



AIDE ET SOINS  
À DOMICILE

# Rapport annuel 2020

**APROMAD – Couronne lausannoise**

-  Cully
-  Echallens
-  Epalinges
-  Le Mont
-  Oron
-  Prilly Nord
-  Prilly Sud
-  Pully
-  Readom
-  SIPeD
-  SST
-  CASAD – jusqu'au 31.06.2020

## Comité

Nicole Gross

Dominique Tille – jusqu’au 31.12.2020 Vice-Président

Pierre Jolliet Président

André Guex

Christian Bays – jusqu’au 31.01.2020

Romain Richard – dès le 01.02.2020

Serge Roy

Claudia Perrin

Gérald Fontannaz

Docteur Christophe Pasche

Susana Garcia – invitée

CMS Cully

CMS Echallens

CMS Epalinges

CMS Le Mont

CMS Oron

CMS Prilly-Sud

CMS Prilly Nord

CMS Pully

Médecin conseil

AVASAD

## Direction

Isabelle Brès-Bigey

Jocelyne Rivier Forney

Cédric Metzger

Virginie Bertschi

Marie-Alix Souyris

Marie-Claude Amar

Anne Guex Jeanprêtre

Valérie Serex Legrottaglie

Monique Etienne Lopes

Véronique Dettwiler

Marie-Thérèse Favre

Antonio do Vale Rodrigues

Jean-François Guillomet

Cindy Pidoux

Valérie Dorier – jusqu’au 31.07.2020

Nicole Gross

Isabelle Meylan-Lugrin

Directrice

Responsable finances

Responsable Ressources Humaines

Responsable des prestations

Responsable du CMS de Cully

Responsable du CMS d’Echallens

Responsable du CMS d’Epalinges

Responsable du CMS du Mont

Responsable du CMS d’Oron

Responsable du CMS de Prilly Nord

Responsable du CMS de Prilly Sud

Responsable du CMS de Pully

Responsable du CMS READOM

Responsable de l’Equipe d’appoint

Responsable de la CASAD

Responsable SIPeD

Assistante de Direction

*Notre personnel est en majorité féminin. Cependant, par souci de lisibilité, la forme masculine est utilisée dans l’ensemble de ce rapport pour désigner les fonctions et métiers féminins et masculins*

## SOMMAIRE

<b>BILLET DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE</b>	<b>5</b>
<b>COVID-19 : GESTION DE LA CRISE CORONAVIRUS</b>	<b>6</b>
<b>QUELQUES CHIFFRES</b>	<b>6</b>
<b>PRINCIPAUX FAITS MARQUANTS</b>	<b>6</b>
<b>LES CLIENTS</b>	<b>9</b>
<b>EVOLUTION DU NOMBRE DE PROCHES-AIDANT PAR CMS</b>	<b>10</b>
<b>POUR LE CLIENT, L'APROMAD POURSUIT LE DÉVELOPPEMENT DU TRAVAIL EN RÉSEAU</b>	<b>11</b>
RÉPONSE À L'URGENCE (RAU) : LE PROJET POUR ÉVITER DES HOSPITALISATIONS SE POURSUIT	11
RÉPONSE TÉLÉPHONIQUE POUR LES CLIENTS, LES PARTENAIRES ET LES CMS DU GRAND LAUSANNE	13
<b>CMS DE READOM : UN PARTENAIRE UNIQUE</b>	<b>14</b>
<b>LES PRESTATIONS</b>	<b>16</b>
<b>A PART LE COVID-19, QUOI DE NOUVEAU EN 2020 ?</b>	<b>18</b>
<b>UTILISATION DU NOUVEAU DOCUMENT DE COMMUNICATION AVEC LES MÉDECINS, ÉLABORÉ PAR L'AVASAD</b>	<b>18</b>
<b>ATTESTATION DU NIVEAU D'AUTONOMIE POUR LE REMBOURSEMENT DU MATÉRIEL LIMA</b>	<b>18</b>
<b>PARCOURS FORMATIF DES NOUVEAUX COLLABORATEURS</b>	<b>19</b>
<b>PERSONNES RESSOURCES EN PLANIFICATION</b>	<b>19</b>
<b>ENCADREMENT DES COLLABORATEURS EN FORMATION</b>	<b>19</b>
<b>RÉFLEXION SUR L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE CLINICIENNE ET DÉFINITION D'UN POSTE D'INFIRMIER CLINICIEN EN SANTÉ MENTALE</b>	<b>19</b>
<b>LES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>20</b>
<b>L'APROMAD JOUE LE PILOTE POUR DEUX PROJETS DU DISPOSITIF AVASAD</b>	<b>21</b>
PRÉVENTION, GESTION ET DIMINUTION DES ABSENCES	21
NOUVELLE PLATEFORME DE FORMATION DIGITALISÉE	21
<b>NOUVEAU PROCESSUS DE RECRUTEMENT</b>	<b>22</b>
<b>ENCADREMENT SPÉCIFIQUE POUR FACILITER L'ENTRÉE DANS LE MONDE DU TRAVAIL DES NOUVELLES INFIRMIÈRES DANS CETTE PÉRIODE DE PANDÉMIE</b>	<b>22</b>
<b>NOS COLLABORATEURS ONT LA PAROLE</b>	<b>23</b>

<b><u>EQUIPE CANTONALE DE SOINS INFIRMIERS PÉDIATRIQUES À DOMICILE (SIPED)</u></b>	<b>25</b>
<b>LES ENFANTS</b>	<b>26</b>
<b>LES PRESTATIONS</b>	<b>28</b>
<b>LES RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>29</b>
<b><u>LES FINANCES</u></b>	<b>30</b>
<b>BILAN AU 31.12.2020 ET 31.12.2019</b>	<b>30</b>
<b>COMPTE DE RÉSULTAT AU 31.12.2020 ET 31.12.2019</b>	<b>31</b>

## Billet du Président et de la Directrice

### 2020, quelle année !

En effet, 2020 a été une année inattendue, insolite, extravagante, perturbante, déstabilisante et mobilisatrice, virale, féconde, épuisante, créatrice, bref .... Extraordinaire !

Après une brève synthèse de la gestion de la pandémie au sien de notre Association, nous souhaitons ici, mettre en évidence les bénéfices que l'APROMAD a su tirer de l'expérience acquise durant cette année, et non pas relater tous les événements et difficultés que notre Association et l'ensemble de ses équipes ont su relever en lien avec les phases successives de la pandémie.

Aussi avons-nous le désir au travers de ce rapport annuel, de mettre en exergue la cohérence et la force du dispositif cantonal AVASAD qui nous a permis de faire face à chacune des épreuves rencontrées, grâce notamment à la mise en place d'une cellule de crise à laquelle nous avons pu participer activement. En effet, si notre dispositif a mieux tenu le choc face aux vagues successives de la pandémie que d'autres partenaires, c'est sans doute grâce à notre capacité de nous coordonner, de prendre des décisions communes et de nous soutenir.

