



AIDE ET SOINS
À DOMICILE

Rapport annuel **2021**

APROMAD

ASSOCIATION POUR LA PROMOTION DE LA SANTÉ ET
LE MAINTIEN À DOMICILE DE LA COURONNE
LAUSANNOISE

Gouvernance

Comité

Pierre Jolliet
Président
Municipal, Epalinges
CMS d'Epalinges

Daniel Besson
dès le 16.11.21
Municipal, Le Mont
CMS Le Mont

Pamela Burdet
dès le 01.07.21
Vice-syndique, St-Barthélémy
CMS d'Echallens

Arielle Martin
dès le 01.07.21
Municipale, Paudex
CMS de Pully

Claudia Perrin
Syndique, Romanel
CMS de Prilly Nord

Romain Richard
Municipal, Oron
CMS d'Oron

Dominique Wyss Cossy
dès le 17.02.21
Municipale, Chexbres
CMS de Cully

Nathalie Schöni
dès le 01.07.21
Municipale, Jouxten-Mézery
CMS de Prilly Sud

Dr Christophe Pasche
Médecin conseil

Susana Garcia
Directrice générale
AVASAD

Gérald Fontannaz
jusqu'au 30.06.21
Municipal, Paudex
CMS de Pully

André Guex
jusqu'au 30.06.21
Municipal, Le Mont
CMS Le Mont

Nicole Gross
jusqu'au 31.12.20
Municipale, Bourg-en-Lavaux
CMS de Cully

Dominique Tille
jusqu'au 31.12.20
Syndic, Oulens-sous-Echallens
CMS d'Echallens

Serge Roy
jusqu'au 30.06.21
Municipal, Jouxten-Mézery
CMS de Prilly Sud

Direction

Isabelle Brès-Bigey
Directrice

Virginie Bertschi
Responsable des prestations

Cédric Metzger
Responsable Ressources
Humaines

Jocelyne Rivier Forney
Responsable des finances

Isabelle Meylan-Lugrin
Assistante de direction

Marie-Claude Amar
Responsable CMS d'Echallens

Véronique Dettwiler
Responsable CMS de Prilly
Nord

Antonio Do Vale Rodrigues
Responsable CMS de Pully

Monique Etienne Lopes
Responsable CMS d'Oron

Marie-Thérèse Favre
Responsable CMS de Prilly Sud

Nicole Gross
Responsable SIPED

Anne Guex Jeanprêtre
Responsable CMS d'Epalinges

Jean-François Guillomet
Responsable CMS de Readom

Cindy Pidoux
Responsable de l'Equipe
d'appoint

Valérie Serex Legrottaglie
Responsable CMS du Mont

Marie-Alix Souyris
Responsable CMS de Cully

Table des matières

Billet du président et de la directrice.....	4
2021, similaire à 2020 ? oui mais pas seulement !	4
COVID-19 : suite... et fin ?	5
La campagne de vaccination en chiffres.....	5
Les clientes et clients	6
Qui sont-ils ?	6
Nombre de clientes et clients ◇ 2018-2021	6
Evolution du pourcentage de client-e-s par CMS ◇ 2020-2021	6
Clientes et clients par classe d'âge.....	7
Proches Aidant-e-s par CMS ◇ 2019-2021	8
Clientes et clients READOM ◇ 2018-2021	8
Les prestations	9
Lesquelles ? Pour qui ?	9
Heures d'aide et de soins ◇ 2018-2021.....	9
Heures relevées par prestation d'aide et de soins ◇ 2021	10
Prestations Repas et Biotélégilance ◇ 2018-2021	10
Répartition des heures prestées par classe d'âge ◇ 2018-2021.....	11
Santé mentale	11
Les ressources humaines.....	12
La bonne personne au bon endroit et au bon moment	12
En chiffres.....	13
Collaboratrices-collaborateurs et EPT ◇ 2018-2021.....	13
Taux d'absentéisme et de rotation ◇ 2018-2021	13
Quel management souhaitons-nous pour demain ?.....	14
Equipe cantonale de Soins infirmiers pédiatriques à domicile (SIPeD).....	15
La Direction	15
Les enfants	16
Nombre d'enfants ◇ 2021.....	16
Répartition des enfants par classe d'âge ◇ 2021.....	16
Durées de prise en charge ◇ 2021	17
Répartition des enfants par Associations/Fondations ◇ 2021.....	17
Les prestations	18
Heures relevées d'aide et de soins ◇ 2018-2021	18
Heures de nuit ◇ 2017-2021	18
Les ressources humaines.....	19
Collaboratrices-collaborateurs et EPT ◇ 2018-2021.....	19
Taux d'absentéisme et de rotation ◇ 2018-2021	19
Les finances	20

*Cliquez sur ce bouton en bas de page
pour revenir à la table des matières*



Billet du président et de la directrice

2021, similaire à 2020 ? oui mais pas seulement !

Si nous avons trouvé l'année 2020 inédite, nous pouvons en dire autant de 2021 qui certes présente quelques similitudes, mais aussi des caractéristiques uniques.

En effet, en 2021, dans le contexte pandémique et de forte augmentation d'activité, l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'APROMAD a fait à nouveau preuve de professionnalisme, d'engagement et de solidarité et nous souhaitons les remercier vivement.

La grande nouveauté en 2021 fut la mise en place sur l'ensemble du dispositif AVASAD d'une campagne de vaccination à domicile pour les personnes ayant de grandes difficultés à se mobiliser. Celle-ci a démontré la réactivité et la cohérence de notre dispositif qui en moins de 10 jours a su mettre en place une organisation de vaccination à domicile complexe et efficiente.

Des équipes dédiées à la vaccination ont été créées, impliquant de former les infirmier·ère·s mobilisé·e·s et de mettre en place une organisation et une logistique sophistiquées avec le soutien de civilistes.

Ainsi 492 personnes ont été vaccinées par les équipes de l'APROMAD qu'il s'agisse de bénéficiaires de CMS ou de personnes suivies par d'autres prestataires de soins (OSAD, infirmier·ère·s indépendant·e·s, ...) et 1'080 injections ont été effectuées.

Il est important de préciser qu'en plus d'assurer toutes les prestations prévues chez l'ensemble de nos client·e·s, nous avons pu prendre en charge 168 personnes COVID à domicile et absorber une augmentation d'activité supérieure au budget de 11% et ainsi contribuer à désengorger les hôpitaux.

Le dispositif AVASAD s'est montré une fois encore un acteur indispensable du bien vieillir dans le canton de Vaud, les CMS de l'APROMAD l'ont été pour la population de la couronne lausannoise et plus généralement de la région Centre. L'étude sur les impacts de la pandémie sur l'évolution de l'état de santé et de bien-être de nos clientes et clients¹ met notamment en évidence le rôle capital des proches, du réseau et des professionnel·le·s de la santé et du social pour limiter ces impacts en particulier chez les personnes déjà à forte vulnérabilité avant la crise. Celles-ci ont davantage maintenu leur niveau d'indépendance grâce à la prise en charge soutenue des CMS.

Le rôle de nos équipes est de les accompagner pour renforcer leurs capacités physiques, cognitives et sociales et développer leurs compétences en santé.

Nous savons que nous pouvons compter sur chacune d'elles.

Pierre Jolliet

Président

Isabelle Brès-Bigey

Directrice

¹ [Seniors et crise sanitaire: une étude pour comprendre les impacts sur l'état de santé.](#)



COVID-19 : suite... et fin ?

