie de conséquence, d'avoir un département RH solide pour pouvoir préserver et soutenir les collaboratrices et collaborateurs de la manière la plus adéquate possible.

L'année 2020 aura été chamboulée par la crise de la Covid-19, touchant de manière importante de nombreux pans de la vie professionnelle du département des ressources humaines. Télétravail plus ou moins souhaité, contacts professionnels et sociaux réduits, charge de travail accrue pour certains, projets ralentis ou repoussés, vision stratégique temporairement modifiée. Les conséquences de cette crise auront été nombreuses.

Un département en mutation

L'arrivée d'un responsable des gestionnaires RH (GRH) au 1^{er} janvier 2020 aura permis aux-dits gestionnaires de se positionner au plus près des collaborateurs et des cadres des eHnv, dans une optique de gestion des facteurs et du capital humain dans sa globalité. Les différents projets en cours, sous la gouvernance de notre cheffe de projets RH, suivent leurs cours malgré les circonstances particulières. Quelques projets ont vu leur agenda modifié, dont le futur déploiement du SIRH (Système d'information ressources humaines), mais le cap est tenu.

Du côté de notre unité de formation, la mue continue avec l'arrivée, au 1^{er} décembre 2020, d'une coordinatrice de formation, et d'un expert pédagogique au 1^{er} juin 2021. Notre catalogue d'offres et notre approche pédagogique continueront d'être revus

et le *blended learning* (dispositif qui combine la formation en ligne et la formation classique) fera bientôt son apparition au sein des eHnv.

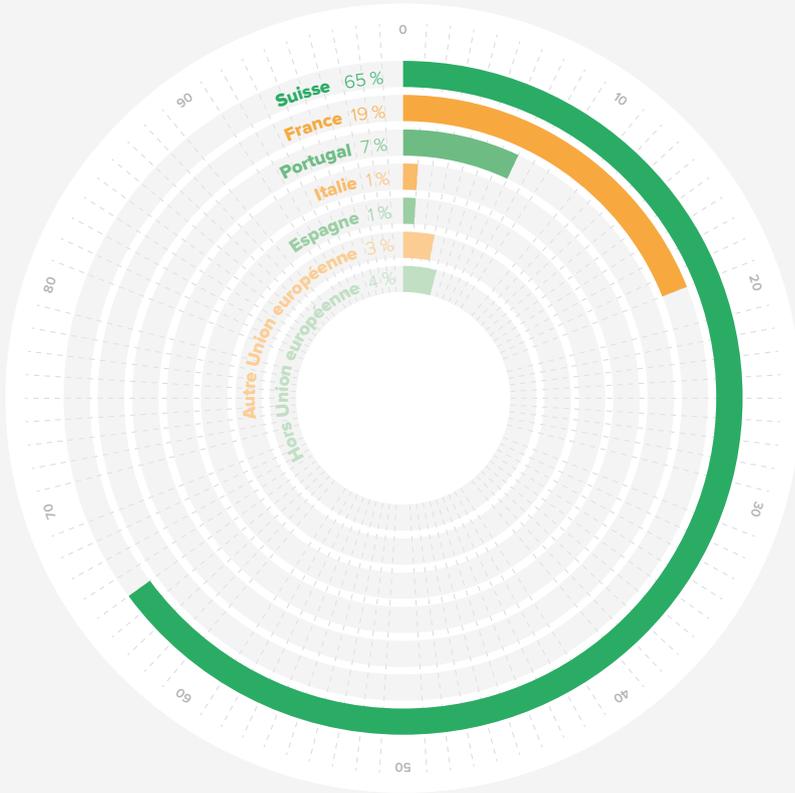
En 2020, la vision d'un département créateur (créateur de lien, de culture et de leadership, ainsi que de valeurs), partenaire (dans la posture et dans la stratégie) et gestionnaire de difficultés (liant, médiateur, arbitre) a été complètement vécue.

La mutation quasi achevée, le département peut maintenant se focaliser sur l'accroissement de son offre et continuer de délivrer une prestation de qualité pour le bien collectif de nos collaboratrices et de nos collaborateurs ainsi que celui de nos patients.

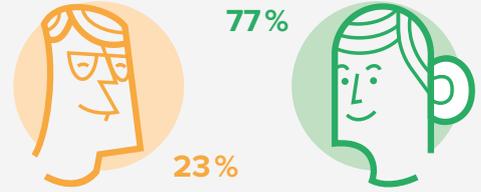
Xavier Schueler

Directeur des ressources humaines

Répartition des collaborateur·trice·s par nationalité (65 nationalités différentes)