Nous voulons mettre en avant les modifications apportées à nos pratiques pour continuer à réaliser des prestations de qualité chez nos clients, tout en les adaptant aux mesures de protection imposées par la pandémie.

Puis également partager autour des changements organisationnels que nous avons apportés grâce à l'adaptabilité des collaborateurs et de leurs cadres, et démontrer leur aspect créatif, innovant et pérenne.

Il s'agit par ailleurs de présenter la poursuite des actions menées visant l'amélioration des conditions de travail parmi lesquelles, un projet d'envergure de prévention et de gestion des absences.

Ce rapport annuel est également l'occasion de remercier individuellement et collectivement tous les collaborateurs de l'APROMAD qui grâce à leur engagement, leur professionnalisme et leur solidarité, nous ont permis de continuer de venir en aide à la population.

Merci à vous, collaborateurs, cadres, collègues et partenaires !

Pierre Jolliet

Président

Isabelle Brès-Bigey

Directrice

## COVID-19 : gestion de la crise coronavirus

### Quelques chiffres

#### *Nombre de clients COVID-19 positifs ou suspectés pris en charge en 2020*

- Clients COVID-19 positifs pris en charge **186**
- Clients suspectés **80**

#### *Nombre de collaborateurs vulnérables* **115**

- Collaborateurs vulnérables en télétravail **21**
- Collaborateurs vulnérables sans télétravail **94**

#### *Nombres de collaborateurs en quarantaine* **168**

#### *Nombre de collaborateurs COVID-19 positifs* **115**

#### *Activité client liée à la pandémie<sup>1</sup>*

- Nombre d'heures **9018**
- Nombre de clients concernés **1975**
- Nombre de collaborateurs concernés **666**

### Principaux faits marquants

#### *1<sup>ère</sup> vague*

Dès l'annonce des mesures de restrictions émises par le Conseil Fédéral et le Canton de Vaud, les Associations/Fondations et l'AVASAD se sont rapidement organisées en mettant en œuvre des mesures pour assurer les soins aux clients les plus vulnérables ainsi que des mesures de protection des collaborateurs.

#### **Mesures clients**

Un courrier a été envoyé en date du 17 et 18 mars 2020 à l'ensemble de nos clients afin de les informer d'une éventuelle diminution des prestations si ces dernières n'étaient pas indispensables à leur état de santé. Chaque client concerné a pu bénéficier s'il le souhaitait, d'un contact téléphonique régulier permettant d'évaluer son état de santé afin d'éviter le déclin fonctionnel.

De leur côté, un très grand nombre de clients a spontanément réduit ou annulé les prestations du CMS par crainte de contamination.

Par ailleurs, un nombre important d'augmentations de repas ou de nouvelles demandes de repas et d'aide aux courses ont été faites.

---

<sup>1</sup> Téléphone d'information (maintien du lien social en période de crise auprès des clients/proches aidants/représentants thérapeutiques) - Organisation/planification spécifiques - Temps nécessaire à aller chercher le matériel de protection (masques, gants, etc.) - Temps consacré aux démarches provoquées par le refus (spontané) de la prestation par le client à l'arrivée de l'intervenant en lien avec la pandémie coronavirus -

### **Mesures collaborateurs**

Dès la connaissance des critères de vulnérabilité, les collaborateurs vulnérables identifiés ont été priées de rester à domicile pour leur sécurité. Des activités diverses en télétravail leur ont été attribuées quand cela était possible.

Afin de limiter au maximum les contacts, le télétravail a été privilégié pour tous les collaborateurs y compris les cadres. Des ordinateurs portables professionnels ou des possibilités de connexion sur des ordinateurs privés ont permis à une très grande majorité de collaborateurs de poursuivre leur activité depuis leur domicile.

Un effectif minimum d'un cadre était alors présent au CMS pour soutenir le personnel présent ou de passage dans les locaux.

L'organisation de l'utilisation des locaux a permis de maintenir les gestes barrières. Aucune pause en commun n'était tolérée. Dans les CMS, le port du masque pour le personnel était exigé en dehors de leur bureau.

Seules les séances et les formations indispensables ont été maintenues dans le respect drastique des mesures de protection.

Un système de visioconférence a été mis en place pour l'équipe de Direction élargie.

Un « stop vacances » a été décidé afin que toutes les ressources soient à disposition pour assurer les soins.

Pour permettre aux collaborateurs de poser toutes les questions qu'ils n'oseraient pas aborder avec leur responsable, le service Santé et Sécurité au Travail (SST) a été renforcé. Par ailleurs, une hotline Psychiatrie a été mise à la disposition des professionnels par la DGS.

### **Mesures Direction**

Une cellule de crise composée de la directrice, des responsables des services RH, finances et prestations a été mise en place faisant le point chaque jour sur l'évolution de la situation et des mesures à mettre en œuvre, souvent avec la collaboration du SST.

Un piquet managérial a été organisé tous les soirs de 18h à 22h et le week-end de 7h30 à 22h.

I. Brès-Bigey a été nommée pour faire partie de la cellule de crise « AVASAD » avec Mme Tiziana Brutto Koller/Directrice APREMADOL, afin que les besoins du terrain soient relayés et les décisions communiquées.

### **Mesures matériel**

Une des grandes difficultés a été l'obtention de matériel de protection pour notre personnel.

La pénurie de masques, de surblouses, de lunettes de protection a été anxiogène pour une bonne partie de nos collaborateurs. Le sentiment d'être traité différemment des collaborateurs des hôpitaux était important, alors même qu'ils se rendaient seuls au domicile de clients positifs au COVID-19.

Il est à relever que pour palier à ce déficit de matériel, toutes les Associations/Fondations et l'AVASAD ont entrepris des démarches alternatives pour trouver d'autres sources, voire du matériel de substitution.

## **2<sup>ème</sup> vague**

Dès le 25 septembre 2020, la cellule de crise mise en veille a repris ses séances. Isabelle Brès-Bigey a continué à participer à celle de l'AVASAD et a intégré à la cellule de crise régionale gérée par Unisanté, mandataire de la réponse à l'urgence, en coordination avec le réseau.

### **Mesures clients**

Les prestations ont été maintenues pour l'ensemble de nos clients, grâce à un matériel de protection en suffisance, et particulièrement en raison des conséquences à la fois cliniques et sociales de la première vague qui avaient démontré la nécessité que les CMS continuent leurs activités auprès des clients.

Dans le cadre des mesures prises par le Canton, les clients ont dû porter un masque durant les visites des collaborateurs.

Dans tous les CMS, des infirmières ont été formées pour réaliser des tests de dépistage à domicile sur prescription médicale.

Deux assistantes sociales de l'APROMAD ont collaboré avec l'ensemble du dispositif AVASAD au soutien de la population au travers de la Centrale des solidarités.

Les CMS de l'APROMAD, comme partout sur le canton, ont distribué des masques aux plus démunis économiquement sur demande de la Direction Générale de la Cohésion Sociale.