L'année 2021, comme déjà mentionné, a été marquée par la campagne de vaccination à domicile mise en place sur l'ensemble du canton, pour les personnes ne pouvant se déplacer jusqu'aux lieux de vaccination.

La campagne de vaccination en chiffres

Clientes et clients vaccinés par les équipes de vaccination de l'APROMAD

75 ans et plus	421
Moins de 75 ans	71
Connu·e·s des CMS	400
Non connu·e·s des CMS	92

Injections réalisées

1 ^{ère} injection	407
2 ^{ème} injection	377
Dose de rappel	296

Clientes et clients Covid-19 pris en charge à domicile

Nombre de client·e·s Covid-19	95
-------------------------------	----

Collaboratrices et collaborateurs impactés

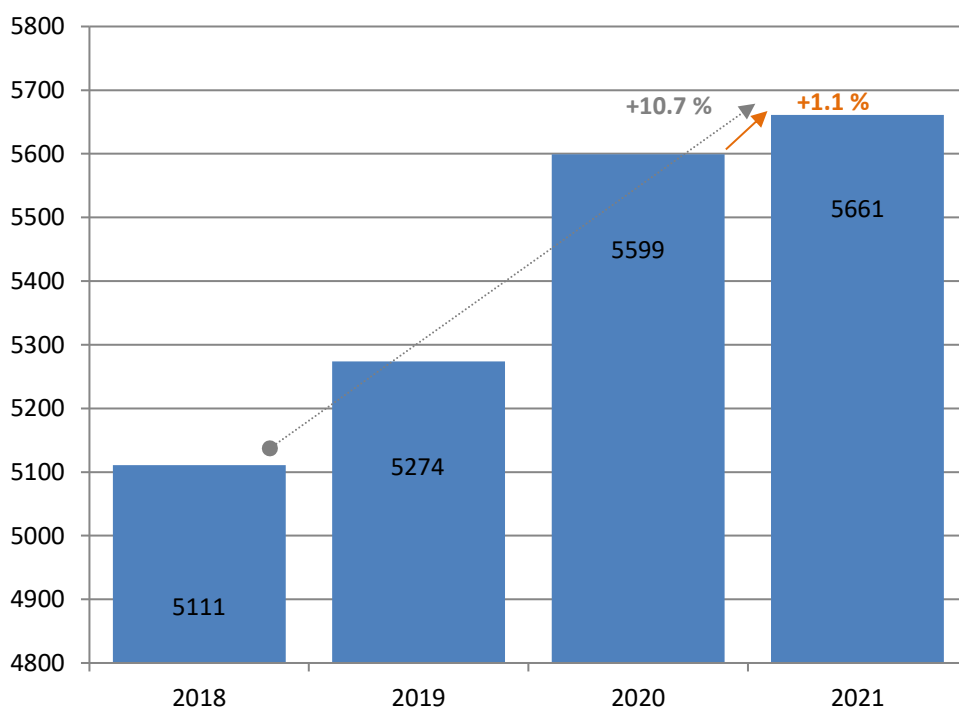
Covid-19	102
En quarantaine	127



Les clientes et clients

Qui sont-ils ?

Nombre de clientes et clients ◇ 2018-2021



Evolution du pourcentage de client·e-s par CMS ◇ 2020-2021

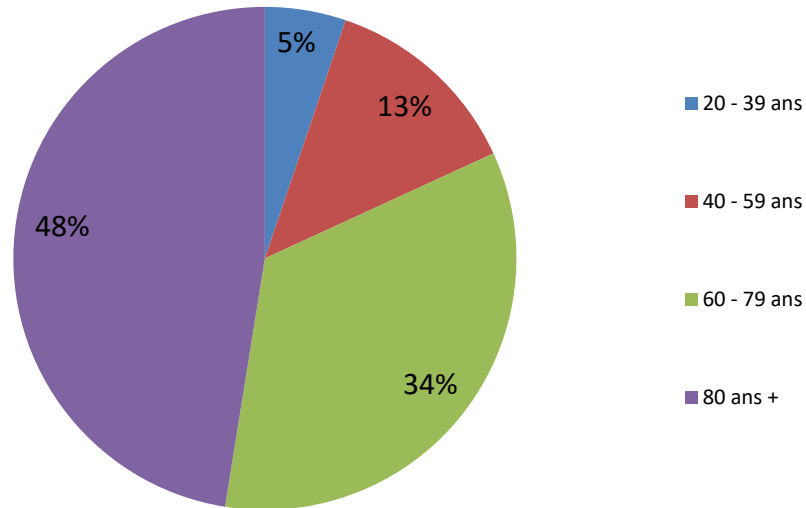


	Evolution en % 2020-2021
Cully	+4.5
Echallens	+5.2
Epalinges	+2.7
Le Mont	+10.0
Oron	+1.0
Prilly-Nord	+2.5
Prilly-Sud	-6.8
Pully	+7.6
READOM	-13.5