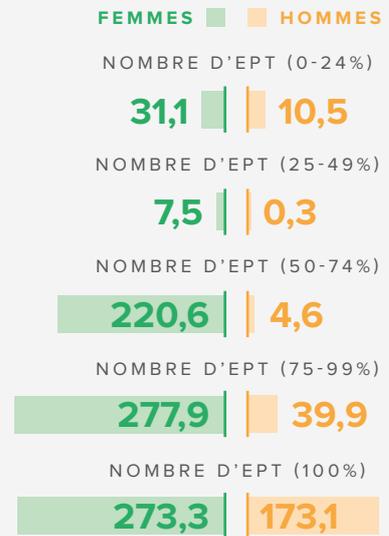


Ratio hommes/femmes

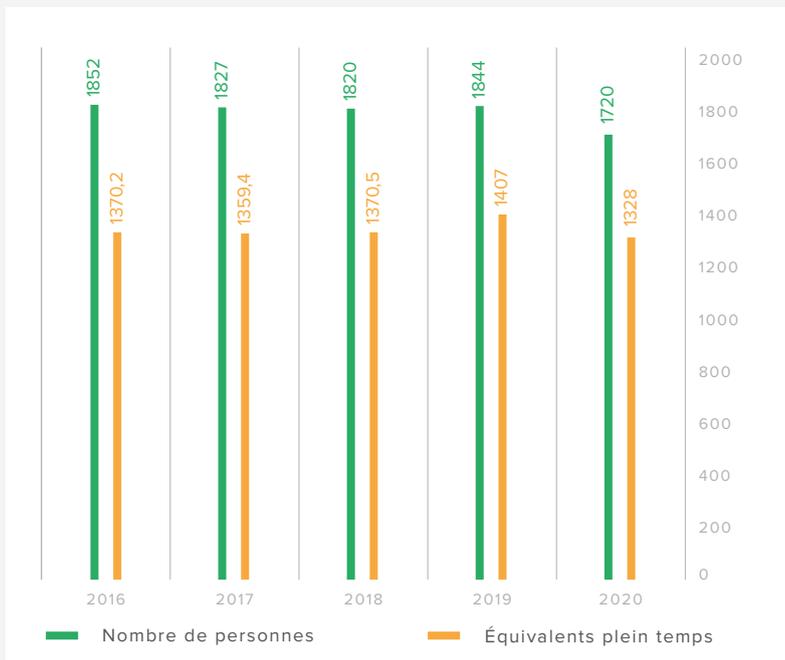


Répartition des EPT* selon le taux d'activité

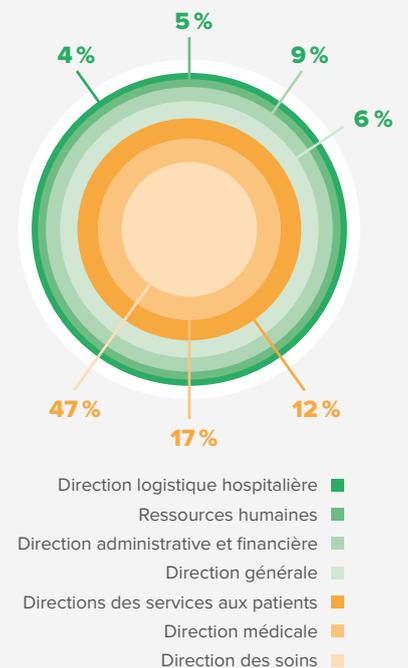
Collaborateur·trice·s permanent·e·s uniquement