### **Mesures collaborateurs**

Durant cette phase, les ressources en personnel pour maintenir les prestations malgré un taux d'absence accru de nos collaborateurs, a été une importante préoccupation, d'autant que les agences intérimaires avaient été asséchées. Plusieurs actions ont été menées notamment des demandes d'allègement de quarantaine auprès de l'office du Médecin cantonal afin de diminuer le nombre de jours d'indisponibilité du personnel lorsque cela était possible. Nous avons également fait appel à des volontaires infirmières qui avaient donné des disponibilités auprès de la Croix-Rouge pour soutenir toutes les institutions médico-sociales.

Le télétravail a été maintenu tout au long de la crise et renforcé lors de cette 2<sup>ème</sup> vague grâce à la distribution de nouveaux outils informatiques par l'AVASAD.

Durant les 2 vagues, les collaborateurs et leur encadrement très sollicités et solidaires ont effectué de très nombreuses heures supplémentaires auxquelles s'ajoutent le report des vacances non prises. Les heures supplémentaires effectuées lors de la 1<sup>ère</sup> vague et qui n'ont pas pu être reprises, ont été payées en décembre pour tout le dispositif suite à la décision du Conseil d'administration de l'AVASAD, alors que des discussions quant à leur financement avec le Conseil d'Etat étaient encore en cours.

### **Conclusion**

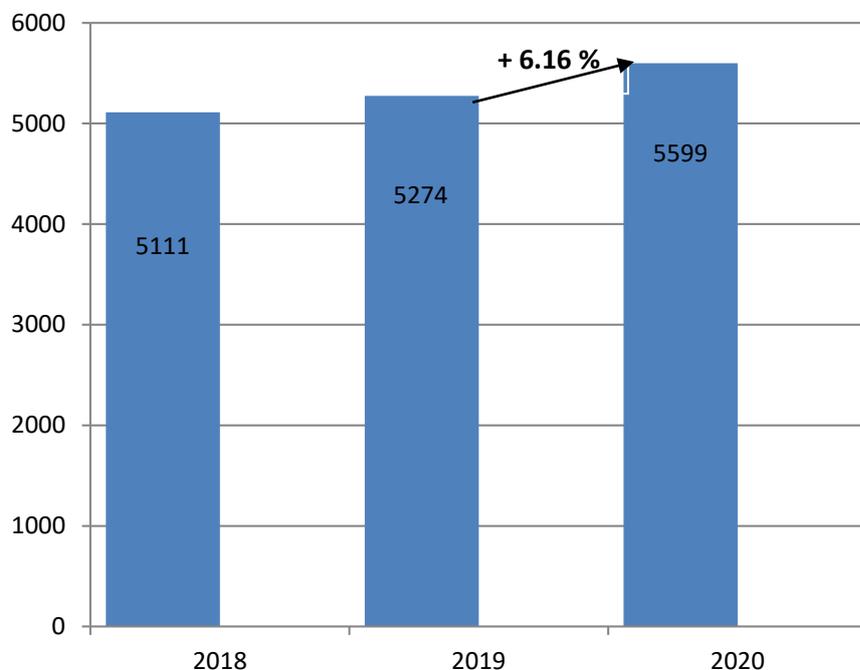
Ces mois ont été longs et éprouvants mais également sources d'une grande satisfaction d'avoir mené à bien notre mission grâce à l'engagement, au professionnalisme et à la solidarité de chaque collaborateur.

Notre satisfaction est également due à la force de l'équipe de Direction qui n'a failli à aucun moment, à encourager, souvent à distance, les collaborateurs afin de promouvoir leur motivation et de garder une dynamique d'équipe.

Le dernier élément qui a été un facteur essentiel de réussite est la cohésion du dispositif cantonal AVASAD qui a démontré un esprit d'unité, d'entraide et de fluidité.

## Les clients

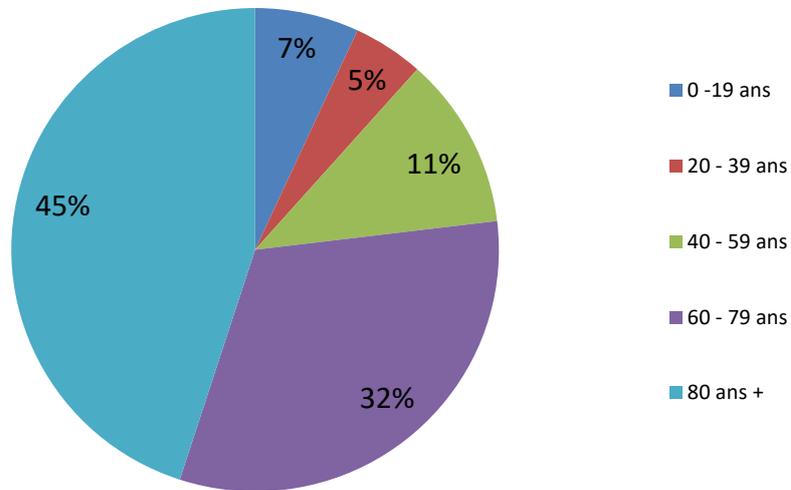
### Evolution du nombre annuel de clients de 2018 à 2020



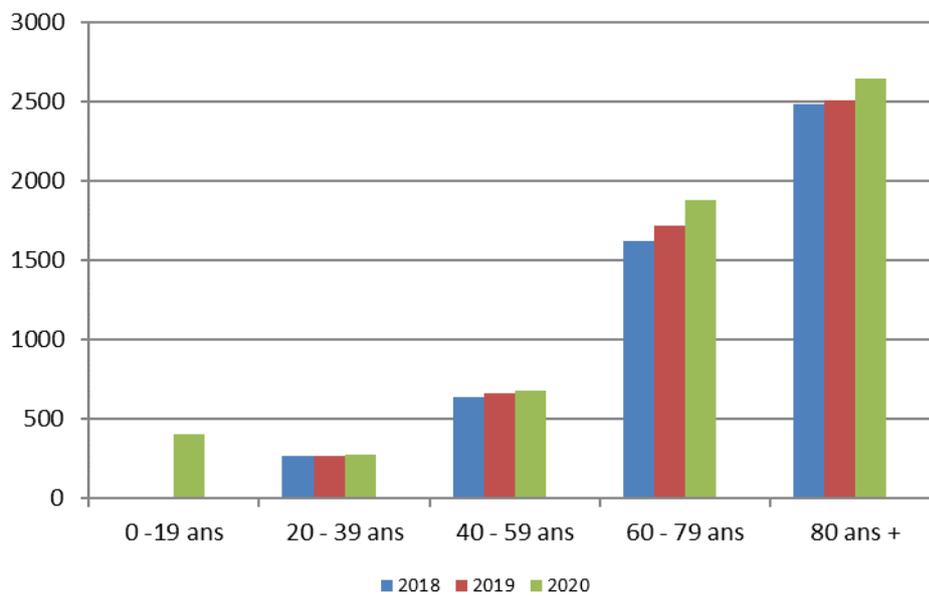
### Evolution du nombre de clients par CMS de 2018 à 2020