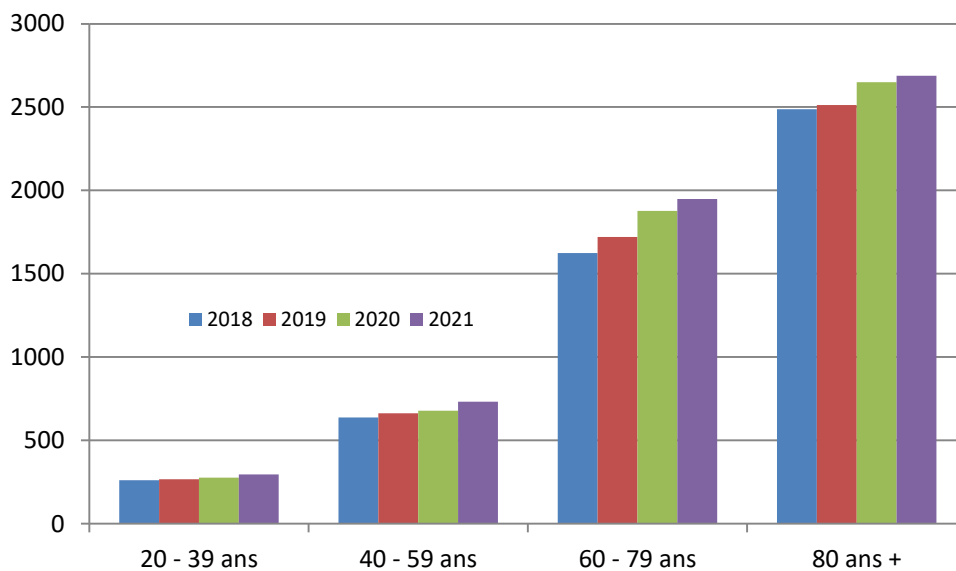


Clientes et clients par classe d'âge

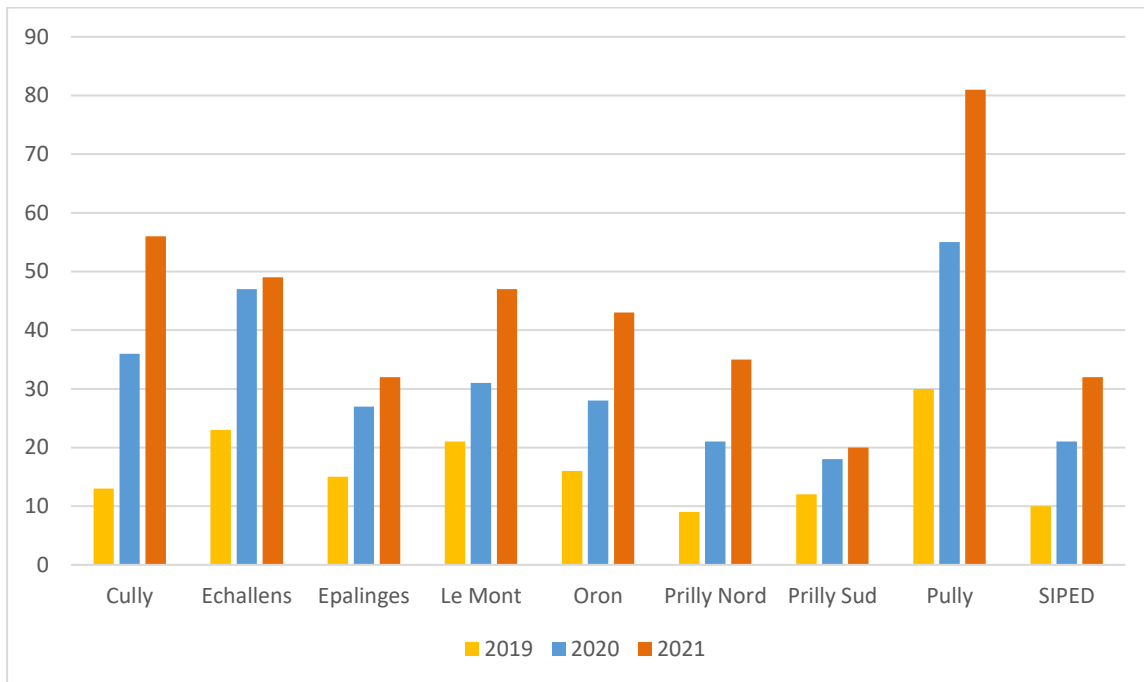
Répartition en 2021



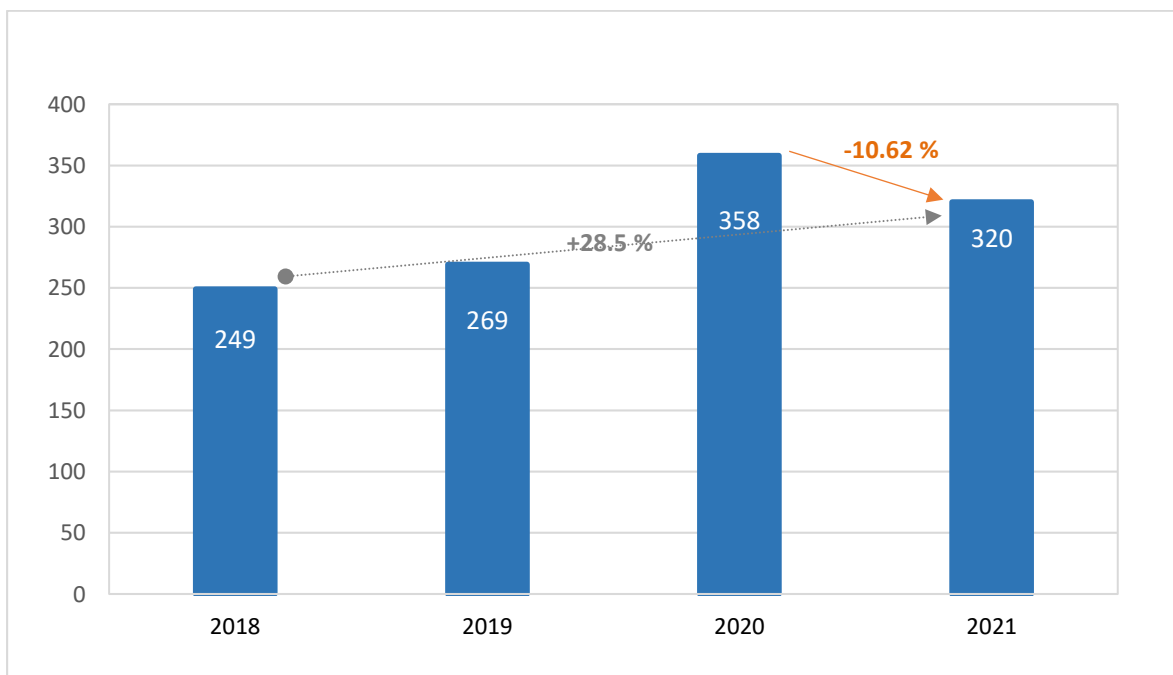
Nombre de clientes et clients par classe d'âge ◇ 2018-2021



Proches Aidant·es par CMS ◇ 2019-2021



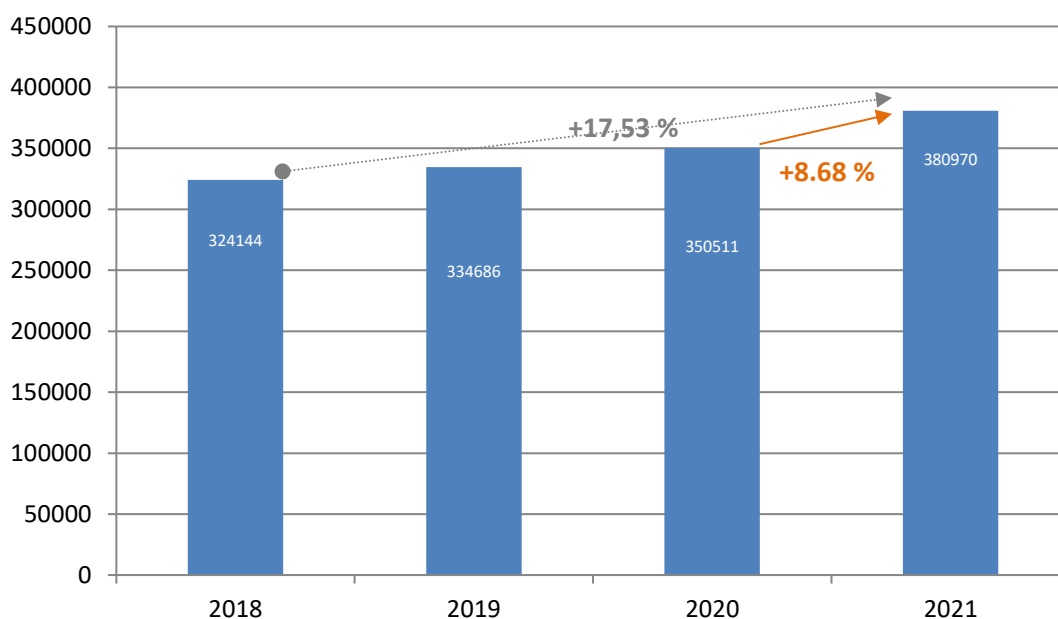
Clientes et clients READOM ◇ 2018-2021



Les prestations

Lesquelles ? Pour qui ?