Évolution des effectifs



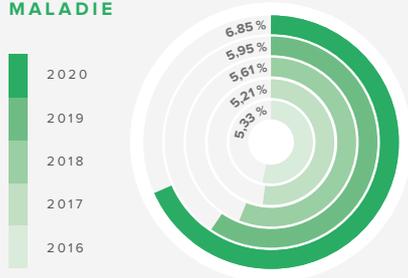
Répartition des EPT par département



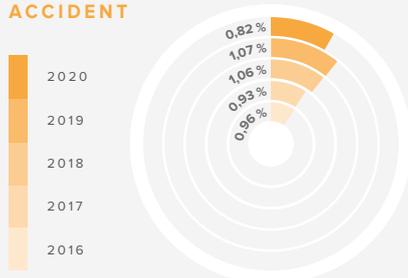
* EPT : équivalents plein temps

Taux global d'absence

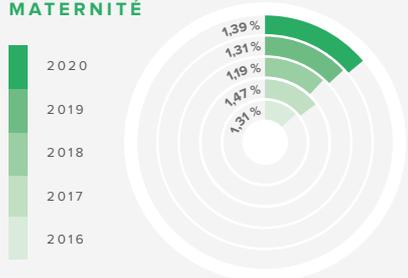
MALADIE



ACCIDENT

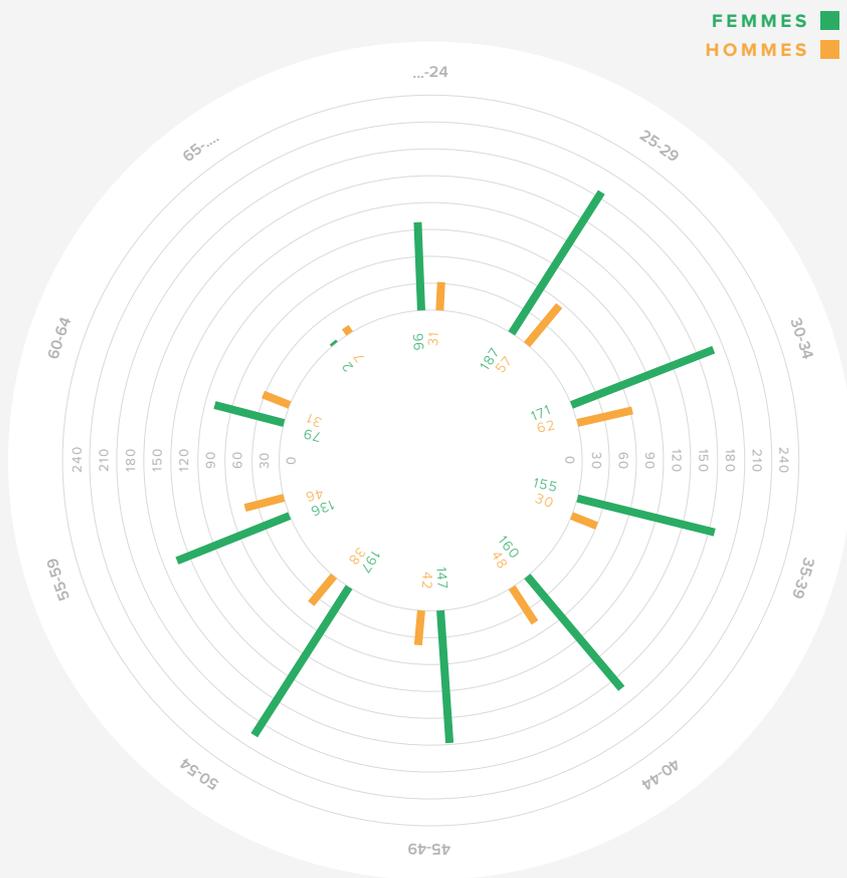


MATERNITÉ

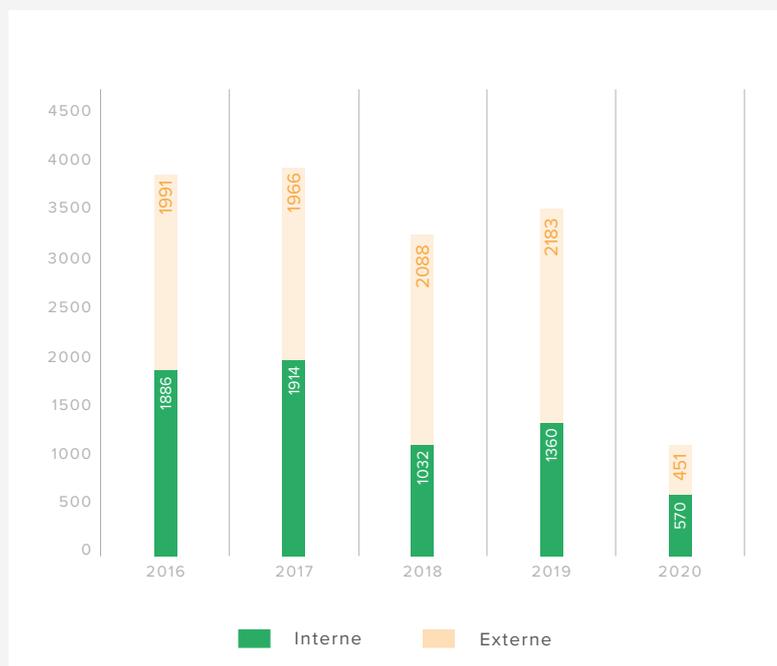


Répartition des âges

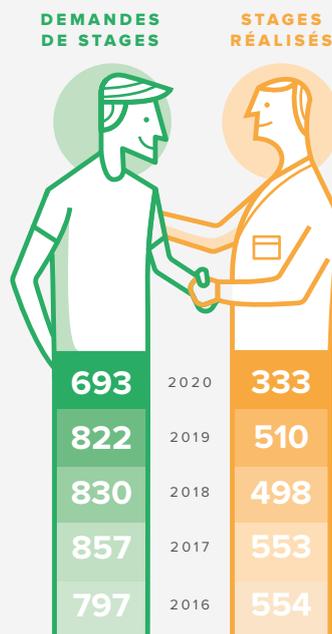
1330 femmes et 392 hommes, pour un total de 1722 employé-e-s



Formation interne et externe



Stages au sein des eHnv





Se réinventer dans l'urgence

Le département des prestations s'articule aujourd'hui autour des trois pôles de prestations : les soins, le médical et les services aux patients, avec un soutien de la part des départements logistique, administratif et financier, et des ressources humaines. Si elle avait été imaginée en 2018, cette organisation a été mise en œuvre en 2019 puis véritablement testée en 2020.

La gestion de l'épidémie liée à la Covid-19 a nécessité une adaptation permanente des services hospitaliers et de leur fonctionnement avec une finalité : accueillir tous les patients nécessitant une prise en charge. Ce qui a été rendu possible par une réactivité accrue, mais aussi, et surtout, par la coordination et une implication sans faille de l'ensemble des équipes médico-soignantes, interdisciplinaires et interdépartementales des eHnv (logistique, service technique, système d'information, pharmacie, intendance, room service, cuisine, ressources humaines, finances, etc.).

D'un point de vue managérial, une cohésion forte a été indispensable pour prendre des décisions en tenant compte de tous les aspects de la prise en charge, de la restauration à la consultation médicale en passant par les soins. L'arrivée de la crise sanitaire a accéléré l'implémentation de la vision du département des prestations qui, à travers une coordination étroite, a misé sur son inter-

disciplinarité. Une expérience riche en enseignements malgré les contraintes et les nombreuses difficultés vécues à tout niveau.

Réponse à la crise sanitaire

Afin de répondre à l'augmentation des hospitalisations de patients atteints de la Covid-19, une grande réactivité a été déterminante pour garantir suffisamment de places disponibles. Des lits supplémentaires ont dû être ouverts sur les sites d'Yverdon-les-Bains et de Saint-Loup. Pour répondre au besoin en personnel spécialisé, l'état-major de crise a pris la décision de fermer le bloc opératoire de Saint-Loup et de transférer une partie de l'activité sur le site d'Yverdon-les-Bains. Les professionnels du bloc opératoire ont par conséquent intégré l'équipe des soins intensifs, ce qui a donné lieu à la construction d'une belle collaboration durant cette période. Le site d'Orbe, au vu de sa situation géographique et de sa structure compatible avec des soins aigus, a été consacré à l'accueil de personnes atteintes de Covid, permettant au site de Chamblon d'accueillir les autres patients nécessitant une réadaptation. Face à l'augmentation des >>

← Les physiothérapeutes ont parfois été amenés à trouver d'autres lieux d'exercice pour les patients hospitalisés dans les centres de traitement et de réadaptation.

La gestion de l'épidémie liée à la Covid-19 a nécessité une adaptation permanente des services hospitaliers avec une finalité : accueillir tous les patients nécessitant une prise en charge.

demandes de séjour dans cette filière de la part des patients atteints de Covid, une unité réservée à cela a en parallèle été ouverte.

Les équipes médico-soignantes ont fait preuve d'une grande solidarité, mais aussi d'agilité en s'adaptant à des lieux de travail et à des horaires changeants. Les cadres de proximité ont mis à disposition les ressources nécessaires pour assurer le remplacement des collaborateurs atteints par la Covid-19 et garantir la qualité et la sécurité des prises en charge.

Faire face à la situation sanitaire en 2020 n'aurait pas été possible sans l'investissement et l'implication de l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs. Aussi, il est important de souligner le rôle essentiel joué par les équipes d'intendance durant cette crise. Dernier maillon de la chaîne avant d'accueillir le prochain patient, son rôle a pris une toute autre dimension à l'heure des protocoles d'hygiène et de sécurité renforcés.