	2018	2019	2020	Evol. en % 2019-2020
Cully	675	728	777	6,73
Echallens	640	688	690	0,29
Epalinges	485	535	549	2,62
Le Mont	548	555	578	4,14
Oron	611	632	686	8,54
Prilly-Nord	517	552	518	-6,16
Prilly-Sud	496	467	479	2,57
Pully	876	836	952	13,88
READOM	263	281	370	31,67

### Répartition des clients par classe d'âge en 2020

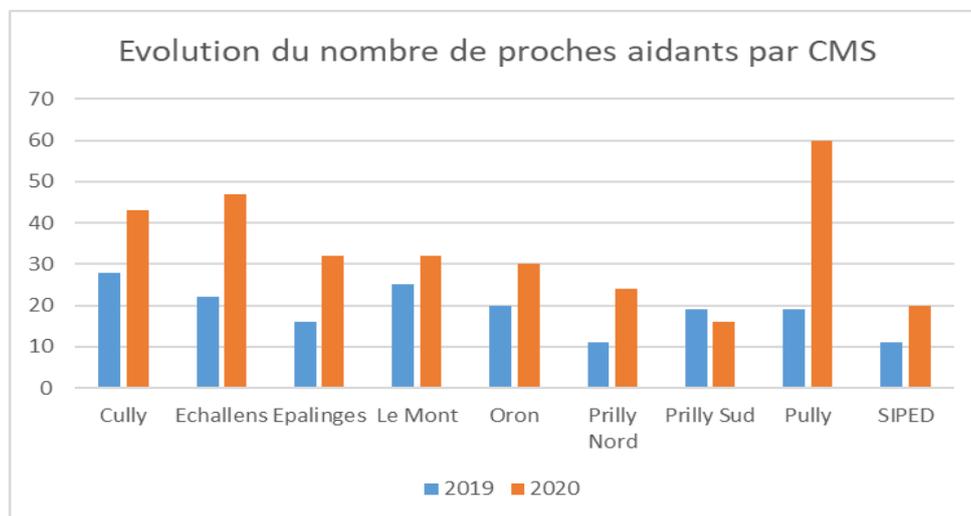


### Evolution du nombre de clients par classe d'âge de 2018 à 2020



## Evolution du nombre de Proches-Aidant par CMS

Depuis mars 2019, les CMS de l'APROMAD, proposent un accompagnement spécifique et individuel aux proches aidants, leur permettant de faire le point sur leur situation, de recevoir des conseils sociaux, d'organiser et de renforcer les aides ou d'être orientés vers d'autres organismes partenaires. En 2020, ils ont suivi 304 proches aidants, soit 133 de plus que l'année précédente.



## Pour le client, l'APROMAD poursuit le développement du travail en réseau

La coordination des soins entre partenaires du réseau de soins est un élément fondamental pour la qualité et l'efficacité de la prise en charge des clients.

### Réponse à l'urgence (RAU) : le projet pour éviter des hospitalisations se poursuit

La nouvelle équipe pour la réponse à l'urgence (RAU) sur le territoire du Grand Lausanne, sous la responsabilité d'Unisanté, s'est constituée au sortir de la 1<sup>ère</sup> vague de la crise COVID-19, soit à mi-juin 2020.

Son périmètre d'intervention est couvert par trois Associations/Fondations (APROMAD, Fondation Soins Lausanne (FSL), APREMADOL). Cependant, le découpage géographique de la garde médicale dont dépend en grande partie l'activité de cette équipe, n'étant pas le même que celui des zones couvertes par les Associations/ Fondations du dispositif AVASAD, certaines communes dans lesquelles interviennent des CMS de l'APROMAD sont couvertes par des équipes de réponse à l'urgence d'autres régions :

Communes	CMS	Région <sup>2</sup>
Oron (Ecoteaux)	Oron	EMI Broye
Oron (Les Tavernes)	Oron	EMI Broye
Oron (Oron-la-Ville)	Oron	EMI Broye
Oron (Oron-le-Châtel)	Oron	EMI Broye
Oron (Palézieux)	Oron	EMI Broye

<sup>2</sup> EMI : Equipe mobile infirmière

Communes	CMS	Région
Oron (Vuibroye)	Oron	EMI Broye
Oulens-sous-Echallens	Echallens	EMI nord VD
Pailly	Echallens	EMI nord VD
Penthéréaz	Echallens	EMI nord VD
Poliez-Pittet	Echallens	EMI nord VD
Puidoux	Cully	EMI Centre
Rivaz	Cully	EMI Centre
Romanel-sur-Lausanne	Prilly Nord	EMI nord VD
Ropraz	Epalinges	EMI Broye
Rueyres	Echallens	EMI nord VD
Savigny	Oron	EMI Centre
Servion	Oron	EMI Broye
Servion (Les Cullayes)	Oron	EMI Broye
St-Barthélemy VD	Echallens	EMI nord VD
St-Saphorin (Lavaux)	Cully	EMI Centre
Villars-le-Terroir	Echallens	EMI nord VD
Vuarrens	Echallens	EMI nord VD
Vulliens	Oron	EMI Broye

Pour les urgences psychiatriques, les communes ci-dessus rattachées au CMS de Cully-Lavaux sont couvertes par l'équipe RAU psychiatrique de l'est vaudois. Pour les autres types d'urgence, elles le sont par celle du Grand Lausanne.

Cet état de fait implique une étroite collaboration et coordination entre les Associations d'aide et de soins à domicile concernées (ASPMAD, ABSMAD, ASANTE SANA et APROMAD) et une adaptabilité des cinq CMS de l'APROMAD impliqués devant suivre plusieurs processus de réponse à l'urgence, chacun adapté à l'équipe RAU mobilisée.

L'équipe RAU a pu être installée dans les bureaux du CMS 24 de la FSL jusqu'en novembre où elle a été basée dans les locaux d'Unisanté.

Ses effectifs, au complet depuis le 24 août 2020, ont assuré une prise en charge de 7h00 à 23h00 durant les trois premiers mois. Dès le 1<sup>er</sup> septembre 2020, les horaires d'intervention ont couvert des prestations 24h/24.

Dès sa constitution, soit du 3 juillet au 23 août 2020, cette équipe a été mobilisée pour répondre aux besoins d'Unisanté concernant les tests COVID-19 dans le centre de dépistage du Flon.

S'agissant de l'activité déployée en lien avec la réponse à l'urgence, conformément au cadre de projet, cette équipe est intervenue principalement pour des personnes âgées de plus de 75 ans.

Année 2020	Nbr. d'interventions	Population majoritaire de >75 ans	Estimation des passages aux urgences évités
<b>Octobre</b>	53 interventions	30 femmes 20 hommes	6 passages évités
<b>Novembre</b>	51 interventions	20 femmes 26 hommes	5 passages évités
<b>Décembre</b>	48 interventions	18 femmes 24 hommes	14 passages évités

67 interventions ont été enregistrées, soit environ le 27% des interventions totales.

Compte tenu de la situation sanitaire, le projet pilote a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2021, date à laquelle un bilan du projet sera réalisé.

