FONDATION SOINS LAUSANNE

POUR LA SANTÉ ET LE MAINTIEN À DOMICILE

RAPPORT ANNUEL 2019

AIDE ET SOINS
À DOMICILE

SOMMAIRE

Billet du président – **Gouvernance : un tournant avec le Plan d'action 2019** 3

TEMPS FORTS

Evaluation – **Nouveaux outils mis en place** 4
Santé au travail – **Accent mis sur l'ergonomie** 4
Pratiques professionnelles – **Le binôme infirmier-ASSC** 5
Diagnostic RH – **Plus de 210 propositions d'amélioration** 5
Processus de travail – **Renforcer l'approche collaborative** 5
Proches aidants – **Une offre qui s'ouvre à tous** 5

ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES

TMRL – **Un service toujours plus sollicité** 6
Mission.com – **Pont entre les générations** 8
Repas à domicile – **Pour les situations de forte dépendance** 8
Service diététique – **Les consultations augmentent de 4.7 %** 9
Conseils en diabétologie et diététique – **Partenariat avec Diabètevaud** 9
Infirmières petite enfance – **Cerner la demande, proposer des pistes** 10

PRESTATIONS

Au service de la clientèle – **Une gamme complète de prestations** 12
Prise en charge – **Outils d'évaluation : quels bénéfices pour nos clients ?** 13

RESSOURCES HUMAINES

Structure et évolution du personnel 14
Deux priorités à la FSL : la formation continue et la santé au travail 15

FINANCES & COMPTES

Répartition des charges et des produits 16
Bilan au 31.12.2019 et au 31.12.2018 17
Compte de résultat au 31.12.2019 et au 31.12.2018 18

INFOS PRATIQUES

Instances 19
Contacts – CMS et services associés 19

À TOUS NOS SOUTIENS

Un grand merci d'abord à nos clients qui nous ont versé différents dons pour un total de CHF 7515.–. Nous remercions également l'ALSMAD (Association lausannoise pour le soutien au maintien à domicile) pour son appui inconditionnel, de CHF 2680.– pour la formation mobilité douce, et de CHF 3320.– pour les friandises de fin d'année offertes à nos bénéficiaires repas.
Enfin, toute notre reconnaissance va au FEE, Fonds pour l'efficacité énergétique des Services industriels de la Ville de Lausanne, pour son don de CHF 10000.– qui, dans le cadre du programme Equiwatt, a permis de soutenir le renouvellement de notre flotte de vélos électriques.

BILLET DU PRÉSIDENT

GOUVERNANCE : UN TOURNANT AVEC LE PLAN D'ACTION 2019

Si 2019 risque de rester dans la mémoire collective comme « l'année d'avant la crise du Covid-19 », nous aimerions souligner que pour la Fondation Soins Lausanne, elle a signifié bien autre chose : un tournant essentiel dans notre manière d'envisager la gouvernance de notre organisation.
Ce tournant se fonde d'abord sur une définition plus précise de notre culture d'entreprise et des valeurs que nous souhaitons porter (encadré en haut à droite). Il se fonde également sur les résultats de l'enquête de satisfaction au travail menée par l'AVASAD. Cette enquête a suscité des retours positifs, notamment sur l'entraide entre collègues, l'intérêt des métiers, la compatibilité avec la vie privée. Elle a aussi révélé des attentes fortes (très semblables dans l'ensemble du canton) : une meilleure communication, un management moins vertical et plus participatif, des retours plus réguliers sur la qualité du travail fourni.
Sur ces bases, le Comité de direction, sous la houlette de notre directeur *ad interim* Jean-Pierre Monney, a orchestré un « Plan d'action 2019 » (ci-contre) dont les effets se déploieront en 2020 et au-delà. Les outils qu'il met en œuvre (voir aussi les « Temps forts » en pages 4 et 5) nous permettront d'assumer le rôle désormais central que tiennent les soins à domicile dans le système de santé, avec son cortège de défis : réponse à l'urgence, multiplication des situations complexes, concurrence privée, objectifs d'efficience qui exigent toujours davantage des cadres et du personnel.
Mais les outils ne sont pas tout. Depuis de nombreuses années, notre Fondation se développe avec une exceptionnelle capacité d'adaptation. Irréprochable sur le plan clinique, elle sait être aussi efficace, résiliente et performante – comme elle le démontrera lors de la crise sanitaire. Ces qualités, elle les doit à ses collaborateurs, à tous les échelons et dans tous les métiers. Au nom de la direction et du Conseil de fondation, je leur dis ici notre très sincère gratitude.

Dr Stéphane David
Président

VALEURS

Bienveillance – dans le management ; dans les relations avec les cadres, les collaborateurs, les clients, les partenaires ; portée par l'écoute, l'authenticité et l'empathie.

Efficacité – dans l'organisation, les processus, les équipes ; incarnée dans l'esprit d'équipe, la collaboration transversale, le partage de l'information, la mise en commun des compétences pour répondre aux besoins du client ; soutenue par l'autonomie et le développement des collaborateurs.

Innovation – penser autrement, voir devant soi, trouver de nouvelles dynamiques.

Plaisir – celui de s'accomplir dans les soins et les relations clients, avec motivation et respect, sans oublier l'humour.

PLAN D'ACTION 2019

Image et communication – meilleure maîtrise par une communication régulière, adaptée aux publics cibles, auprès des collaborateurs et des partenaires.

Sentiment d'appartenance – analyser et définir notre culture ; valider les missions et les valeurs que nous souhaitons porter ; resserrer les liens entre le Comité de direction et le Conseil de fondation.

Management – développer un management collaboratif reposant sur l'autonomie et la responsabilité et encourageant les initiatives ; revoir la gouvernance pour correspondre à cette approche ; accompagner les CMS vers une organisation plus efficiente.