Heures d'aide et de soins ◇ 2018-2021

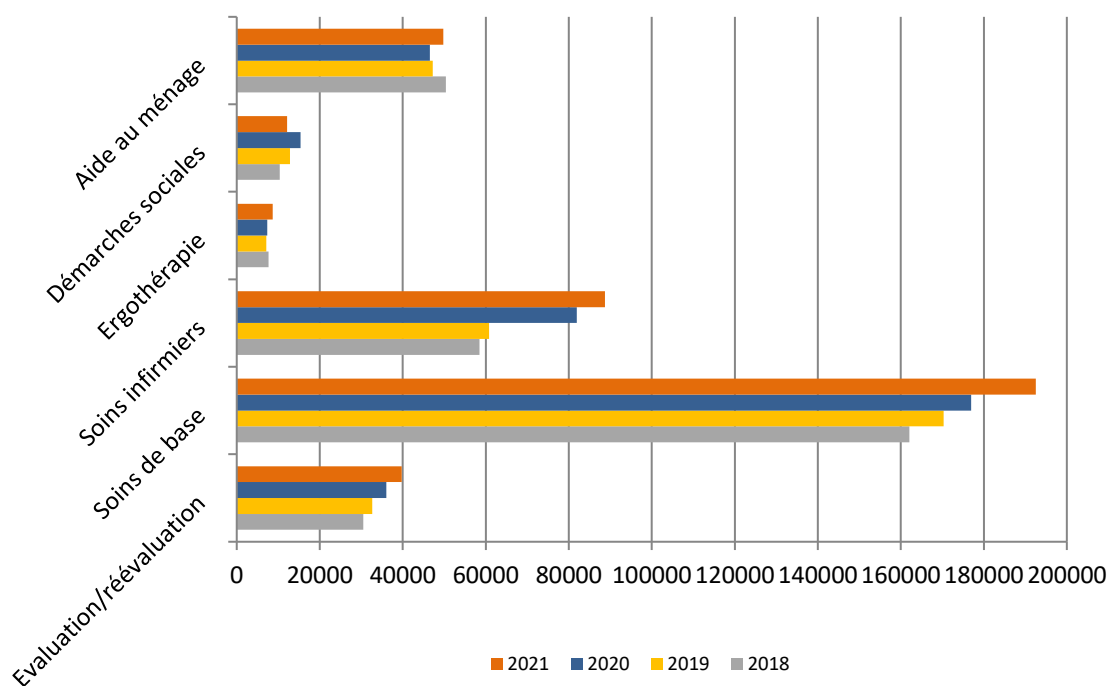


Heures d'aide et de soins par CMS ◇ 2018-2021

	2018	2019	2020	2021	Evol. en % 2020-2021
Cully	43'585	49'321	54'016	64'956	+20.25
Echallens	43'843	42'593	43'657	45'224	+3.58
Epalinges	38'116	42'077	42'407	43'710	+3.07
Le Mont	37'262	35'120	37'500	42'803	+14.14
Oron	44'967	45'111	47'643	52'827	+10.88
Prilly-Nord	30'549	33'367	33'488	33'092	-1.18
Prilly-Sud	32'479	30'389	30'201	28'905	-4.29
Pully	46'275	49'044	51'202	59'166	+15.55
READOM	7'800	7'818	10'562	10'327	-2.22



Heures relevées par prestation d'aide et de soins ◇ 2021



Prestations Repas et Biotélévigilance ◇ 2018-2021

	2018	2019	2020	2021	Evol. en % 2020-2021
Secutel	832	784	776	794	+2.32
Repas	87'373	89'990	107'956	113'516	+5.15

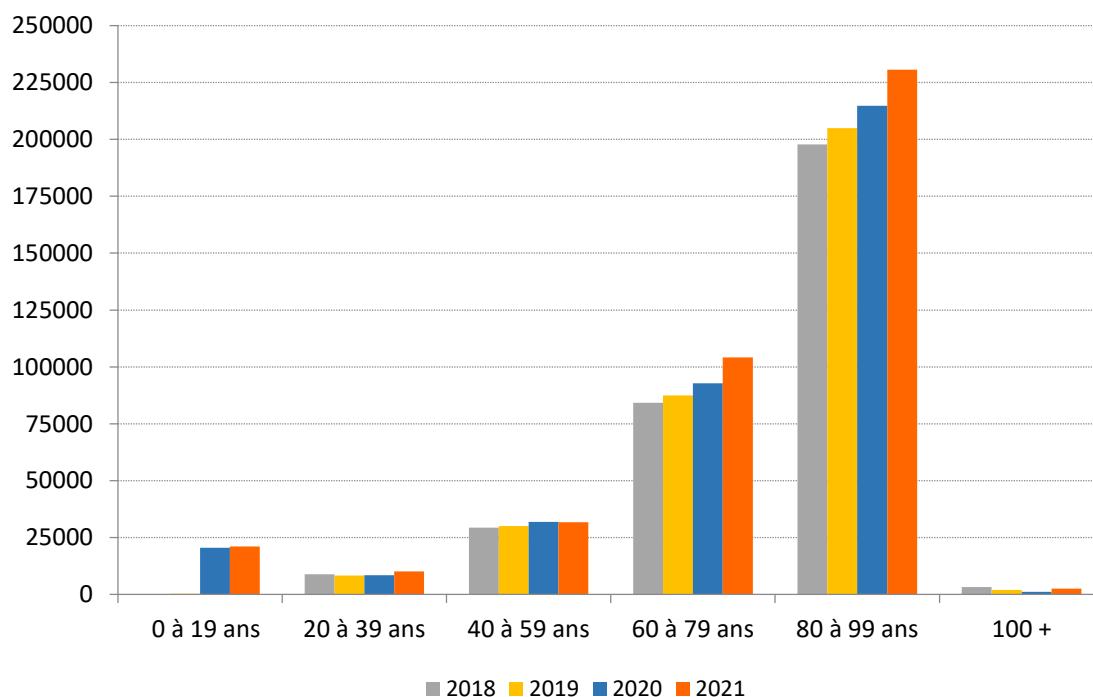
Détail par CMS des prestations Repas et Biotélévigilance ◇ 2021

CMS	Secutel	Repas
Cully	131	24'104
Echallens	108	18'039
Epalinges	83	15'353
Le Mont	71	10'965
Oron	101	11'790
Prilly-Nord	66	16'418 ¹
Prilly-Sud	62	12'734
Pully	161	20'531

¹ Facturation par l'APREMADOL



Répartition des heures prestées par classe d'âge ◇ 2018-2021



Santé mentale

L'activité des CMS auprès des personnes rencontrant des problèmes de santé mentale a été particulièrement intense en cette deuxième année de pandémie, le contexte socio-sanitaire accentuant les troubles psychiques préexistants de certains et en fragilisant d'autres. La croissance d'activité a été particulièrement marquée pour le service des soins infirmiers pédiatriques.

Dans le but de renforcer le soutien au domaine de la santé mentale, la mutualisation de dotations disponibles a permis d'engager une clinicienne en santé mentale à 70% dès le 1^{er} mai 2021.

Le poste a pour mission de promouvoir la qualité et le développement des soins dans le domaine. La clinicienne apporte une expertise spécifique pour soutenir les CMS dans l'analyse et

la réponse aux problématiques de santé mentale. Elle renforce l'encadrement du personnel (infirmier.ère.s en santé mentale, personnes ressources en santé mentale) et facilite l'intégration des nouveaux engagés.