Organisation des blocs opératoires

Étant donné sa proximité du bloc opératoire, le service des examens fonctionnels a accueilli les patients avant leur intervention. Une nouvelle prise en charge des patients a pu être mise en place, leur permettant de se rendre de manière autonome au bloc opératoire.

Avec l'arrêt de l'activité élective stationnaire, les blocs opératoires se sont réorganisés de manière à pouvoir gérer les opérations urgentes et semi-urgentes (traumatologie, oncologie, infectiologie, obstétrique, etc.). Les opérations ambulatoires ont été centralisées au sein du centre de chirurgie DaisY. Cette réorganisation a nécessité une coordination et une collaboration quotidienne à tout niveau professionnel.

Cette décision a amorcé un changement de pratiques avec la généralisation des opérations

ambulatoires au sein du centre DaisY, et favorisé l'optimisation des ressources, d'espace, d'équipements et de matériel.

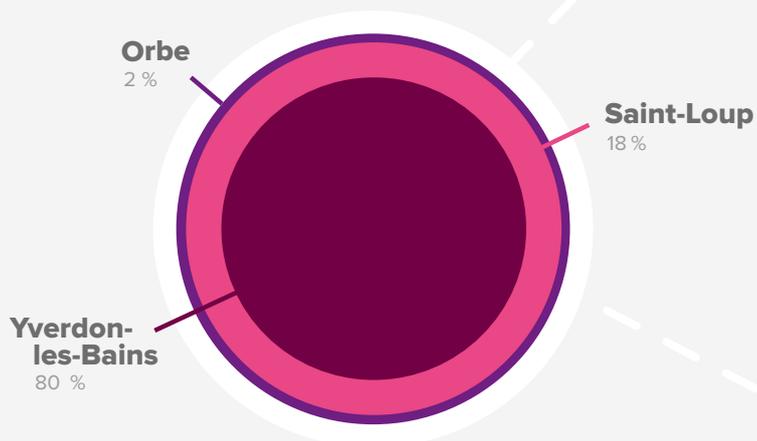
Esprit d'innovation

Les incertitudes inhérentes à ce type de situation ont poussé l'institution à adopter une posture entrepreneuriale. Pour faciliter l'accès au test Covid-19 pour la population, un dispositif de test sous forme de *drive-in*, unique en Suisse romande, a ouvert à l'hôpital d'Yverdon-les-Bains. En 2020, près de 50 000 personnes se sont fait tester aux eHnv, majoritairement dans le centre de test *drive-in*.

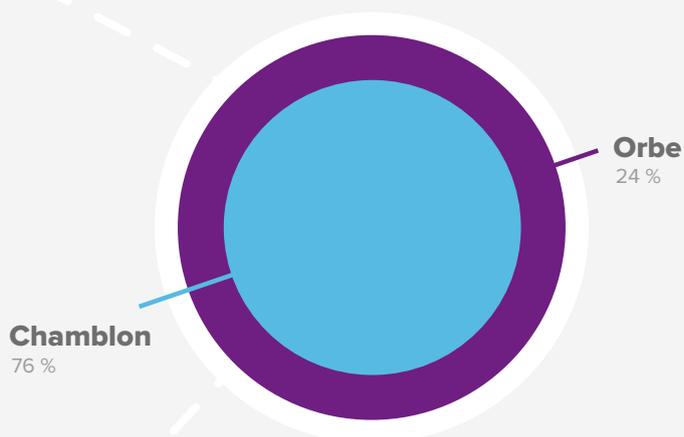
En parallèle, les équipes ont développé leurs capacités d'adaptation et usé de leur créativité >>