Ressources humaines – clarifier le rôle et les responsabilités des responsables d'équipe et des responsables de centre, tout en leur donnant les moyens (formation) de remplir leur mission ; développer les entretiens de feedback comme de vrais outils de management ; réduire le turnover, l'absentéisme et le recours au personnel intérimaire.

Finances – développer un outil permettant de suivre mensuellement, pour chaque CMS, 4 indicateurs clés : le volume d'activité, les ressources à disposition, l'utilisation des intérimaires et les écarts budget.

Durant l'année 2019, la FSL a consolidé les projets déployés en 2018 tout en adaptant son organisation dans le but de travailler de façon plus souple et satisfaisante pour ses collaborateurs et ses clients. Cette modification d'approche implique un renforcement de la collaboration, que ce soit dans les soins aux clients ou dans l'organisation interne de la Fondation.

ÉVALUATION

NOUVEAUX OUTILS MIS EN PLACE

Renforcer la qualité de l'évaluation et la relation de partenariat avec le client permet notamment de détecter précocement les risques de déclin fonctionnel pour éviter certaines hospitalisations. Avec la complexification de certaines situations, la pluridisciplinarité et la coordination entre les différentes structures de soins deviennent indispensables.
Dans le but d'harmoniser la prise en charge des clients entre les acteurs du réseau de santé, deux outils complémentaires à l'évaluation RAI-HC seront déployés dans les CMS de la Fondation Soins Lausanne à partir de mars 2020.
Le but est de mieux cibler les besoins du client, en partenariat avec lui, et de ne pas alourdir les évaluations. Il est ainsi possible d'orienter le client, pour l'évaluation, vers un professionnel compétent dans le domaine de ses besoins spécifiques.
Les outils déployés permettent d'établir un langage commun à tous les partenaires du réseau et utilisable par tous les référents de nos CMS, qu'ils soient infirmier-ère, assistant-e social-e, ergothérapeute, diététicien-ne.
L'utilisation de nouveaux outils n'est efficace que si elle est accompagnée de formation. La mise en place de ce projet a demandé une vingtaine d'heures de formation pour chaque référent, réparties sur l'année 2019. Nos cliniciens et cliniciennes ont été fortement mobilisés pour encadrer les modules de formation.

▶ *Voir aussi sous « Prestations » en p. 13 et sous « Ressources humaines » en p. 15*

SANTÉ AU TRAVAIL

ACCENT MIS SUR L'ERGONOMIE

L'aide et les soins à domicile représentent un secteur d'activité dans lequel la pénibilité au travail n'est plus à démontrer.
Agir préventivement et protéger la santé de nos collaborateurs est une priorité. Un accent particulier a été mis sur l'ergonomie durant l'année écoulée au travers de différentes actions complémentaires.

– Un cours d'ergonomie est désormais donné à tous nos nouveaux collaborateurs terrain lors de la journée d'introduction. Il permet de rafraîchir les bases du respect des postures ergonomiques dans le travail quotidien. Ce cours est également proposé à tous nos auxiliaires polyvalents en poste.
– Un ergothérapeute de la FSL intervient désormais en tant qu'ergomotricien auprès de nos collaborateurs terrain en cas de besoin, lors de difficultés dans l'exécution de certaines tâches professionnelles ou de limitations fonctionnelles.
– Un projet d'évaluation ergonomique des postes fixes a été mis en place par la FSL; plusieurs centaines de collaborateurs ont ainsi pu bénéficier de la visite d'un référent en ergonomie. Le Service Santé au Travail et le Service de gestion administrative travaillent à trouver des solutions pour les collaborateurs qui en ont besoin, que ce soit au niveau des équipements bureautiques ou de la posture. Un programme permettant de réduire l'effort visuel nécessaire sur ordinateur a pu être testé et proposé à tous les collaborateurs de la FSL.

▶ *Voir aussi sous « Ressources humaines » en p. 15*

PRATIQUES PROFESSIONNELLES

LE BINÔME INFIRMIER – ASSC

Les infirmiers-ères et les ASSC travaillent ensemble au quotidien dans les soins donnés à nos clients. Cette collaboration contribue à faire évoluer nos pratiques professionnelles. L'accompagnement de l'évolution des pratiques professionnelles autour de la collaboration du binôme infirmier–ASSC a été poursuivi et renforcé, bénéficiant des actions menées en 2018.
Suite au premier volet de la formation (donnée en 2018), une seconde partie a été mise en place en 2019. Sous forme d'atelier d'analyse clinique sur les thèmes de la délégation, sur la posture et le périmètre d'intervention, elle a permis d'inscrire dans la pratique ces nouvelles compétences professionnelles.
Sur le terrain, nous remarquons une augmentation des situations de délégation à des ASSC, ce qui dénote la justesse de ces évolutions professionnelles stratégiques.

DIAGNOSTIC RH

PLUS DE 210 PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION

Suite à l'enquête de satisfaction menée au niveau de l'AVASAD fin 2018 – début 2019, les premiers résultats ont été communiqués en février, puis chaque CMS/entité a reçu ses résultats détaillés pour discussion en colloque et constitution de groupes de travail proposant des actions d'amélioration. 28 groupes se sont ainsi formés et, en juin 2019, plus de 210 propositions ont été présentées au Comité de direction, qui les a étudiées, dans un travail de réflexion conjointe avec la Commission du personnel, en vue de la mise en place concrète des propositions retenues. Ces dernières ont été communiquées à l'ensemble des collaborateurs-trices et certaines sont déjà effectives.
La prochaine étape consiste à assurer leur bonne implémentation et le suivi de leur succès au fur et à mesure de leur réalisation, ainsi qu'à inscrire la FSL dans une nouvelle dynamique d'améliorations continues.