Le personnel infirmier en santé mentale s'est formé cette année à l'utilisation du Plan de Crise Conjoint (PCC). Cet outil destiné à une clientèle adulte souffrant de troubles psychiatriques est une forme de déclaration anticipée. C'est un plan définissant les modalités d'interventions pratiques en cas de crise, les soins et traitements souhaités par la personne suivie et ceux à éviter. Le but de ce plan élaboré conjointement entre le ou la bénéficiaire, les professionnel-le-s, voire les proches est de prévenir et gérer au mieux une éventuelle future crise.



Les ressources humaines

La bonne personne au bon endroit et au bon moment

En 2021, ce sont plus de 150 engagements qui ont été réalisés par l'APROMAD et cela dans la large palette des différents métiers terrain, administratif ou d'encadrement qui interviennent dans notre activité. Une donnée impressionnante quand on sait à quel point il est difficile de recruter ce personnel pour les organisations de soins, ces dernières années. Pour notre association, ce nombre a augmenté de près de 30% depuis 2018.

Pour faire face à cette situation de pénurie, le service RH de l'APROMAD a débuté en 2020 une réflexion importante sur son processus de recrutement, afin d'arriver à une meilleure qualité dans la démarche, tout en faisant diminuer la charge dévolue aux cadres concernés.

Nos trames d'entretien, nos vignettes de mise en situations pratiques et nos prises de références ont été modernisées. Nous avons intégré de manière systématique un·e expert·e métier qui accompagne le spécialiste RH et le cadre qui recrute, lors de nos entretiens. Ceux-ci se déroulent dorénavant sur une seule rencontre et sont conçus de manière à aborder l'ensemble des points nécessaires à une prise de décision par la candidate ou le candidat et l'APROMAD.



De plus, en raison de la pandémie et du besoin urgent de renforcer nos équipes, nous avons dû adapter certaines de nos pratiques : nous avons réalisé presque l'entier des entretiens à distance en visioconférence avec les candidat·e·s, cela à la satisfaction de toutes et tous tant au niveau de la rapidité que de la qualité des engagements. Cette année la proportion de collaboratrices et collaborateurs restés en poste après leur temps d'essai est de plus de 95%, indicateur reflétant la pertinence des engagements et la satisfaction des employé·e·s dans leur nouvelle activité.

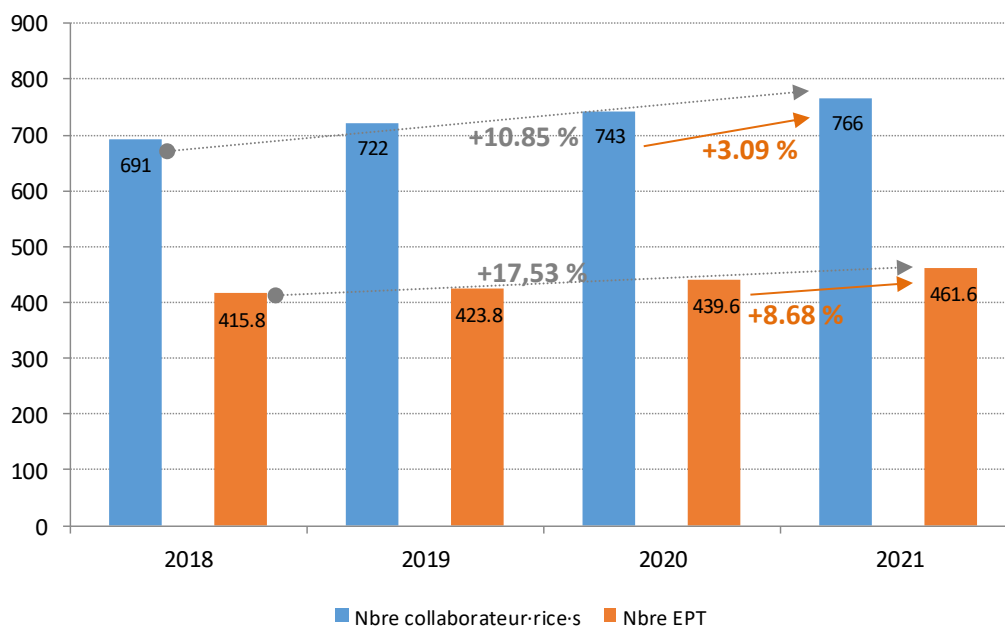
Par ailleurs, pour accroître notre visibilité, nous avons multiplié les lieux de diffusion de nos offres d'emploi, bien évidemment sur les sites dédiés, mais aussi au sein des institutions de formation et depuis peu sur les sites internet des communes dans lesquelles les CMS de l'APROMAD interviennent. Mais ce qui est le plus efficace, est la promotion de notre institution et de notre activité par le personnel auprès de leur réseau de connaissances, le bouche à oreille ! Aussi, nous avons mis en place un programme de valorisation pour nos collègues actifs dans cette démarche.

En 2021, notre organisation a dû faire face à de nombreuses difficultés, mais nous sommes cependant satisfaits d'avoir pu réaliser de nombreux engagements de haute qualité dans un environnement de raréfaction de ressources humaines.



En chiffres

Collaboratrices-collaborateurs et EPT ◇ 2018-2021



EPT par fonction ◇ 2018-2021

EPT	2018	2019	2020	2021	Evol. en % 2020-2021
Personnel infirmier / clinicienne	110.86	115.4	120.5	133.4	+10.70
ASSC, Inf. assistante, aide familiale	39.54	37.6	37.1	39.0	+5.12
Personnel auxiliaire	162.32	163.3	173.8	176.2	+1.38
Personnel des repas	4.01	4.5	4.7	4.5	-4.26
Personnel ergothérapie	14.86	15.1	16.4	18	+9.75
Assistante sociale	15.24	15.5	15.6	16.8	+7.69
Diététicienne	0.7	0.7	0.7	0.7	-
Encadrement administratif	21.88	22.3	21.9	22.2	+1.36
Encadrement soins	1.64	1.6	1.8	1.8	-
Personnel administratif	43.35	46.7	46.5	48.4	+4.08
Personnel d'entretien	1.4	1.1	0.6	0.6	-
Total	415.8	423.8	439.6	461.6	+5.00

Taux d'absentéisme et de rotation ◇ 2018-2021

	2018	2019	2020	2021	Evol. en % 2020-2021
Taux d'absentéisme	7.9%	8.5%	9.1%	7.4%	- 18.69
Taux de rotation	15.2%	16%	15.6%	14.9%	- 4.49





Quel management souhaitons-nous pour demain ?

Aujourd'hui, existent au sein de nos CMS différentes formes d'encadrement managérial, dépendantes du volume des prestations et donc, du nombre de collaboratrices et de collaborateurs. De plus, parmi nos cadres, plusieurs profiteront d'une retraite ou pré-retraite dans les cinq ans à venir. Ajoutez à cela l'évolution de l'environnement médico-social et de ses enjeux, certaines fonctions à mettre en réflexion et la raréfaction des ressources financières ; tous les ingrédients étaient alors réunis pour un projet d'envergure.

C'est donc pour répondre aux défis du futur, que l'APROMAD amorce en 2021 un travail conséquent sur un nouveau modèle de management, dans une démarche participative avec ses collaborateurs, ses collaboratrices et ses cadres.

La Direction a souhaité réfléchir sur le modèle de gouvernance à développer tout en clarifiant notre mission, notre vision et nos valeurs dans cet environnement en évolution ; ceci afin de permettre la transformation nécessaire du rôle des managers au sein de notre entreprise, le renforcement de nouvelles compétences et une répartition repensée des responsabilités et des tâches.