Répartition de l'activité

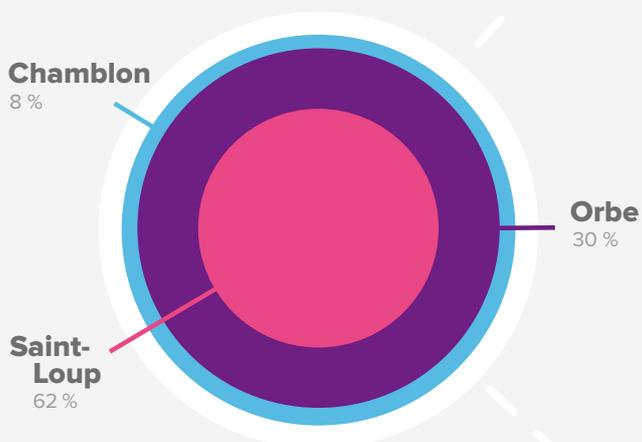
Soins aigus 10 280 cas*



Réadaptation 26 550 journées



Hébergement 30 478 journées



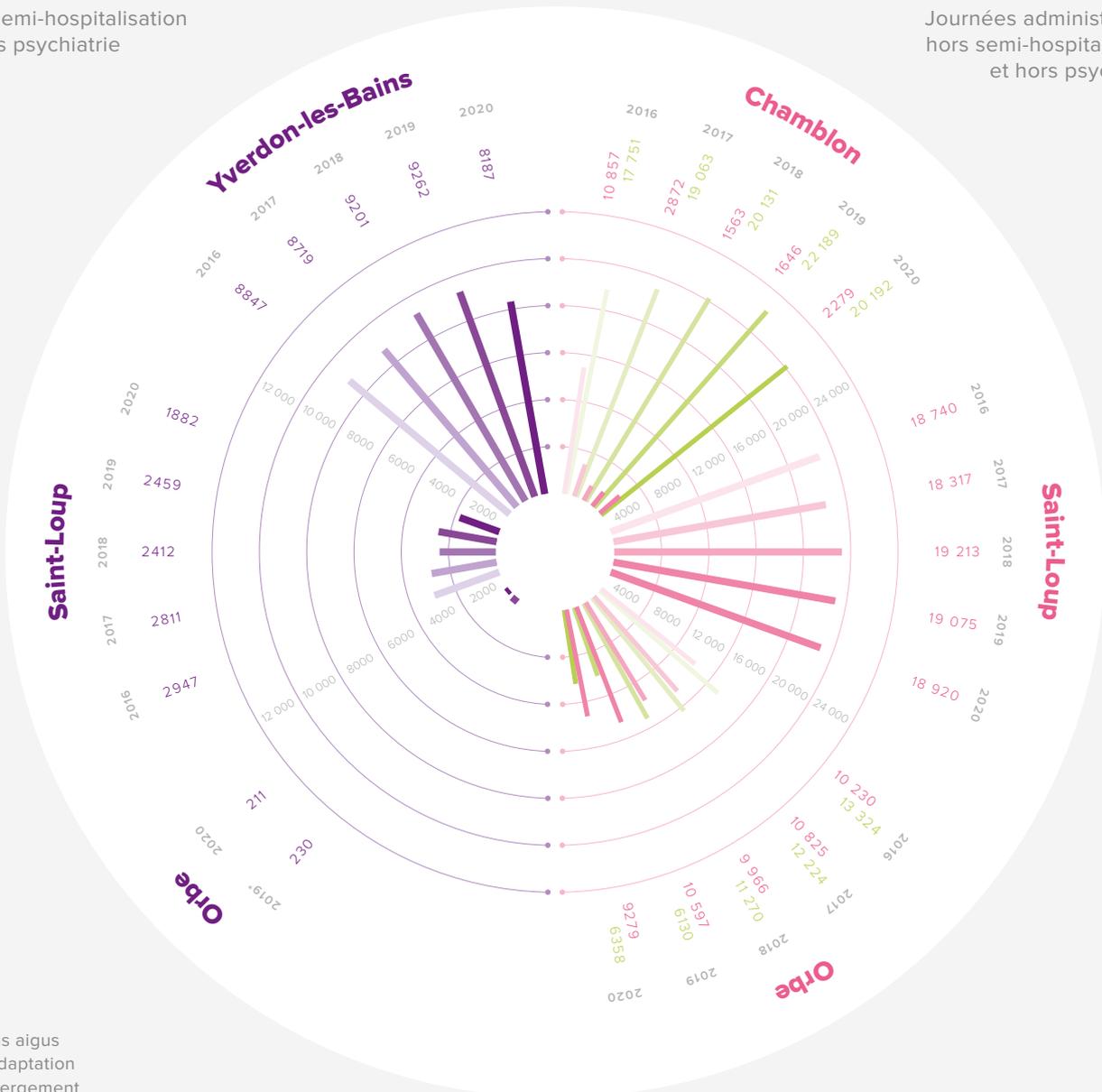
* Cas sortis hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie

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

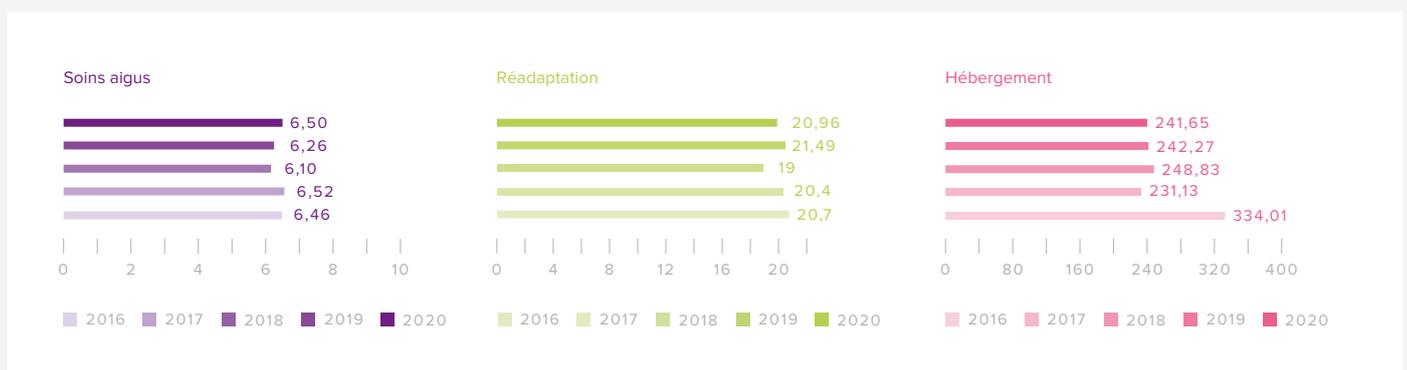
Journées administratives hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie



- Soins aigus
- Réadaptation
- Hébergement

* Depuis 2019, les soins palliatifs de l'hôpital d'Orbe sont considérés comme soins aigus

Durée moyenne des séjours (en jours)



pour mettre en œuvre des solutions efficaces et innovantes sur le terrain. À la fin de l'année, le service de chirurgie orthopédique de l'hôpital, qui accueille habituellement les patients à la suite de leur opération, s'est par exemple reconverti en un espace d'accueil provisoire pour les personnes en attente d'une place en EMS.

Entraide et solidarité

Les eHnv ont renforcé leur lien avec certains partenaires tout en développant de nouvelles collaborations. Les équipes du Réseau Santé Nord Broye (RSNB) ont rejoint les équipes soignantes

et des membres du personnel du Grand Hôtel sont venus soutenir les équipes d'intendance de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains. Peu après le déploiement de la protection civile Jura-Nord vaudois (PC) dans les unités de soins, des personnes en recherche d'emploi ont été mobilisées par l'Office régional de placement (ORP) pour épauler le personnel soignant, en prenant en charge différentes tâches dont la distribution des repas, l'accompagnement des patients et la désinfection du matériel.

En plus de la population, de nombreuses entreprises régionales ont fait part de leur soutien au moyen de dons. Livraison de fruits, de boissons, de flûtes et de chocolat, café offert et envoi de dessins d'enfants font partie des nombreuses marques de solidarité exprimées par des entreprises et associations du Nord vaudois comme par ses habitants.