PROCESSUS DE TRAVAIL

RENFORCER L'APPROCHE COLLABORATIVE

Au niveau interne, la volonté de la FSL est de développer ces prochaines années une approche plus collaborative qui valorise le travail en équipe et qui favorise un climat propice aux propositions et à la responsabilisation. Les compétences de chaque personne sont reconnues et valorisées.
Pour parvenir à modifier durablement son organisation, les premiers jalons posés sont: la formation des cadres, la mise en place de nouveaux outils de pilotage et la simplification de l'accès à l'information en la rendant plus accessible depuis les outils mobiles de tous les collaborateurs. Ce projet sera poursuivi plus particulièrement au sein des CMS dans les mois à venir.

PROCHES AIDANTS

UNE OFFRE QUI S'OUVRE À TOUS

Les CMS considèrent la famille et l'entourage comme des partenaires privilégiés du projet de vie à domicile. Afin d'accorder également une attention nécessaire à la situation personnelle des proches aidants, des professionnels du CMS sont spécifiquement formés et sensibilisés à leurs besoins.
Au sein de la FSL, 5 «personnes ressources proches aidants» (assistantes sociales de formation) assurent ce service de soutien. Nous avons pu ainsi soutenir près de 150 personnes en 2019 avec le programme proches aidants.
Comme dans l'ensemble du canton, les prestations offertes aux proches aidants sont désormais ouvertes à toute la population. De plus, la Carte d'urgence Proche Aidant a été implémentée au sein de nos CMS. Ce dispositif s'active lors d'une absence imprévue et soudaine d'un proche aidant. Le CMS assure dans ce cas la mise en place des mesures utiles pour garantir la sécurité de la personne aidée.

TMRL – TRANSPORTS POUR PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE

UN SERVICE TOUJOURS PLUS SOLLICITÉ

NOMBRE DE COURSES EFFECTUÉES

TRANSPORTEUR	2018	2019
Taxis	77 528	92 832
Transports Handicap Vaud	53 217	52 491
Services Bénévoles (Croix-Rouge et Service d'entraide Bénévole)	12 901	12 453

QUELQUES CHIFFRES 2019

NOMBRE DE COURSES TAXIS — **83 148**
dont courses avec une participation financière des communes (regroupement des communes de l'APROMAD, de l'APREMADOL et de la FSL) et des assurances sociales

NOMBRE DE TÉLÉPHONES — **33 004**
pour la commande de courses

NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES — **2 709**
dont 186 nouveaux clients

NOMBRE D'ÉVALUATIONS — **3 235**
effectuées par les CMS et Pro Infirmis

QUESTIONNER NOS PRATIQUES, SIMPLIFIER LES PROCESSUS

Au-delà de l'intervention humaine des soins à domicile, l'accompagnement dans les déplacements extérieurs par des chauffeurs formés permet d'ajouter du lien à la vie de clients isolés. Il offre une prévention contre des chutes lors d'occupations de loisirs, professionnelles ou thérapeutiques, et apporte également au client un espace psychique sécurisé afin de maintenir une autonomie optimale.

Les clients du Grand Lausanne (FSL, APROMAD, APREMADOL) attribués à la prestation utilisent de plus en plus les services proposés. Le nombre de courses réalisées est passé de 77 528 courses en 2018 à 92 832 en 2019. 36 % de ces courses sont commandées via la centrale de TMRL.

L'étude de l'environnement de travail a continué avec une installation dans de nouveaux bureaux plus adaptés à la taille de l'équipe et aux tâches à effectuer. L'équipe en a profité pour s'agrandir d'un ergothérapeute à 30 % et d'un téléphoniste à 80 %.

Le bureau a aussi participé au groupe de travail accompagnant le développement d'une nouvelle application pour la gestion du dossier client harmonisée entre les 5 bureaux TMR du canton. Sa mise en production début 2020 offrira de belles perspectives d'avenir.

Ces changements et projets nous ont permis de questionner notre pratique afin de simplifier les procédures, toujours dans l'intérêt de nos clients et de nos partenaires, évaluateurs, transporteurs ou financeurs.

RELATIONS AVEC LES TRANSPORTEURS ET LES FINANCEURS

- Taxi Services: accueil habituel des 3 formations à destination des chauffeurs de taxis TMR, échanges au sujet des plaintes et collaboration étroite dans le cadre du développement du nouvel applicatif avec pour objectif l'arrêt des bons papiers début 2020.
- ASBV: formation des chauffeurs bénévoles en mai.
- Mise en place de la collaboration avec les Bénévoles Mèbre-Sorge pour la reprise des commandes de courses par le bureau.

MISSION.COM

PONT ENTRE LES GÉNÉRATIONS

Centré sur l'aide aux courses pour les personnes à domicile, le programme vise à consolider le pont entre générations, à développer les compétences sociales des jeunes et à les préparer à entrer dans le monde du travail.
L'année 2019 a vu une moyenne de 65 coursiers (une quarantaine de jeunes filles et environ 25 jeunes gens), dont 26 issus de la migration et, pour 4 d'entre eux, dont la famille est au bénéfice de l'aide sociale.
Nous n'avons pas eu cette année de jeune migrant non accompagné au sein de l'équipe.
Nos jeunes coursiers ont travaillé pour un nombre de bénéficiaires situé entre 126 et 172 et pour un nombre de courses mensuelles se situant entre 392 et 472 selon les mois.

RENOUVELLEMENT, NOUVEAUX COURSIERS

Nous pouvons ajouter que nous recevons chaque année plusieurs dizaines d'appels d'écoliers intéressés à intégrer mission.com. Cela confirme l'intérêt que la jeune génération a de trouver un travail utile et gratifiant et atteste la bienveillance constante que la jeune population éprouve à l'égard de ses aînés.

NOMBRE DE CLIENTS ET DE COURSES

	2017	2018	2019
Nombre de clients	134	140	170
Nombre de courses	4237	5130	5169

REPAS À DOMICILE

POUR LES SITUATIONS DE FORTE DÉPENDANCE

Quoiqu'elle ait diminué ces dernières années, la livraison de repas à domicile demeure essentielle dans les situations de forte dépendance : on a pu le vérifier en 2020 lorsque leur nombre a significativement augmenté pendant la crise sanitaire.