Un groupe de projet composé de 7 cadres a donc entamé ces réflexions alors que près de 65 collègues représentatif-ive-s de toutes les fonctions et de toutes les équipes, étaient sollicité-e-s pour répondre à un questionnaire en lien avec l'ADN de l'APROMAD ?

Puis, dans un deuxième temps, une enquête en ligne invitait l'ensemble du personnel de l'APROMAD à se prononcer sur un choix de valeurs de l'entreprise. La déclinaison de celles-ci sera travaillée dans le cadre d'un atelier incluant une quinzaine de collaborateur-ric-e-s début 2022.

Ces réflexions s'intègrent complètement dans le travail réalisé au niveau du dispositif cantonal de l'AVASAD sur ses principes fondamentaux.

Pour 2022, enrichis des résultats de ces différents travaux, nous allons dessiner le management de demain au sein de l'APROMAD mais pour plus de détails, rendez-vous dans l'édition de notre rapport annuel début 2023 !



Equipe cantonale de Soins infirmiers pédiatriques à domicile (SIPeD)

La Direction

Isabelle Brès-Bigey

Nicole Gross

Catherine Pilloud

Karine Paquin

Elena Garcia Rey

Dresse Vivianne Chanez (Amiet) – depuis le 1^{er} mai 2021

Directrice

Responsable SIPeD

Responsable adjointe SIPeD

Clinicienne

Clinicienne

Médecin conseil

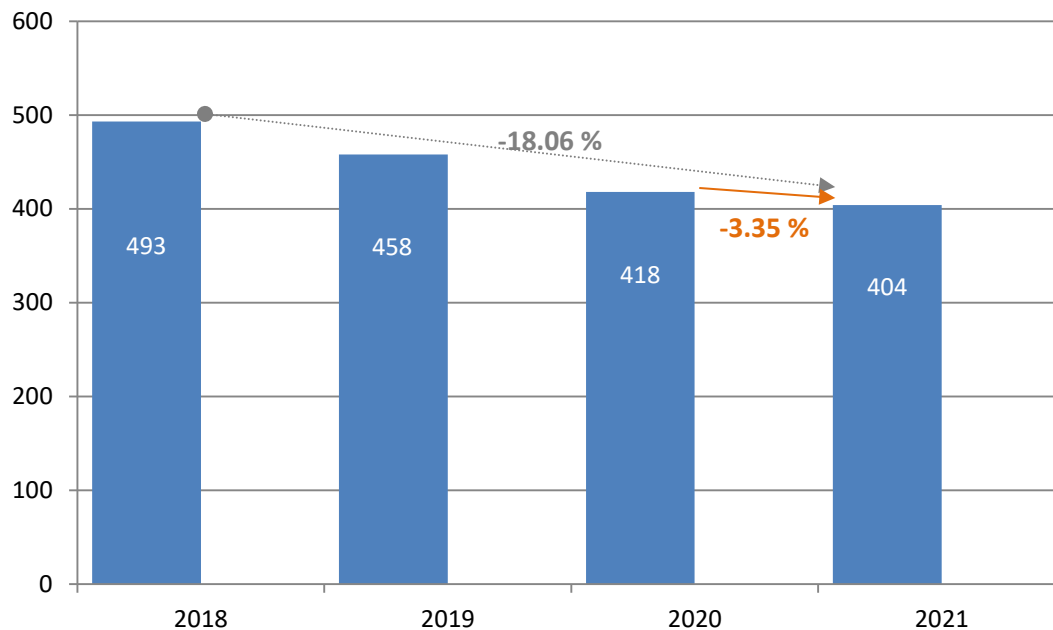


école
santé pédiatrie canton pédopsychiatrie équipe
enfants
famille domicile accompagnement
adolescents