Élisabeth Lacroix

Directrice des soins

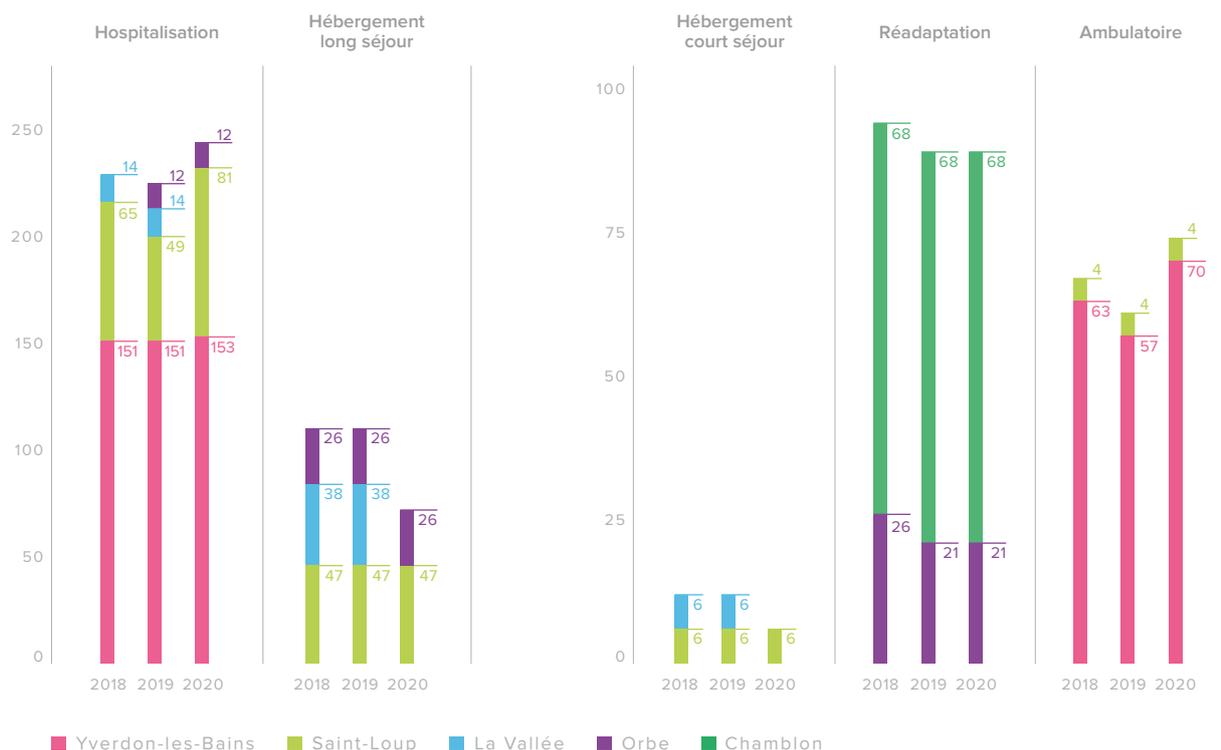
D' Julien Ombelli

Directeur médical

Marc Allemann

Directeur des services aux patients

Évolution du nombre de lits par type de prestation



La logistique en première ligne

Commandes en urgence de masques, de désinfectant et d'équipements biomédicaux, adaptation des procédures et anticipation permanente : en 2020, le département logistique a fait face à des défis quotidiens au cours d'une pandémie qui a révélé l'importance de sa fonction support. Malgré une marge de manœuvre limitée et une gestion parfois à flux tendu, il a été possible de répondre aux besoins des services et de limiter les impacts financiers.

L'approvisionnement en matériel de protection (masques, surblouses de protection, lingettes désinfectantes, lunettes de protection, etc.), permettant de limiter les contaminations, a été garanti pour le personnel et les patients tout au long de l'année 2020, que ce soit aux prémices de la crise sanitaire ou durant la deuxième vague qui a frappé la Suisse en automne.

Malgré les difficultés, les excellentes relations entretenues avec nos partenaires et la collaboration avec de nouveaux fournisseurs ainsi que le travail assidu des équipes nous ont permis de maintenir un niveau de stock suffisant. L'évaluation des besoins en masques chirurgicaux en période de grippe nous avait heureusement conduits à augmenter les stocks de masques depuis plusieurs années de manière à pouvoir combler le double de nos besoins moyens.

L'équipe du service biomédical s'est quant à elle mobilisée pour équiper les services dévolus à la prise en charge de patients positifs à la Covid en moniteurs de surveillance et en équipements de perfusion et de ventilation (respirateurs). Cela a été rendu possible en remettant en activité des équipements qui

étaient en stock par le biais de tests et de contrôles réguliers, mais aussi en s'appuyant sur un réseau de partenaires à la fois disponibles et réactifs.

Une pression constante

En 2020, les stocks du magasin central étaient réévalués quotidiennement, amenant les logisticiens à travailler constamment sous pression. Afin d'éviter des réserves inégales entre les services de soins, la livraison de matériel a été effectuée en flux tendu et en fonction des besoins réels. Un stock de réserve était tout de même à disposition des services en cas d'urgence et pour leur permettre d'absorber les variations.

Certains articles ont par ailleurs fait l'objet de prix fluctuants, d'où la nécessité de passer des commandes au bon moment et aux bons fournisseurs. Ces derniers opérant souvent en urgence, le temps à disposition pour valider une offre ou y renoncer n'était souvent que de quelques heures.

Collaborations et nouvelles perspectives

Plus d'une année après la sortie de l'hôpital de la vallée de Joux des eHnv, le Pôle santé vallée de Joux (PSVJ) reste le principal client du



À l'hôpital d'Orbe, le service technique a construit des cloisons extensibles afin de séparer les zones dites « propres » de celles dévolues au traitement des patients atteints par la Covid.

magasin central des eHnv, suivi du Centre de secours et d'urgences du Nord vaudois (CSU-NVB). En 2020, le magasin a ainsi assuré l'approvisionnement de plus de 800 articles au PSVJ.