### **Réponse téléphonique pour les clients, les partenaires et les CMS du Grand Lausanne**

Depuis janvier 2020, une réponse téléphonique étendue et continue (du lundi au vendredi de 7h30 à 18h) est dorénavant proposée permettant ainsi d'améliorer sensiblement la qualité de réponse à tous les clients, proches et partenaires de santé des 19 CMS du Grand Lausanne (APREMADOL, FSL, APROMAD) et plus généralement à la population. Les numéros des CMS restent inchangés.

Pour les nouvelles demandes adressées par les partenaires du Réseau Santé Région Lausanne (cabinets médicaux, hôpitaux et autres partenaires professionnels), la centrale d'appels des soins à domicile du Grand Lausanne (CASAD) reste l'interlocuteur à privilégier (0848 267 267).

## Pourquoi choisir les CMS ?

**1 Une garantie de prise en charge**

Seuls les CMS garantissent la prise en charge de toute personne nécessitant de l'aide ou des soins à domicile. Les CMS ne pratiquent jamais de sélection des clients selon leur complexité médico-sociale ou selon des critères économiques.

**4 Proximité**

Avec leur organisation décentralisée, les CMS sont des acteurs proches du terrain, impliqués dans la vie régionale et à l'écoute des partenaires locaux. Ainsi, 19 CMS couvrent le territoire du Grand Lausanne, assurant une prise en charge de proximité qui minimise également les temps de déplacements lors des tournées.

**2 La plus grande palette de prestations**

Les CMS offrent la plus large palette de prestations d'aide et de soins à domicile et réunissent tous les métiers et spécialisations nécessaires à une prise en charge de qualité, pour toutes les situations. Prestataires publics, les CMS sont également les seuls à proposer des prestations sociales complémentaires, y compris pour les proches aidants.

**5 Un service 24/24 et 7/7**

Seuls les CMS garantissent une prise en charge 24/24 et 7/7 en cas de besoin. Pour la région du Grand Lausanne, une équipe d'appoint dédiée de 80 personnes assure la continuité des soins des CMS la nuit et le week-end, en complément des équipes de jour. Depuis 2020, une réponse téléphonique directe et continue est aussi garantie, en partenariat avec la CTMG (Centrale téléphonique des médecins de garde).

**3 Conditions de travail et formation**

Les CMS sont signataires de la Convention collective de travail (CCT) du secteur parapublic de la santé et s'engagent pour des conditions de travail de qualité pour tous leurs collaborateurs et collaboratrices, indispensables à la bonne prise en charge des clients. Les CMS sont également des entrprises formatrices indispensables à la préparation de la relève.



Les Centres médico-sociaux (CMS),  
vos partenaires de proximité pour la région du  
**GRAND LAUSANNE**

**NOUVEAU !**

Horaires de réception téléphonique étendus  
**LU-VE, 7h30-18h00**  
Réponse téléphonique directe garantie  
**24/24 et 7/7** en cas de problème de santé

APROMAD Association pour la promotion de la santé et le maintien à domicile de la Couronne lausannoise  
APREMADOL Association pour la promotion et le maintien à domicile dans l'Ouest lausannoise  
FSL Fondation Santé Lausannoise

Afin de répondre à une demande croissante de la population pour des soins à domicile en constante évolution, l'équipe de la CASAD à l'APROMAD depuis novembre 2013, a rejoint les réceptionnistes de l'APREMADOL dans de nouveaux locaux en juillet 2020.

La qualité de la réponse téléphonique aux clients des 19 CMS du Grand Lausanne appelant leur CMS en dehors des heures de bureau (de 18h à 7h30, week-ends et jours fériés) a été simultanément améliorée par une déviation automatique vers la centrale téléphonique des médecins de garde (CTMG), permettant une réponse personnalisée en cas de problème de santé ou d'urgence.

Les CMS de Cully-Lavaux et Pully ont une réception téléphonique commune les après-midi, du lundi au vendredi. Afin d'améliorer la qualité de sa réponse aux très nombreux appels, la centrale de l'APREMADOL a été demandée en appui lorsque la ligne est déjà occupée. En quatre mois, ce sont plus de 1'600 appels qui ont ainsi pu être répondus dans de brefs délais, à la satisfaction de toutes les parties.

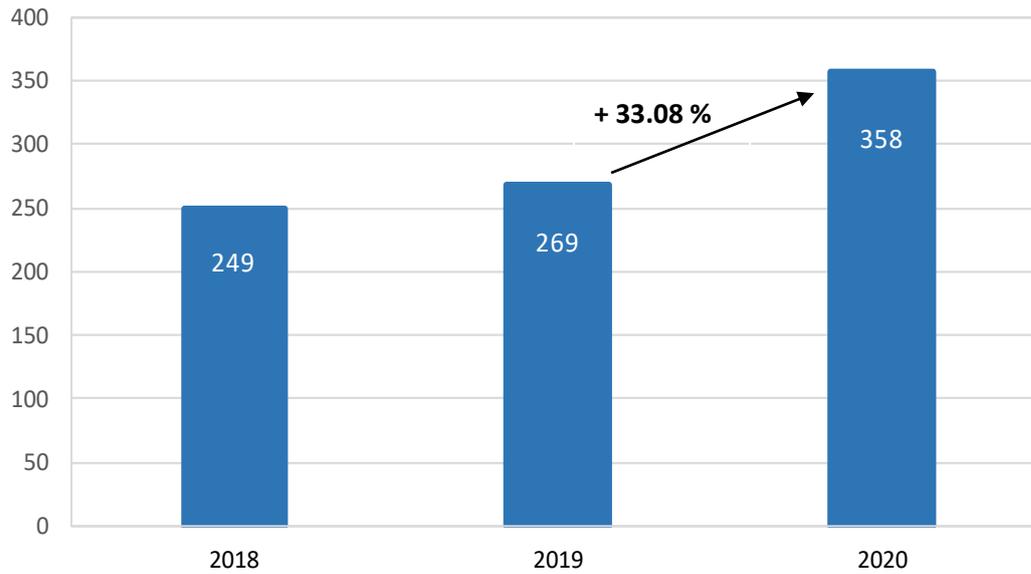
### **CMS de READOM : un partenaire unique**

Le CMS de READOM propose un programme de **réadaptation** gériatrique intensif et personnalisé **au domicile** et dans l'environnement des clients de la région du Grand Lausanne. Il a comme autre particularité d'être un modèle de collaboration en réseau, l'équipe étant composée de professionnels de l'APROMAD (infirmiers, ergothérapeutes, assistants en soins et santé communautaires, personnel administratif) et de physiothérapeutes du CHUV.

Convaincus que l'orientation vers ce programme READOM pouvait être proposée à davantage de patients, le Réseau Santé Région Lausanne, le CHUV et l'APROMAD ont lancé un programme ayant pour but de « **Consolider et promouvoir le programme READOM** ». Celui-ci a pris du retard en 2020 mais poursuit son développement en 2021.