REPAS FACTURÉS EN 2019

Ancien-Stand	12967
Centre-Ville	12900
Chailly-Sallaz	26306
Montelly	12690
Ouchy	19680
Riponne	24800
Valency	13890
TOTAL	123233

Sur le total de 123233 repas distribués dans l'ensemble des CMS lausannois, **20835 étaient des repas régimes.**

SALON-LAVOIR

TRANSFERT DE L'ACTIVITÉ À LA FONDATION POLYVAL

Bien que toujours prescrite et facturée par la FSL, l'activité du Salon-Lavoir a été sous-traitée à la Fondation Polyval dès janvier 2019. Notre parc de machines, vieillissant, devait en effet être remplacé et nos locaux restaient sous-dimensionnés par rapport à une demande toujours forte provenant de personnes âgées dépendantes et de jeunes familles. Nous avons donc opté pour cette sous-traitance, que nos clients ont bien acceptée. En 2019, pas moins de 26 tonnes de linge ont été traitées (lavage, repassage, emballage, livraison), pour une moyenne de 300 à 320 kilos par clients.

SERVICE DIÉTÉTIQUE

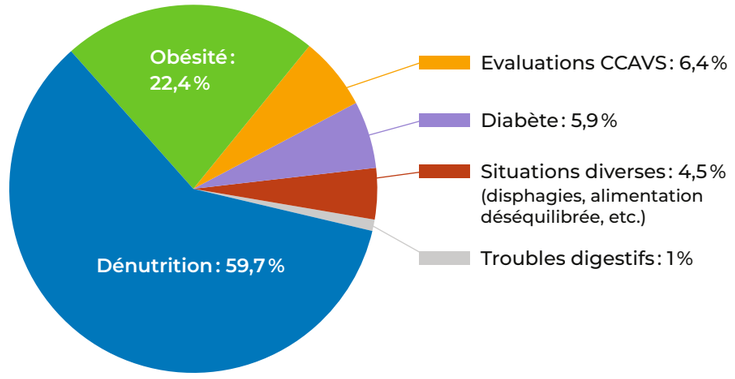
LES CONSULTATIONS AUGMENTENT DE 4,7 %

NOMBRE DE CLIENTS ET DE CONSULTATIONS DIÉTÉTIQUES

	2017	2018	2019
Nombre de consultations diététiques	554	673	705
Nombre de clients	336	289	232

Les diététiciennes de la FSL ont effectué 705 consultations diététiques dont 232 nouvelles consultations et 473 consultations de suivi. Le nombre total de consultations diététiques en 2019 a augmenté de 4,7 %.
Parmi ces consultations, les diététiciennes ont procédé à 45 évaluations dans le cadre de la CCAVS (Caisse Cantonale de Compensation AVS) pour déterminer le montant des frais engendrés par le suivi d'un régime alimentaire auprès des bénéficiaires de Prestations Complémentaires.

MOTIFS DE CONSULTATIONS DIÉTÉTIQUES



CONSEILS EN DIABÉTOLOGIE ET DIÉTÉTIQUE

PARTENARIAT AVEC DIABÈTEVAUD

En 2019 un partenariat a été établi avec Diabètevaud pour le suivi diabétologique à la FSL. Le poste d'un infirmier spécialiste en diabétologie a été mis en place pour répondre aux besoins spécifiques de nos clients.

INFIRMIÈRES PETITE ENFANCE (IPE)

CERNER LA DEMANDE, PROPOSER DES PISTES

Grâce au programme cantonal de prévention, les infirmières petite enfance proposent aux parents d'enfants, de la naissance jusqu'à l'âge scolaire, différentes prestations :
- des visites à domicile ;
- des groupes de rencontre parents-enfants / consultations ;
- une permanence téléphonique.

Par l'intermédiaire de la permanence téléphonique, les parents transmettent leurs préoccupations et une infirmière petite enfance va prendre le temps de cerner la demande et le contexte dans le but de proposer une suite qui corresponde à leurs besoins.
Voici trois exemples.

« Je suis le papa de Jules qui a 18 mois et il a vomi deux fois cette nuit. Ce matin il va mieux, il a bu du lait. Est-ce que vous pensez que je dois aller voir le pédiatre ? »*

→ L'infirmière essayera de rassurer le papa de Jules et lui indiquera les points de surveillance pour la suite (état général de Jules, nouveaux vomissements, importance d'une bonne hydratation, etc.). Elle lui proposera de rappeler le lendemain s'il devait encore être en souci.

« Notre bébé de 7 mois se réveille toutes les 3 heures la nuit et je lui donne le sein. Il se rendort tout de suite en fin de tétée. J'ai repris le travail et je suis fatiguée. Est-ce que c'est normal qu'il se réveille plusieurs fois par nuit ? »

→ L'IPE proposera à la maman une visite à domicile afin d'avoir le temps de réfléchir avec les parents sur ce qui se passe bien et ce qui est plus difficile, d'explorer si un changement est souhaité de la part des parents et si celui-ci est réalisable.

« Je suis la maman de Jérôme qui a 2 ans. Depuis quelque temps il fait des crises, il hurle, se roule par terre par exemple lorsque je lui reprends mon téléphone. Je ne sais plus quoi faire. »*

→ L'infirmière proposera de venir à domicile pour faire connaissance avec Jérôme et ses parents, échanger sur le développement de l'enfant et réfléchir avec eux aux activités qu'ils souhaiteraient proposer à Jérôme (jeux, sorties, etc.). L'IPE informera les parents de l'existence de différents groupes de rencontre parents-enfants qui leur permettraient des échanges d'expériences entre pairs. L'IPE pourrait proposer, après évaluation, le Programme « petits:pas, apprendre en jouant » :
www.a-primo.ch/fr/offres/petits-pas/general
Le bureau de ce programme est situé depuis 2019 dans les bureaux lausannois des infirmières petite enfance.