Au vu du développement des courses intersites en 2020, le transport des analyses et des poches de sang entre les différents sites des eHnv, mais aussi entre le CHUV et les eHnv, auparavant confié à un laboratoire externe, a été internalisé au 1^{er} avril 2020.

Centralisation des cabinets de gynécologie

Un pôle gynécologie, qui centralise les cabinets des cinq médecins-chefs en gynécologie, a été créé au deuxième étage du bâtiment Le Trèfle de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains pour leurs consultations privées. Cette nouvelle configuration a permis d'offrir de meilleures conditions au D^r Philippe Brossard, qui consultait dans l'un des étages réservés aux soins. En parallèle, la D^{re} Clarisse de Courten, qui consultait jusqu'à présent en ville d'Yverdon-les-Bains, dispose désormais d'un cabinet au sein du site hospitalier.

Agrandissement de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains

En début d'année 2020, le concours d'architecture relatif au projet d'extension et de rénovation de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains a été lancé, une étape rendue possible grâce à l'ensemble des efforts déployés par les différents groupes de travail impliqués. La première phase du concours a depuis été achevée, permettant de retenir cinq projets parmi l'ensemble des propositions recueillies. La deuxième phase aboutira à la recommandation d'un projet lauréat par le jury du concours, qui sera communiqué en mai.

Christophe Habisreutinger

Directeur de la logistique hospitalière

Une année transitoire pour le DAF

Un changement à la tête du département administration et finances (DAF) a été opéré avec le départ de Nicolas Aubert au printemps et l'arrivée de Jean-Luc Sonnay au 1^{er} juillet 2020. Une série de changements, introduits entre fin 2020 et début 2021, tendent vers une organisation plus agile, dans un esprit d'amélioration continue et d'excellence opérationnelle.

La crise sanitaire liée à la Covid-19, outre ses impacts économiques, a amené les services administratifs à adapter leur organisation en 2020, entre télétravail et respect des gestes barrières. Les délais (boucllements financiers, analytiques, audits, reporting, etc.) ont tous pu être respectés malgré les contraintes de distance sanitaire et grâce à la mobilisation sans faille et la flexibilité des équipes.

Dans les prochains mois, les projets de rénovation et d'extension du site d'Yverdon-les-Bains et de la construction d'un nouveau centre de traitement et de réadaptation (CTR) à Orbe vont prendre un tour plus concret, et le département administratif et financier (DAF) en sera partie prenante. Dans un premier temps, un

plan financier (s'inscrivant dans le cadre du programme pluriannuel d'investissements du canton), qui démontre la capacité d'autofinancement à moyen terme des eHnv, a été élaboré et remis fin 2020 à la Direction générale de la santé (DGS), dans l'optique d'un soutien sous forme de garantie cantonale d'emprunt.

Une attention particulière devra être apportée à des initiatives de réduction des coûts, en vue d'une diminution progressive des charges indirectes à la suite des départs du site de la vallée de Joux au 1^{er} janvier 2020 et des activités d'hébergement C au 1^{er} mars 2021.

Organisation des services de finance et de facturation

Un nouveau responsable financier a été nommé, par promotion interne, au 1^{er} janvier 2021 en la personne d'Ali Filik.

Sur les marchés financiers, la notation (fedafin) des eHnv s'est quelque peu péjorée à fin 2020, la situation pandémique ainsi que des remous médiatisés autour de la situation financière de certains hôpitaux romands ayant des répercussions sur l'appréciation du risque de solvabilité financière du secteur des soins. Dès lors, le prochain refinancement d'avances à terme fixe (MCHF 34 au total à fin 2020), prévu au premier trimestre 2021, ne pourra pas continuer à bénéficier de taux d'intérêt négatifs ou neutres. Cependant, des investisseurs institutionnels ou privés restent disposés à nous octroyer des prêts et les conditions d'emprunt demeurent largement favorables.

Un changement de réviseur comptable a pris effet en 2020, et c'est désormais Ernst & Young (EY) qui audite les comptes financiers des eHnv.

Dès le 1^{er} janvier 2021, Marisa Semedo da Costa a été promue responsable du service de la facturation. Par ailleurs, le contentieux a désormais été rat-

taché à ce service et associé au back-office facturation, ce dernier ainsi séparé du bureau des assurances. La facturation a connu un surcroît de travail en 2020 avec la génération des factures du centre de dépistage Covid-19.

Notre expert tarifaire a pu continuer d'améliorer les relevés d'activités des différentes unités de soins, avec un impact positif sur notre capacité de facturation des prestations.

Gestion administrative des tests Covid-19

Les divers secrétariats médicaux, de préhospitalisation et de planification des admissions ont été

regroupés au sein du service de l'administration des patients, codirigé par Évelyne Allemann et Stéphanie Läufer. La mise en place au printemps 2020 et l'exploitation du centre de dépistage ont occasionné une forte mobilisation des deux coresponsables.