Le CMS de READOM, tout au long de l'année 2020, a pris en charge 30% de clients de plus qu'en 2019 - plus de 40 % en mars et avril – afin de favoriser les sorties des hôpitaux, en particulier du CHUV, de patients COVID-19 ou non COVID-19. Il a été un acteur indispensable du dispositif médico-social de la région Lausannoise pendant les différentes phases de la pandémie.

### Évolution du nombre de clients READOM de 2018 à 2020

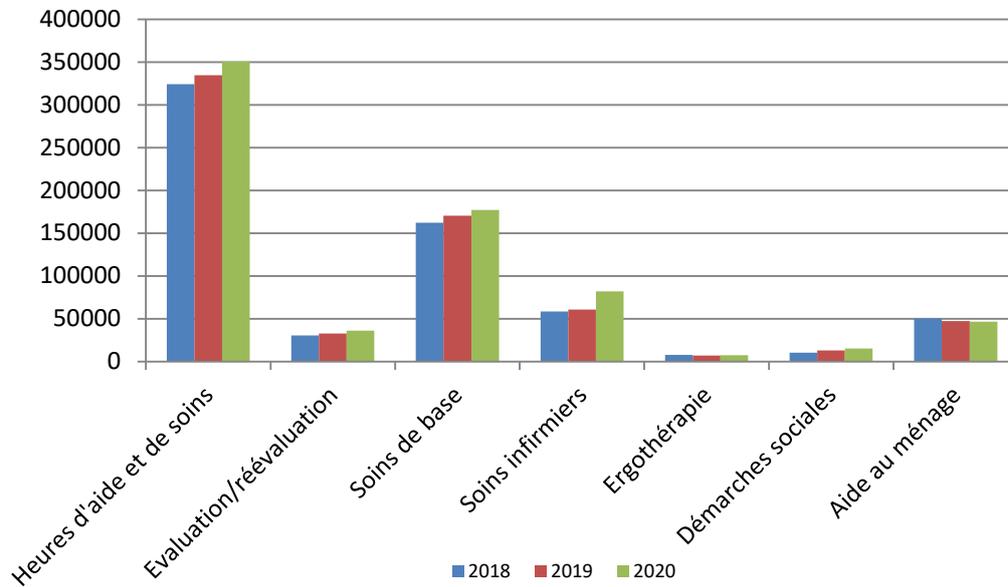


Le CMS de READOM a adapté la prise en charge des clients afin de proposer ce programme à un plus grand nombre tout en maintenant la qualité de ses prestations. Pour ce faire, l'équipe a été renforcée avec le soutien de l'équipe d'appoint de l'APROMAD mais également celle d'ergothérapeutes du CHUV jusqu'en janvier 2021.

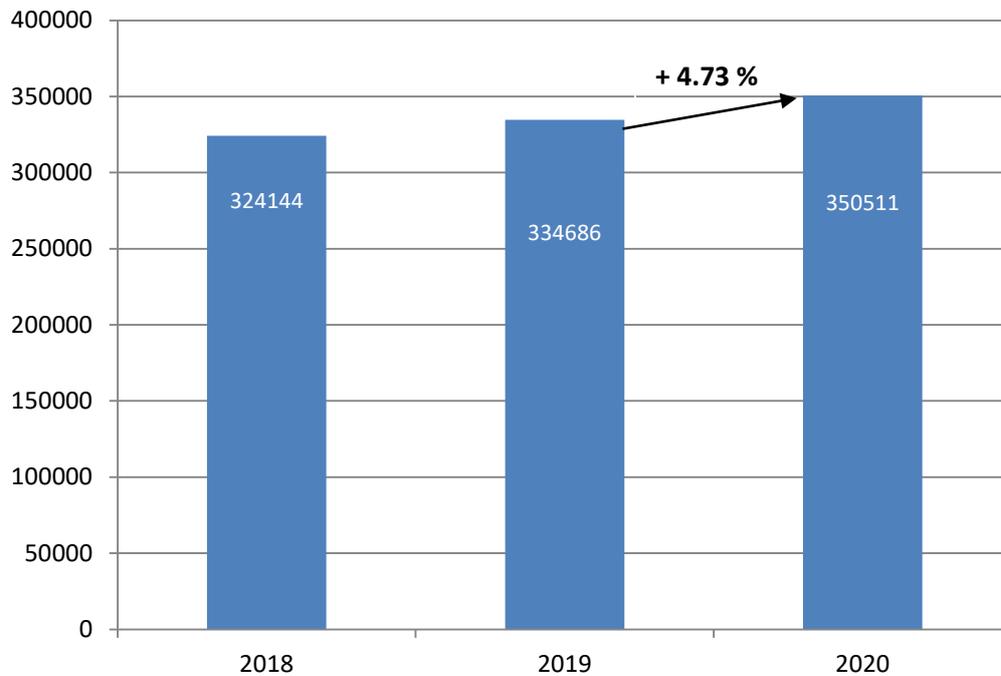
Malgré toutes les contraintes et les changements, l'équipe a su maintenir une dynamique interdisciplinaire et une grande réactivité en regard des besoins des clients.

## Les prestations

### Evolution des heures relevées par prestation d'aide et de soins de 2018 à 2020



### Evolution des heures d'aide et de soins de 2018 à 2020



### Evolution des heures d'aide et de soins par CMS de 2018 à 2020

	2018	2019	2020	Evol. en % 2019-2020
Cully	43'585	49'321	54'016	9.52
Echallens	43'843	42'593	43'657	2.50
Epalinges	38'116	42'077	42'407	0.78
Le Mont	37'262	35'120	37'500	6.78
Oron	44'967	45'111	47'643	5.61
Prilly-Nord	30'549	33'367	33'488	0.36
Prilly-Sud	32'479	30'389	30'201	- 0.62
Pully	46'275	49'044	51'202	4.40
READOM	7'800	7'818	10'562	35.1

### Evolution de la prestation de Télébiovigilance et de Repas de 2018 à 2020

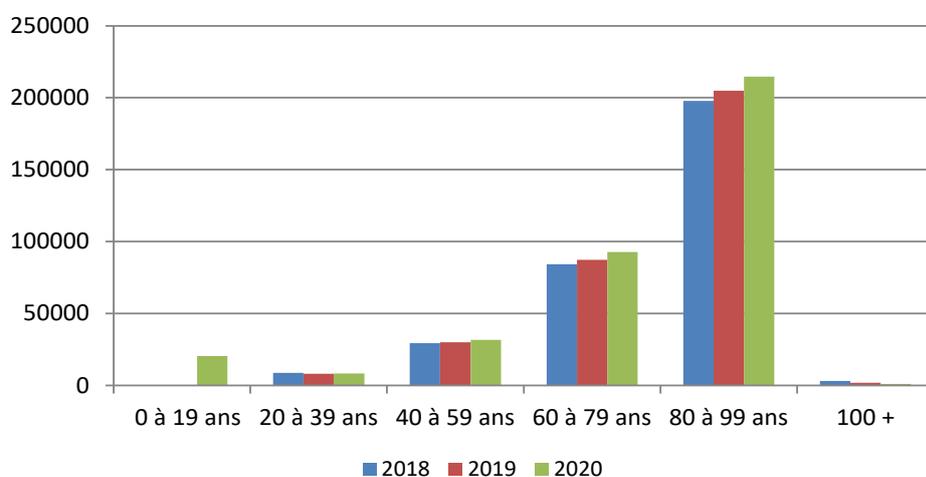
	2018	2019	2020	Evol. En % 2019-2020
<b>Secutel</b>	832	784	776	-1.02
<b>Repas</b>	87'373	89'990	107'956	19.96