** Prénoms fictifs*

LE NOMBRE DE NAISSANCES RESTE STABLE DANS LE SECTEUR DE L'AFA (APROMAD, FSL, APREMADOL)

2017	2018	2019
3821	3940	3754

LA FRÉQUENTATION DES GROUPES PARENTS-ENFANTS / CONSULTATIONS CONTINUE DE DIMINUER

2017	2018	2019
7526	6476	6388

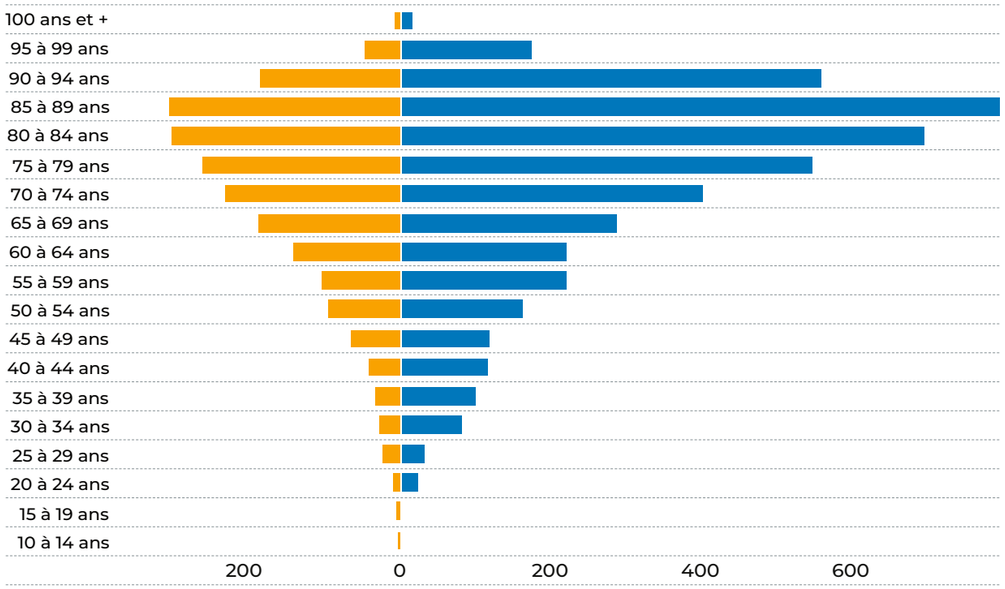
LE NOMBRE DE VISITES À DOMICILE CONTINUE D'AUGMENTER

2017	2018	2019
6370	6672	6893

AU SERVICE DE LA CLIENTÈLE

UNE GAMME COMPLÈTE DE PRESTATIONS

PYRAMIDE DES ÂGES DE LA CLIENTÈLE



NOMBRE MENSUEL MOYEN DE CLIENTS

NOMBRE DE CLIENTS ANNUELS

VOLUME DES HEURES RELEVÉES

PRESTATIONS	2017	2018	2019
Soins de base	163 330	162 725	152 954
Soins infirmiers	98 303	111 165	110 775
Aide au ménage	77 781	74 707	72 404
Lessive	15 859	14 545	16 113
Démarches sociales	13 799	15 668	14 899
Ergothérapie	8 831	7 880	7 779
Veilles	1 294	797	630

PRISE EN CHARGE

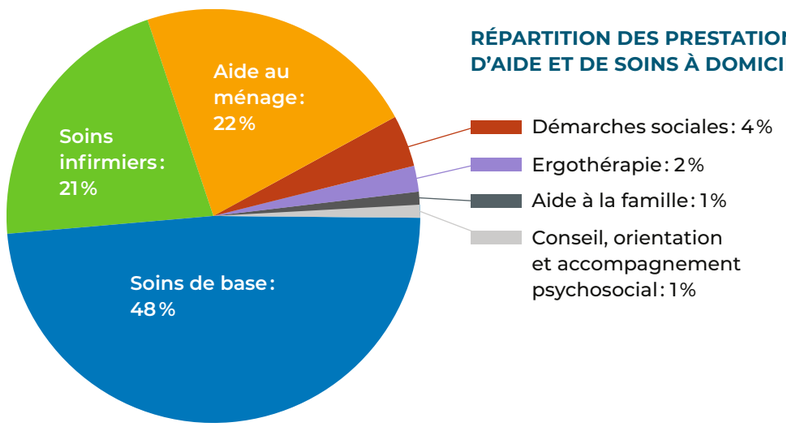
OUTILS D'ÉVALUATION : QUELS BÉNÉFICES POUR NOS CLIENTS ?

Aujourd'hui, les outils d'évaluation prennent une place de plus en plus grande dans la prise en soins (et dans la formation des référent-e-s, cf. page 4). Ils sont au nombre de trois :

- **Détection de la vulnérabilité**. 8 questions sont posées au début de la prise en charge. Si la vulnérabilité est faible, on privilégiera les axes de prévention. Si elle est importante, on cherchera à cerner les problématiques sanitaires et l'ampleur de la dépendance.
- **Outil RAI-HC**. Plutôt réservé aux situations lourdes et complexes, il explore dans le détail (196 questions) les besoins en soins du client, mais aussi sa situation sociale, économique et familiale.
- **Outil Inter-RAI Check-Up**. Plus « léger » que le précédent, il est axé sur les ressources et la prévention dans les situations de vulnérabilité limitée.