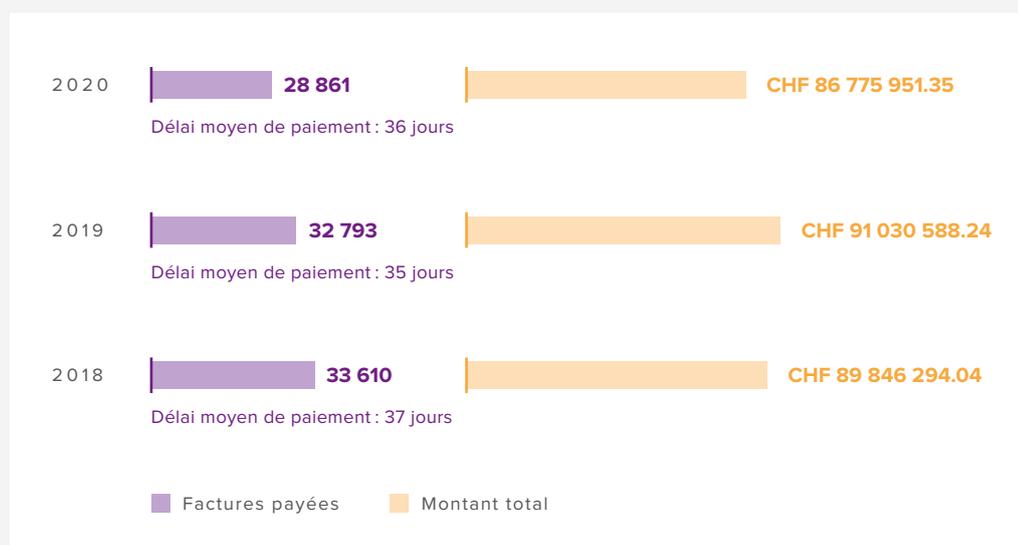
Les réceptions ont poursuivi leurs efforts d'efficience (aménagement des horaires, optimisation de l'organisation des équipes, qualité de l'accueil, etc.), qui connaîtront de nouveaux développements

en 2021. À Yverdon-les-Bains, l'équipe a été particulièrement sollicitée par l'exploitation du centre de dépistage et les nombreuses demandes générées.

Jean-Luc Sonnay

Directeur administratif
et financier

Volume de factures fournisseurs et délai moyen de paiement





Depuis le début de la pandémie, les équipes d'intendance sont fortement sollicitées pour assurer la désinfection des locaux.

Un nouveau départ

Le résultat de l'exercice 2020 se clôture par un excédent de KCHF 198, correspondant au résultat des charges et produits hors exploitation, contre un résultat 2019 de KCHF -2 980.

Les impacts de la pandémie de Covid-19 ont généré un déficit important de revenus stationnaires et ambulatoires. Cependant, les autorités cantonales vaudoises ont octroyé des subventions afin d'en compenser les effets financiers négatifs. Ces prestations d'intérêt général (PIG) spécifiques portent sur une garantie de l'enveloppe budgétaire, une compensation du manque de patients hors canton, un financement pour la prise en charge des patients Covid-19 hospitalisés et une participation aux surcoûts matériels engendrés par la réponse à la crise sanitaire. Ces contributions ont été ajustées au moment du bouclage pour atteindre un résultat d'exploitation neutre.

En comparaison au budget 2020, qui prévoyait une perte de KCHF 3 850, ce résultat positif en 2020 nous permettra d'être en position plus favorable que prévu par rapport au plan financier 2020-2030, soumis à la Direction générale de la santé (DGS) et qui soutient le programme pluriannuel d'investissements (PPI) et les investissements des projets stratégiques des eHnv.

Par ailleurs, nous avons commencé à comptabiliser, sur cet exercice sous revue, un amortissement accéléré (*impairment*), prévu sur six ans, des immobilisations du site de Saint-Loup et d'une partie significative du site d'Yverdon-les-Bains (impact sur les charges 2020 de KCHF 5 827).

Au-delà des incertitudes à court terme, avec un budget 2021 qui prévoit malgré tout de consolider les ressources de la prestation, une gestion prévisionnelle optimale du besoin de trésorerie ainsi qu'un suivi efficace des coûts des projets de construction des eHnv seront prépondérants au cours des prochaines années pour la réussite financière à moyen/long terme de notre institution.

Les eHnv s'apprêtent à prendre un nouveau départ, et le département administratif et financier sera à bord pour assurer le soutien nécessaire.

Jean-Luc Sonnay

Directeur administratif
et financier

Bilan

ACTIFS	Montants en CHF	PASSIFS	Montants en CHF
CIRCULANTS		CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME	
Liquidités	9 667 849,96	Dettes résultant de livraisons et de prestations	9 622 039,67
Créances livraisons & prestations de services	48 577 908,19	Dettes financières à court terme	4 499 469,85
Autres créances à court terme	2 574 741,96	Autres dettes à court terme	7 722 431,35
Stocks et prestations de services non facturés	4 274 644,56	Comptes de régularisation	7 775 143,26
Comptes de régularisation	887 277,21	Provisions à court terme	4 861 508,06
IMMOBILISÉS		CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME	
Immobilisations financières	402 918,30	Dettes financières à long terme	87 825 788,91
Participations	24 000,00	Fonds affectés	12 242 718,88
Immo. corporelles financées par l'État	7 142 449,79	CAPITAUX PROPRES	
Immo. corporelles financées par des tiers	2 276 274,50	Capital lié	34 913 294,88
Immo. corporelles financées par fonds divisions C	0,89	Résultat de l'exercice	198 098,27
Immo. corporelles autofinancées	78 019 411,85	Résultat provenant de bénéfices	- 5 829 623,05
Immo. corporelles hors exploitation	9 983 392,87		
Total de l'actif	163 830 870,08	Total du passif	163 830 870,08

Compte de résultat

(présentation selon directives cantonales)

	Montants en CHF
Produits d'exploitation avant investissements	210 705 150,22
Charges d'exploitation avant investissements	- 208 304 377,23
Résultat d'exploitation avant investissements	2 400 772,99
Produits d'investissement	14 405 930,28
Charges d'investissement	- 17 263 781,12
Résultat d'investissement	- 2 857 850,84
Résultat d'exploitation	- 457 077,85
Produits financiers	746 079,69
Charges financières	- 116 215,18
Résultat financier	629 864,51
Variations du fonds d'entretien et de rénovation	0,00
Variations du fonds de réserves spécifiques	0,00
Variations des fonds affectés	0,00
Résultat des fonds affectés	0,00
Résultat ordinaire	172 786,66
Résultat hors exploitation	168 315,19
Résultat exceptionnel	-143 003,58
Résultat avant variation des réserves réglementaires libres	198 098,27
Attribution aux réserves réglementaires libres	0,00
Résultat de l'exercice	198 098,27



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

+41 24 424 53 18
info@ehnv.ch

www.ehnv.ch