### Détail par CMS des prestations Télébiovigilance et Repas par CMS pour 2020

CMS	Secutel	Repas
Cully	127	23'842
Echallens	96	16'763
Epalinges	96	12'594
Le Mont	69	9'937
Oron	115	10'519
Prilly-Nord	69	17'313 <sup>3</sup>
Prilly-Sud	67	13'445
Pully	163	20'856

<sup>3</sup> Prestation facturée par l'APREMADOL

## Evolution de la répartition des heures prestées par classe d'âge de 2018 à 2020



## A part le COVID-19, quoi de nouveau en 2020 ?

### Utilisation du nouveau document de communication avec les médecins, élaboré par l'AVASAD

Depuis janvier 2020, les équipes utilisent un nouveau modèle de transmission d'informations (selon la méthode ISBAR) lorsqu'elles communiquent avec les médecins traitants.

Ce modèle, utilisé à satisfaction de tous, permet une transmission structurée et pertinente, qui facilite la collaboration et la continuité des soins. Il est utilisé par exemple pour adresser au médecin le compte rendu de l'évaluation d'un nouveau client, pour transmettre des informations concernant une évaluation spécifique (douleur, plaie, etc.) ou lors de changements significatifs dans une situation.

### Attestation du niveau d'autonomie pour le remboursement du matériel LIMA

Le remboursement du matériel de la liste des moyens et appareils pris en charge par l'assurance obligatoire des soins (LiMA) ayant évolué, les infirmières doivent depuis début 2020 renseigner le niveau d'autonomie du client dans l'utilisation de ce matériel (par ex. matériel de pansement, changes absorbants pour l'incontinence, appareils d'inhalation et de respiration).

C'est dorénavant le canton qui finance le matériel appliqué par le CMS pour un client dépendant, les assureurs continuant à rembourser le matériel utilisé par le client lui-même.

Toutes les infirmières de l'association ont été formées aux critères définissant l'autonomie du client et à l'utilisation d'un programme ad hoc informant le pharmacien pour la facturation.

## **Parcours formatif des nouveaux collaborateurs**

Les moments formatifs ne pouvant avoir lieu en présentiel en raison de la crise sanitaire, le parcours formatif a été complètement revu. Il a intégré différents outils de formation à distance (kit d'autoformation, webinaires, tutoriels) mis à disposition par l'AVASAD et le suivi clinique est assuré par les cliniciennes. Une large partie de ces pratiques resteront pérennes au-delà de la pandémie de COVID-19-19.

## **Personnes ressources en planification**

Deux planificatrices expérimentées ont été désignées Personnes ressources en planification. Elles ont pour mission de participer à l'encadrement des nouveaux planificateurs, de proposer une évaluation et un soutien individuel ou collectif des planificateurs de l'APROMAD. Elles apportent également une expertise pratique dans les réflexions en lien avec la planification.

## **Encadrement des collaborateurs en formation**

Les différents cursus (FAP, ASSC, BSI)<sup>4</sup> ont été consolidés. Les responsabilités des cadres, des services transverses (RH, praticien formateur du Service des prestations) ont été clarifiées, tout comme les rôles des différents acteurs de l'encadrement (par exemple praticiens formateurs ou les formateurs en entreprise).

## **Réflexion sur l'évolution du rôle de clinicienne et définition d'un poste d'infirmier clinicien en santé mentale**

Une réflexion globale sur le rôle des cliniciennes intégrées dans chaque CMS a été amorcée.

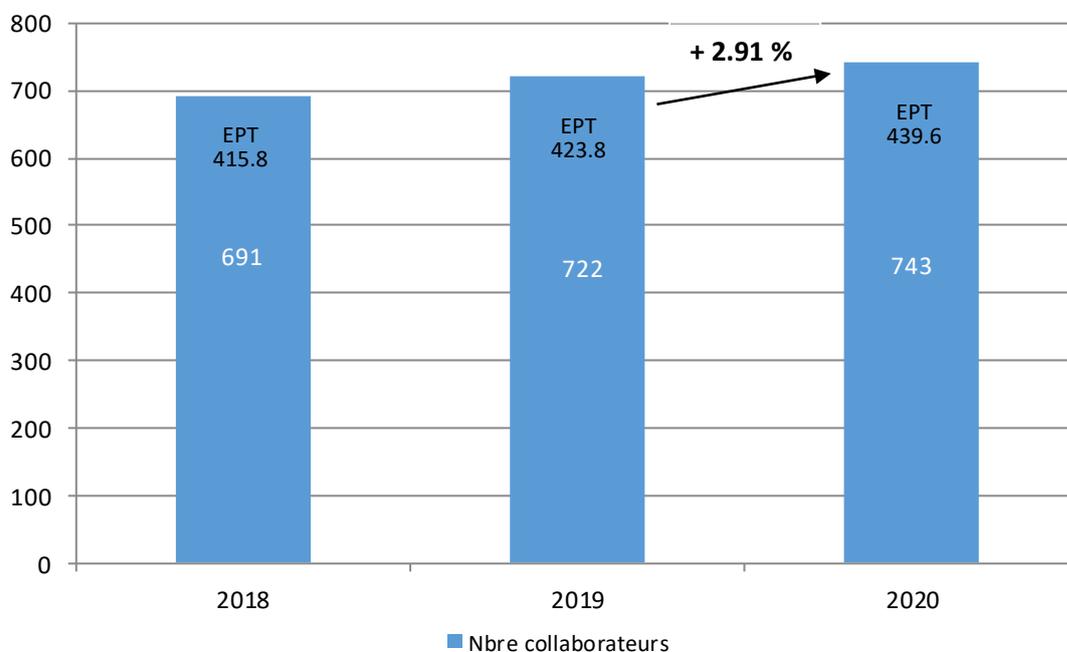
Parallèlement, un rôle d'infirmier clinicien en santé mentale a été défini et mis au concours. Ce rôle transverse aura pour but de promouvoir la qualité et le développement des soins infirmiers dans le domaine de la santé mentale et apportera une expertise clinique dans le domaine de la santé mentale.