Si l'on comprend immédiatement l'utilité de ces outils pour les équipes de terrain, on ne mesure pas toujours le bénéfice qu'ils représentent pour les clients/patients. Monique Bened-Vesin, clinicienne et coordinatrice des prestations *ad interim*, souligne deux aspects essentiels : « Le premier objectif des outils RAI est de garantir, par une évaluation standardisée, l'égalité de traitement dans la prise en charge. Quelle que soit sa situation, chaque patient bénéficiera du même recueil de données et de prestations adaptées à des besoins correctement identifiés. Mais il y a tout aussi important que l'évaluation des besoins : c'est celle des ressources. Nous observons souvent que dans les cas de déclin fonctionnel dus à un accident, une maladie ou simplement à l'âge, ce n'est pas la fonction elle-même qui est atteinte, c'est la confiance. Le potentiel du patient/client est intact, mais il n'en a pas forcément pleine conscience, entravé par la peur ou la sidération qui peuvent suivre une hospitalisation, une chute, un choc. En évitant de « faire à sa place », on sort du schéma classique de la réponse par l'acte (un besoin = une prestation), qui ne fait que prolonger la dépendance. On adopte un autre modèle : le client devient à la fois partenaire et expert dans la définition de ses besoins et de ses ressources, définition qui construira non plus seulement une trajectoire de soins, mais une trajectoire de santé intégrant aussi la prévention. »

RÉPARTITION DES PRESTATIONS D'AIDE ET DE SOINS À DOMICILE



STRUCTURE ET ÉVOLUTION DU PERSONNEL

EFFECTIFS

La Fondation Soins Lausanne emploie **788 personnes** au 31 décembre 2019 (675 collaboratrices et 113 collaborateurs), soit **484,6 EPT**. 607 personnes ont un contrat mensualisé, dont 44 à 100 %, et 181 personnes un contrat horaire (dont une centaine d'auxiliaires, étudiants infirmiers, animateurs de cours et écoliers coursiers de « mission.com »).
Au total, **924 personnes** ont exercé une activité professionnelle au sein de notre Fondation durant l'année 2019.

COLLABORATEURS ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE	2017	2018	2019
AIDE ET SOINS À DOMICILE (7 CMS + 1 bureau d'appoint + direction)			
Animateurs de cours et intervenants (y c. petits:pas)	6	7	7
Auxiliaires santé – ménage – ASSC – apprentis	356	336	341
Employés d'exploitation	4	3	3
Encadrement	39	35	38
Ergothérapeutes – assist. sociales – diététiciennes	47	49	51
Personnel de livraison de repas	31	29	27
Personnel infirmier (y c. Infirmières petite enfance)	164	167	160
Postes administratifs et apprentis de commerce	84	86	83
Total	**731**	**712**	**710**
MISSION.COM			
Ecoliers coursiers	61	61	67
Encadrement	1	1	1
Total	**62**	**62**	**68**
SALON LAVOIR (transféré à Polyval 1.1.2019)			
Auxiliaires santé – ménage – ASSC – apprentis	7	5	0
Encadrement	1	1	1
Total	**8**	**6**	**1**
TMRL – TRANSPORTS MOBILITÉ RÉDUITE			
Encadrement	1	1	1
Ergothérapeutes – assist. sociales – diététiciennes	1	1	2
Postes administratifs et apprentis de commerce	5	5	6
Total	**7**	**7**	**9**
TOTAL DES PERSONNES SOUS CONTRAT	**808**	**787**	**788**
EPT – ÉQUIVALENTS PLEIN TEMPS	**494**	**488**	**485**

MOUVEMENTS DU PERSONNEL

En 2019, le taux moyen de **rotation du personnel** (épuré des écoliers et coursiers de Mission.com) est de **16.74 %**: il poursuit la baisse entamée en 2016 (2018 : 17.29 %, 2017 : 20 %). Epuré des contrats de durée déterminée CDD, ce taux est de **14.95 %** (15.92 % en 2018, 18.3 % en 2017).

ABSENCES

Le taux annuel moyen des **absences maladie / accident** représente **8.7 %** en 2019 (7.7 % en 2018, 7.3 % en 2017), dont **5.7 %** pour les absences longue durée (5.5 % en 2018).

DEUX PRIORITÉS À LA FSL : LA FORMATION CONTINUE ET LA SANTÉ AU TRAVAIL

PROMOTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

En vue de favoriser une bonne santé au travail pour tous dans les domaines physiques et psychosociaux, notre Service RH et Karine Köhli, spécialiste de santé au travail (SST), ont mis en place plusieurs projets.

- **Suivis individuels et collectifs** : 260 collaborateurs environ ont bénéficié d'un suivi individualisé par rapport à leur santé au travail – des suivis et coachings d'équipe ont également été organisés.
- **Ergonomie** : une évaluation ergonomique des postes de travail fixes, en collaboration avec quatre référents ergonomie et le Service de gestion administrative, a été proposée à l'ensemble du personnel. 159 collaborateurs en ont bénéficié et des adaptations spécifiques ont été effectuées pour certains collaborateurs atteints dans leur santé. Un programme de filtre de lumière bleue est également disponible pour chaque ordinateurs de la FSL. Pour le futur, un projet pilote d'évaluation ergonomique dans les situations de clients lourdement handicapés a été mis en place. Il devrait se pérenniser en 2020 au vu des retours positifs.
- **Prévention** : tous les nouveaux collaborateurs ont bénéficié d'un cours de prévention de la violence physique et verbale – ceux travaillant chez les clients ont de plus suivi un cours d'ergonomie.

SPORT ET MOBILITÉ DOUCE

- L'action **Bike to Work**, organisée en juin en collaboration avec Pro Vélo Suisse, a tenté 40 collaborateurs ;
- 124 d'entre eux ont, de leur côté, répondu présents à l'action **Objectif 10 000 pas,** organisée en automne avec Unisanté.
- Afin d'encourager la mobilité douce et de participer à la prévention des accidents, nous avons sollicité l'ALSMAD qui a financé **6 cours de conduite de vélos électriques** pour 23 participants.