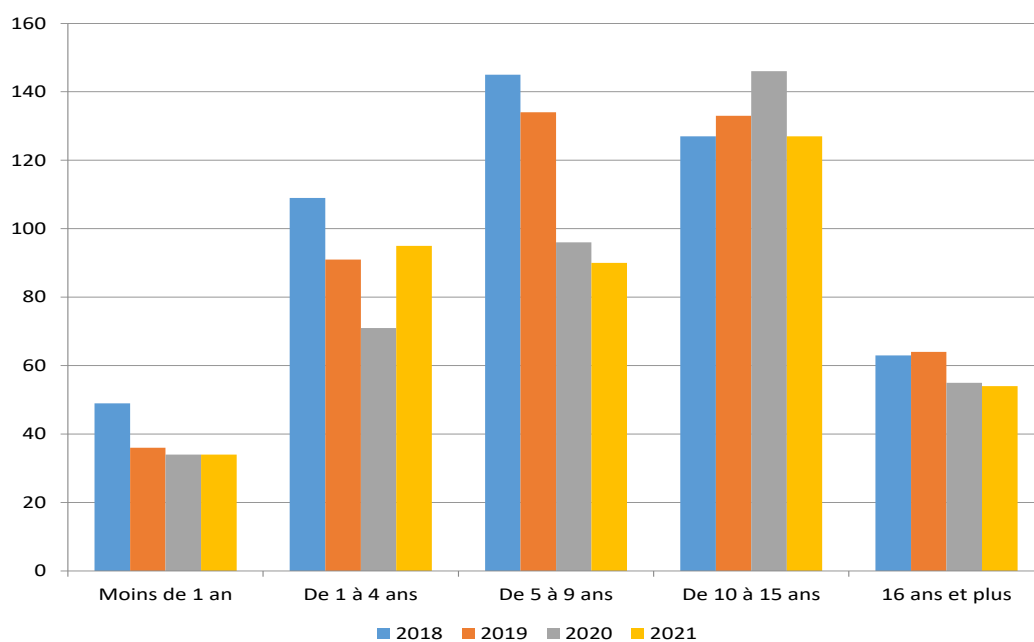


Les enfants

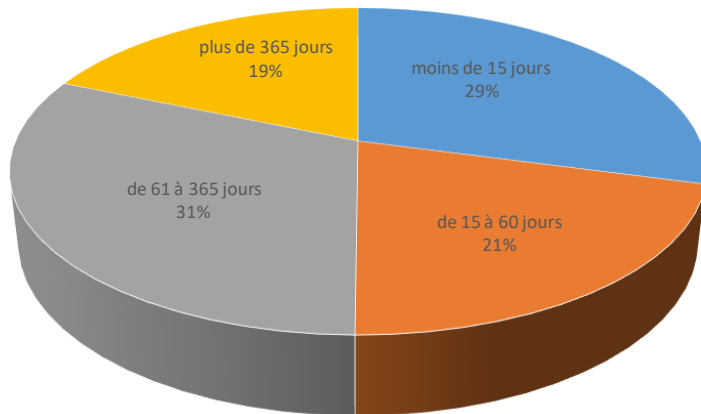
Nombre d'enfants ◇ 2021



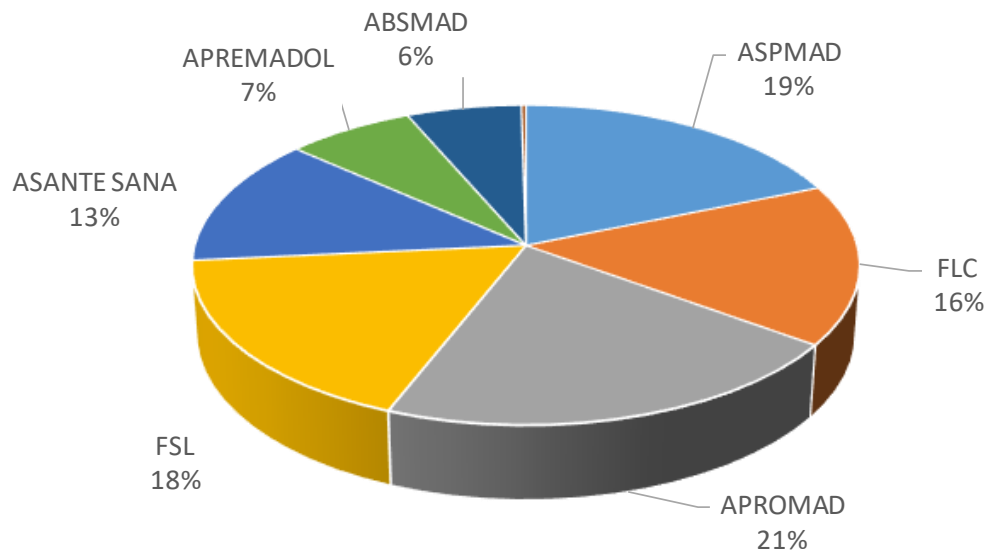
Répartition des enfants par classe d'âge ◇ 2021