PROMOTION DE L'OFFRE EN FORMATION

En plus d'un budget financier classique, le budget de formation est octroyé en un montant d'heures que les collaborateurs peuvent consacrer à suivre des formations, dans le dispositif AVASAD. Ainsi pour l'année 2019 notre budget en heures de formation était de **16 681 heures**.
L'année 2019 a été marquée par le fait qu'aucun catalogue de formation interne n'a pu être mis en place – le budget formation étant prioritairement consacré aux formations obligatoires à la prise de fonction pour les nouveaux collaborateurs (qui représente environ 20 % du budget annuel en heures de formation) ainsi qu'au projet cantonal « CapRAI ».

ACCENT SUR LA FORMATION « CAPRAI »

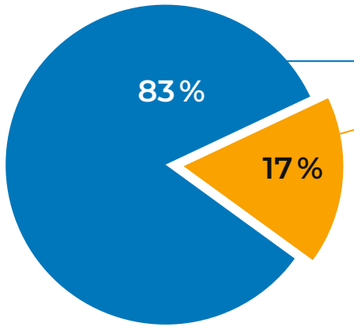
L'année 2019 a été consacrée à la formation « CapRAI » destinée à tous les collaborateurs HES. Ce qui représente un peu plus de **190 collaborateurs**, pour un total de **2 653 heures de formation**.

▶ *Voir aussi sous « Temps forts » en p. 4 et sous « Prestations » en p. 13*

LA FSL – ENTREPRISE FORMATRICE

En 2019, **7 collaborateurs** effectuaient leur apprentissage d'assistant en soins et santé communautaire (ASSC), dont 2 en dernière année, qui ont obtenu leur CFC.
Une apprentie de commerce a obtenu son CFC et **2 stagiaires MPC** (maturité professionnelle commerciale) ont reçu leur CFC d'employé de commerce avec maturité.
Nous avons accueilli **9 stagiaires en formation Bachelor** dans les domaines des soins infirmiers, ergothérapie, travail social et diététique.
5 formateurs en entreprises (FEE) ont également été formés pour le suivi des apprentis ASSC ainsi qu'une **praticienne formatrice (PF)** pour le suivi des stagiaires en soins infirmiers.

RÉPARTITION DES CHARGES ET DES PRODUITS

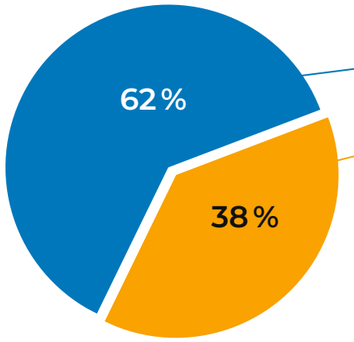


RÉPARTITION DES CHARGES

Frais de personnel

Autres charges

Les charges de personnel ont légèrement augmenté par rapport à 2018 (+2 %) alors que l'activité à diminué de 3.4 %. Les salaires sont en baisse, liés aux prestations, par contre on observe une diminution des APG et une augmentation des charges sociales (caisse de pension). La répartition des charges reste identique à l'exercice précédent.



RÉPARTITION DES PRODUITS

Financement par l'AVASAD (composé des subventions cantonales, communales et des fonds de l'AVASAD)

Produits de la facturation et autres

Modification de la répartition des revenus liés à l'intégration d'une activité dans le subventionnement cantonal (petits:pas).

COMMENTAIRES AUX COMPTES

Si l'entier des heures du personnel terrain demeure pratiquement inchangé (-0.64 % par rapport à 2018), nous devons malheureusement constater que les heures de prestations fournies aux clients sont en baisse : -3.3 % par rapport à 2018 et -6.3 % par rapport au très ambitieux budget 2019, établi sur la base des directives et projections de l'AVASAD.
Ce décalage s'explique partiellement par le nombre important d'heures de formation suivies par le personnel terrain en 2019.

Nous notons par ailleurs une légère diminution de nos clients, en lien avec la courbe démographique ainsi qu'avec l'arrivée des OSAD privées sur le marché.
Toujours avec des charges de personnel intérimaire plus importantes que prévu, notre résultat, bien que négatif, a été contenu étant donné ces différents facteurs. 90 % du résultat négatif est pris en charge par l'AVASAD et 10 % est prélevé sur la réserve d'exploitation de la FSL.

BILAN AU 31.12.2019

ACTIF	2019 KCHF	2018 KCHF
Actif circulant	**5 556**	**7 866**
Liquidités	897	2 514
Créances résultant de livraisons et de prestations	4 298	4 916
Tiers	4 122	4 356
Collectivités publiques	172	560
Entités membres	4	0
Autres créances à court terme	9	228
Stocks	0	0
Comptes de régularisation actif	352	207
Actif immobilisé	**620**	**727**
Immobilisations corporelles	617	720
Immobilisations incorporelles	0	0
Immobilisations financières	3	7
Participations	0	0
Total Actif	**6 176**	**8 592**

PASSIF	2019 KCHF	2018 KCHF
Engagements à court terme	**6 096**	**8 475**
Dettes financières à court terme portant intérêt	2 445	4 451
Dettes résultant de livraisons et de prestations	1 172	1 275
Tiers	836	956
Collectivités publiques	254	276
Entités membres	83	43
Autres dettes à court terme	1 057	1 473
Provisions à court terme	1 285	1 037
Comptes de régularisation passif	138	239
Engagements à long terme	**0**	**0**
Dettes financières à long terme portant intérêt	0	0
Autres dettes à long terme	0	0
Capital des fonds (fonds affectés)	**17**	**14**
Fonds affectés	17	14
Capital de l'organisation	**63**	**104**
Capital versé	50	50
Ecarts de 1ère application des Swiss GAAP RPC	0	0
Capital libre (résultats reportés)	0	0
Réserves libres	0	0
Capital lié	13	54
Résultat de l'exercice	0	0
Total Passif	**6 176**	**8 592**

L'établissement des comptes de l'AVASAD se base sur les recommandations des Swiss GAAP RPC. Les éléments financiers présentés ici constituent un condensé des comptes annuels de l'année 2019 révisés par PWC SA. Les comptes annuels détaillés sont disponibles auprès de l'AVASAD ou sur le site www.avasad.ch

COMPTE DE RÉSULTAT AU 31.12.2019

	2019	2018
	KCHF	KCHF
Produits	**55 924**	**55 032**
Produits de collecte de fonds	**10**	**8**
Dons / Legs	10	8
Dons Loterie Romande	0	0
Sponsoring	0	0
Cotisations des membres	0	0
Produits de prestations fournies	**55 914**	**55 024**
Mandats publics	11	0
Mandats de tiers	5	11
Produits de livraisons et de prestations	55 719	54 599
Prestations de services	18 603	19 554
Livraisons	2 039	2 188
Locations	0	0
Financement par l'AVASAD	35 077	32 858
Autres produits d'exploitation	179	414
Charges directes de prestations et de projets	**-53 412**	**-52 582**
Frais de personnel	-44 332	-43 517
Honoraires et prestations de tiers	-4 467	-4 098
Coût de prestations fournies	0	0
Frais de déplacements	-997	-1 097
Charges d'exploitation	-3 502	-3 733
Amortissements	-113	-138
Frais de fonctionnement généraux	**-2 621**	**-2 430**
Frais de personnel	-2 128	-2 026
Honoraires et prestations de tiers	-298	-236
Frais de déplacements	-2	-2
Frais de collecte de fonds	0	0
Charges d'exploitation	-185	-160
Amortissements	-7	-7
Résultat d'exploitation	**-108**	**19**
Résultat financier	**-13**	**-13**
Produits financiers	0	0
Charges financières	-13	-13
Autres résultats	**83**	**0**
Produits sans rapport avec l'organisation	0	0
Charges sans rapport avec l'organisation	0	0
Produits exercices précédents	88	0
Charges exercices précédents	-5	0
Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux	**-38**	**6**
Variation des fonds affectés	**-3**	**-8**
Attribution aux fonds affectés	-3	-8
Utilisation des fonds affectés	0	0
Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux propres	**-41**	**-2**
Attributions	**41**	**2**
Attribution/Utilisation du capital lié	41	2
Attribution/Utilisation du capital libre (résultats reportés)	0	0
Attribution/Utilisation des réserves libres	0	0
Transfert aux fonds affectés	0	0
Résultat de l'exercice	**0**	**0**

INSTANCES AU 31.12.2019

CONSEIL DE FONDATION

Président
Stéphane David*

Vice-Président
Oscar Tosato*

Membres
Anne Berguerand
Roger Darioli*
François Décaillet*
Robert Fox*
Françoise Ninane
Bertrand Picard*
Pierre-Yves Remy*
Madeleine Schilt-Thonney
Filip Uffer
Philippe Vuillemin

Avec voix consultative
Susana Garcia, directrice générale de l'AVASAD
Jean-Pierre Monney*, dir. *ad interim*

** Egalement membres du Comité FSL*

DIRECTION

Jean-Pierre Monney, directeur *ad interim*

SERVICES

Service des prestations
Mélanie Coutelle, responsable

Service des ressources humaines
Cecilia Bähni, responsable

Service des finances
Laura Politino, responsable
Christine Perone-Dubrit, responsable *ad interim* de juillet 2019 à avril 2020

Service de gestion administrative
Murielle Wigger, responsable

CONTACTS

CMS ANCIEN-STAND
Rue de la Borde 42, 1018 Lausanne
Tél. 021 641 02 50 | Fax 021 641 02 99
cms.ancien-stand@avasad.ch

CMS CENTRE-VILLE
Rue St-Martin 20, 1003 Lausanne
Tél. 021 213 02 33 | Fax 021 213 02 30
cms.centre-ville@avasad.ch

CMS CHAILLY-SALLAZ
Chemin de Rovéréaz 5, 1012 Lausanne
Tél. 021 654 55 55 | Fax 021 654 55 56
cms.chailly-sallaz@avasad.ch

CMS MONTELLY
Avenue de Montoie 29, 1007 Lausanne
Tél. 021 612 03 12 | Fax 021 612 03 13
cms.montelly@avasad.ch

CMS OUCHY
Avenue de Cour 135, 1007 Lausanne
Tél. 021 612 02 02 | Fax 021 612 02 09
cms.ouchy@avasad.ch

CMS RIPONNE
Place de la Riponne 1, 1005 Lausanne
Tél. 021 644 04 40 | Fax 021 644 04 44
cms.riponne@avasad.ch

CMS VALENCY
Avenue de Morges 64C, 1004 Lausanne
Tél. 021 622 83 00 | Fax 021 622 83 03
cms.valency@avasad.ch

CMS24 GRAND LAUSANNE
Chemin de Rovéréaz 5, 1012 Lausanne
Tél. 021 651 71 21 | Fax 021 651 71 25
cms24.gl@avasad.ch

INFIRMIÈRES PETITE ENFANCE 0-4 ANS
Chemin de Rovéréaz 5, 1012 Lausanne
Tél. 021 641 08 10 | Fax 021 641 08 19
ipe.lausanne@avasad.ch
www.avasad.ch/petite-enfance

TRANSPORT «MOBILITÉ RÉDUITE» (TMRL)
Route d'Oron 2, CP 60, 1000 Lausanne 10
Tél. 021 651 29 99 | Fax 021 651 30 66
tmrl@avasad.ch

FONDATION SOINS LAUSANNE – RAPPORT ANNUEL 2019

Route d'Oron 2, CP 60, 1000 Lausanne 10 | Tél. 021 651 30 60 | Fax 021 651 30 66
www.fondationsoinslausanne.ch