Durées de prise en charge ◇ 2021

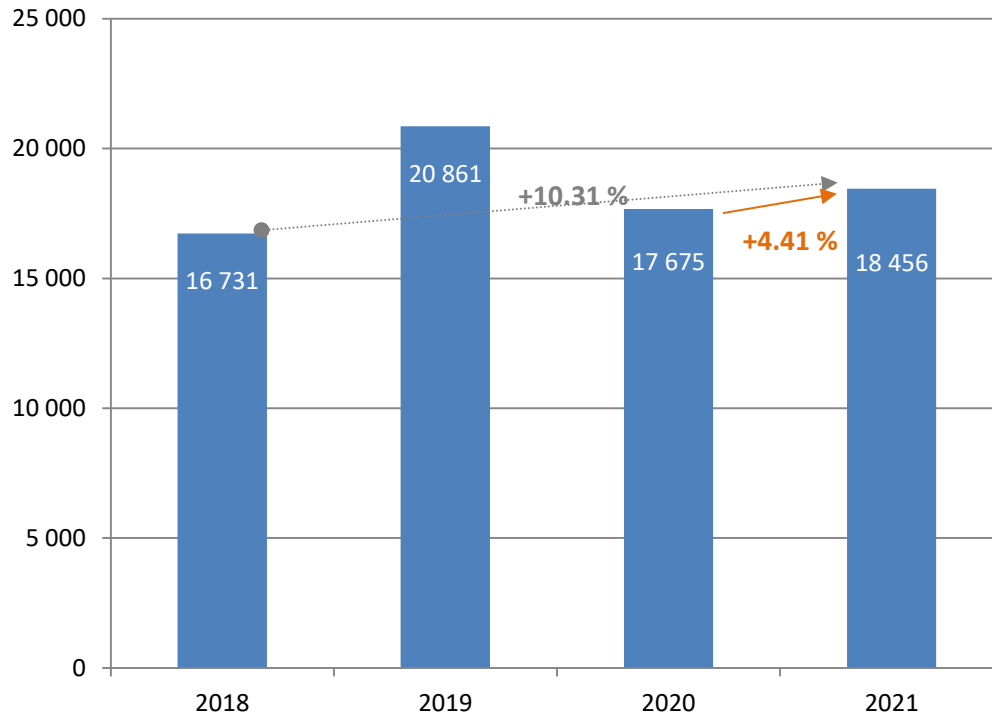


Répartition des enfants par Associations/Fondations ◇ 2021

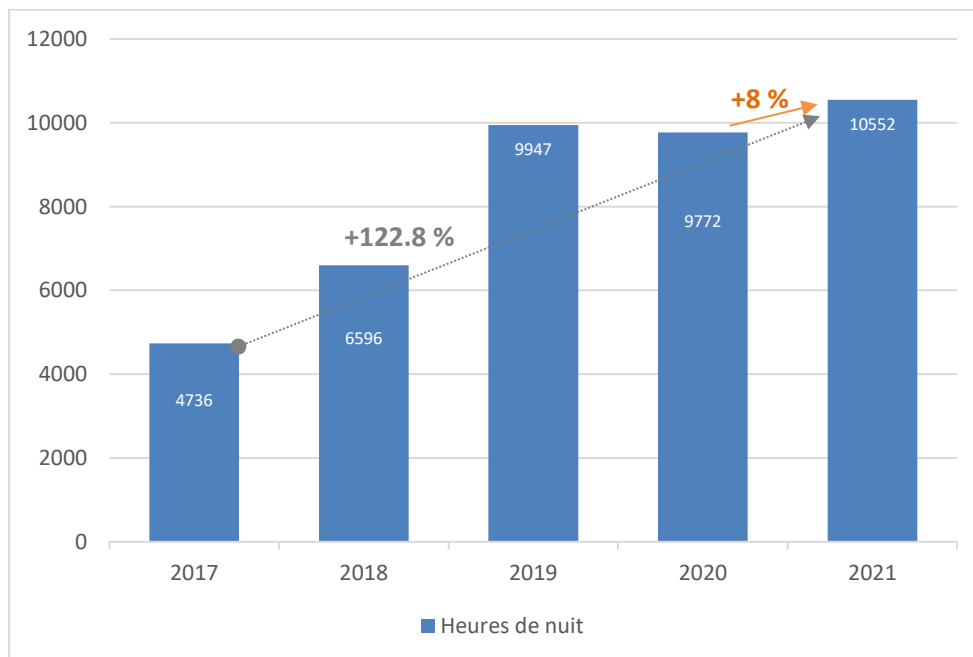


Les prestations

Heures relevées d'aide et de soins ◇ 2018-2021

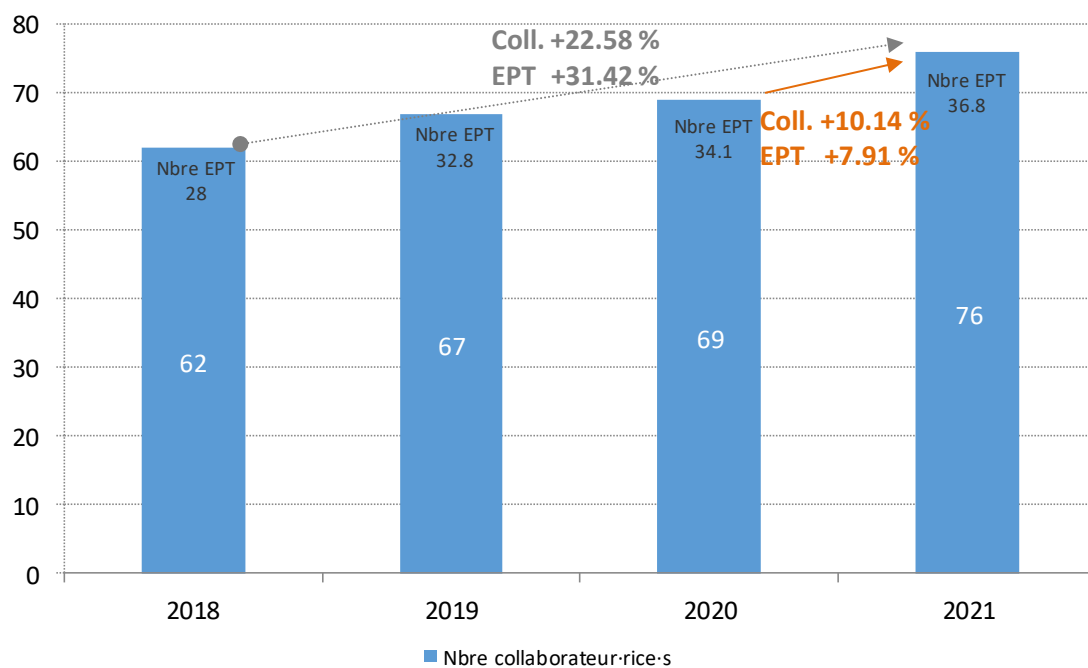


Heures de nuit ◇ 2017-2021



Les ressources humaines

Collaboratrices-collaborateurs et EPT ◊ 2018-2021



Taux d'absentéisme et de rotation ◊ 2018-2021

	2018	2019	2020	2021	Evolution 2020-2021
Taux d'absentéisme	4.6%	4.2%	6.3%	7.1%	+ 12.69 %
Taux de rotation	5.5%	8.0%	5.9%	11%	+ 86.44 %



Les finances

L'APROMAD boucle avec un excédent de charges de Frs 69'467.08. Le 90 % est pris en charge par l'AVASAD. C'est donc un montant de Frs 6'946.71 qui est à charge de l'APROMAD. Ne disposant pas de réserve libre pour couvrir ce déficit, celui-ci est reporté sur l'exercice 2022.

READOM boucle avec un excédent de charges de 206'839.19 entièrement pris en charge par l'AVASAD.

L'établissement des comptes de l'APROMAD se base sur les recommandations des Swiss GAAP RPC. Les éléments financiers présentés ici constituent un condensé des comptes annuels de l'année 2021 révisés par Mazars SA. Les comptes annuels détaillés sont disponibles auprès de l'APROMAD.

BILAN AU 31.12.2021 et 31.12.2020

APROMAD



Actif	2021	2020
	KCHF	KCHF
Actif circulant	7'181	6'323
Liquidités	1'723	1'540
Créances résultant de livraisons et de prestations	5'208	4'470
Autres créances à court terme	139	97
Comptes de régularisation actif	112	216
Actif immobilisé	287	327
Immobilisations corporelles	220	269
Immobilisations financières	67	59
Total Actif	7'469	6'650

Passif	2021	2020
	KCHF	KCHF
Engagements à court terme	6'904	6'080
Dettes financières à court terme portant intérêt	3'656	3'005
Dettes résultant de livraisons et de prestations	538	370
Autres dettes à court terme	639	1'255
Provisions à court terme	1'358	1'118
Comptes de régularisation passif	713	332
Capital des fonds (fonds affectés)	70	69
Fonds affectés	70	69
Capital de l'organisation	495	502
Capital libre (résultats reportés)	-105	-98
Capital lié	600	600
Résultat de l'exercice	0	0
Total Passif	7'469	6'650



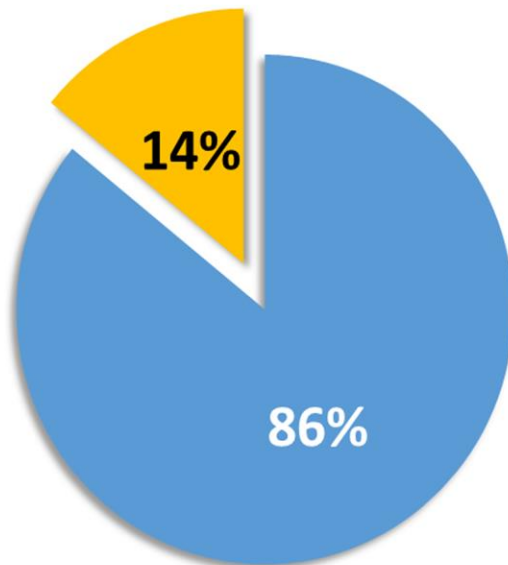
Compte de résultat au 31.12.2021 et 31.12.2020

APROMAD

	2021	2020
	KCHF	KCHF
Produits	58'729	54'931
Produits de collecte de fonds	3	4
Dons / Legs	2	3
Cotisations des membres	1	1
Produits de prestations fournies	58'726	54'928
Mandats de tiers	58	49
Produits de livraisons et de prestations	58'295	54'362
Prestations de services	21'924	20'131
Livraisons	1'456	1'385
Financement par l'AVASAD	34'914	32'846
Autres produits d'exploitation	373	517
Charges	-58'717	-54'937
Frais de personnel	-50'422	-46'904
Honoraires et prestations de tiers	-2'182	-2'064
Frais de déplacements	-2'917	-2'765
Charges d'exploitation	-3'147	-3'152
Amortissements	-48	-53
Résultat d'exploitation	12	-5
Résultat financier	-18	-10
Charges financières	-18	-10
Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux	-6	-15
Variation des fonds affectés	-1	0
Attribution aux fonds affectés	-3	-4
Utilisation des fonds affectés	2	3
Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux	-7	-16
Attributions	7	16
Attribution/Utilisation du capital libre (résultats reportés)	7	16
Résultat de l'exercice	0	0



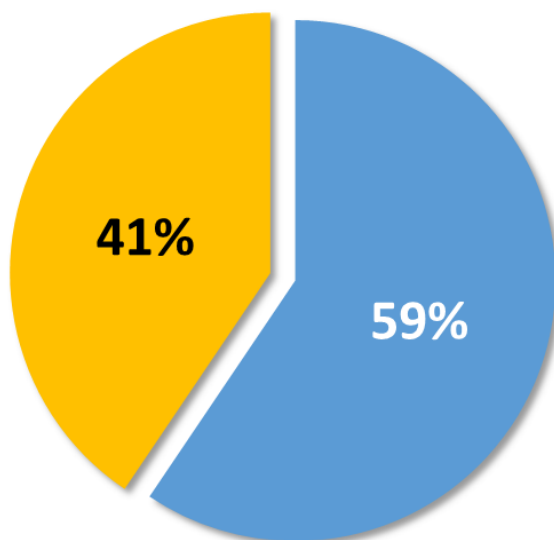
Répartition des charges



En 2021, l'augmentation de l'activité de 11,2% par rapport au budget ainsi que les absences de personnel dues à la COVID 19 engendrant un double paiement des salaires lié à leur remplacement, ont induit une hausse des frais de personnel. La répartition des charges s'en trouve modifiée; la proportion des frais de personnel augmente de 1% par rapport à 2020.

■ Frais de personnel ■ Autres charges

Répartition des produits



En 2021, l'AVASAD a versé à l'APROMAD des subventions complémentaires en lien avec l'augmentation de l'activité et les surcoûts dus à la COVID 19. Si l'augmentation de l'activité engendre des recettes supplémentaires, la répartition des produits s'en trouve modifiée; la proportion de financement de l'AVASAD augmente de 1%.

■ Financement par l'AVASAD (composé des subventions cantonales, communales et des fonds de l'AVASAD)
■ Produits de la facturation et autres