---

<sup>4</sup> FAP : Formation d'Accompagnateur de Psychiatrie de l'âge avancé – ASSC : Assistant en Soins et Santé Communautaire – BSI : Bachelor en Soins Infirmiers en emploi

## Les ressources humaines

### Evolution du nombre de collaborateurs et d'EPT de 2018 à 2020



### Evolution du nombre de collaborateurs EPT par fonction pour les années 2018 à 2020

EPT	2018	2019	2020
Personnel infirmier / clinicienne	110.86	115.4	120.5
ASSC, Inf. assistante, aide familiale	39.54	37.6	37.1
Personnel auxiliaire	162.32	163.3	173.8
Personnel des repas	4.01	4.5	4.7
Personnel ergothérapie	14.86	15.1	16.4
Assistante sociale	15.24	15.5	15.6
Diététicienne	0.70	0.7	0.7
Encadrement administratif	21.88	22.3	21.9
Encadrement soins	1.64	1.6	1.8
Personnel administratif	43.35	46.7	46.5
Personnel d'entretien	1.40	1.1	0.6
<b>Total</b>	<b>415.80</b>	<b>423.8</b>	<b>439.6</b>

## Evolution du taux d'absentéisme et de rotation de 2018 à 2020

	2018	2019	2020
Taux d'absentéisme	7.90%	8.5%	9.1%
Taux de rotation	15.20%	16%	15.6%

## L'APROMAD joue le pilote pour deux projets du dispositif AVASAD

### *Prévention, gestion et diminution des absences*

Dans le but de réduire le nombre et la durée des absences de nos collaborateurs, nous avons travaillé en collaboration avec l'AVASAD et une organisation spécialisée dans la santé au travail sur l'identification des causes principales des absences et sur des pratiques permettant leur diminution. Ce travail réalisé dans un premier temps dans deux CMS a ensuite été élargi à l'ensemble des collaborateurs de l'APROMAD. Il en a découlé, la conception de plusieurs documents de référence destinés à nos collaborateurs : le Guide des absences, le Guide des femmes enceintes, la FAQ pour les absences de longue durée. Nous avons également mis en place un meilleur suivi des collaborateurs absents et une systématique dans la mise en place de rencontres avec nos collaborateurs en incapacité de travail, après une certaine durée. Nous avons introduit la notion de coresponsabilité, car chacun a un rôle actif à jouer dans la prévention et la gestion de la santé (collaborateurs et employeur).

### *Nouvelle plateforme de formation digitalisée*

Toute au long de l'année, nous avons participé au développement d'un nouvel outil permettant la digitalisation de notre processus de développement des compétences. Nous avons mené un nombre important de tests et avons transmis à l'AVASAD nos constats qui ont permis d'amené des corrections et modifications sur l'outil. Notre catalogue de formation, de même que celui de l'AVASAD ont été transférés sur la nouvelle plateforme et nous avons créé des parcours de formation par métier. La nouvelle plateforme a ensuite été testée en réel sur les nouveaux collaborateurs de l'APROMAD. La phase suivante sera d'ouvrir la plateforme à l'ensemble de nos collaborateurs.

Ce nouvel outil nous permettra d'informatiser les demandes de formation de nos collaborateurs, de même que les réponses à ces demandes. Il permettra également d'avoir un meilleur suivi de la part des collaborateurs, des responsables et du service RH. Par la suite nous aurons également accès à des tableaux de bords performants et nous pourrons extraire directement les documents nécessaires (listes de présences, attestations, etc.).

## **Nouveau processus de recrutement**

Le marché du travail dans le milieu des soins est très concurrentiel et il y a peu de candidats intéressants disponibles. De plus le niveau de compétence recherché est élevé et nous devons faire en sorte de faire les bons choix lors de nos engagements. C'est pour cela que nous avons décidé de développer et adapter les pratiques de recrutement au sein de l'APROMAD. Nous avons donc fait en sorte d'accélérer le processus. En réalisant une prise de contact rapide pour une première évaluation à distance, puis une prise de rendez-vous pour un seul entretien qui intègre l'évaluation des compétences cliniques et personnelles. Nous avons également augmenté notre niveau d'expertise, cela en définissant clairement quels experts participent à quel entretien et grâce à des trames d'entretien retravaillées et des mises en situation actualisées et de grande qualité pour chaque métier. L'utilisation de la visioconférence nous permet également une souplesse supplémentaire.

## **Encadrement spécifique pour faciliter l'entrée dans le monde du travail des nouvelles infirmières dans cette période de pandémie**

Nous avons depuis 2016 développé au sein de l'équipe d'appoint de l'APROMAD un projet d'accompagnement des jeunes diplômées qui sortent de l'école. Un encadrement spécifique de ces nouvelles professionnelles a été mis en place et régulièrement réadapté à leurs besoins.

Avec la crise sanitaire actuelle, les jeunes étudiantes ont terminé leur cursus dans des conditions parfois difficiles du fait de mise en ligne ou la suppression de certains cours et diverses mobilisations auprès des EMS et/ou des centres de dépistage.

L'enjeu en tant qu'employeur a été de faire confiance à ces jeunes professionnelles, à ne pas stigmatiser cette volée 2020 un peu particulière et à leur offrir un accompagnement spécifique leur permettant de continuer à développer leurs compétences professionnelles et leur pratique clinique. L'équipe d'appoint a donc pris le pari d'engager 4 infirmières fraîchement diplômées au 1<sup>er</sup> octobre 2020.

Afin de les accompagner dans leur intégration professionnelle, le parcours d'encadrement a été adapté afin de correspondre à nos exigences institutionnelles en matière de qualité des prestations et de l'analyse clinique tout en respectant les règles sanitaires. Nous avons misé sur un encadrement par les pairs ainsi qu'un suivi terrain ciblé par deux professionnelles aguerries issues de l'équipe d'appoint. La consultante en soins infirmiers – garante de la qualité de la démarche – anime des séances d'analyse clinique en groupe toujours limitées par les règles sanitaires.

Pour l'équipe dirigeante de l'APROMAD, il paraît essentiel de soutenir ces jeunes professionnelles dans leur tout premier poste afin de leur offrir un environnement de travail valorisant et dans lequel elles puissent développer leur pratique professionnelle de manière à la fois autonome et sécuritaire.

Les infirmières d'appoint sont en effet en première ligne pour gérer les situations des clients de l'ensemble de l'association lorsque les CMS sont fermés, les soirs et les week-ends notamment. Cela leur demande de faire preuve d'autonomie, de capacité d'analyse et d'une grande gestion du stress. Pour les collaboratrices juniors, il faut les accompagner dans le développement de ces qualités, dans leur pratique réflexive. Il s'agit de les aider à développer leur confiance en elles et dans leur jugement clinique tout en leur indiquant les ressources à leur disposition.

Au-delà de la consultante en soins et des deux personnes dédiées aux suivis terrain, c'est un vrai travail d'équipe où chaque collaboratrice d'appoint participe à cet encadrement ; que ce soit lors des journées d'introduction lors du jumelage ou par leur disponibilité pour répondre à leurs sollicitations téléphoniques sur les horaires hors ouverture des CMS. Ceci est possible grâce à la disponibilité de chacune pour répondre aux questionnements des unes et des autres, toujours avec beaucoup de bienveillance, et à la solidarité au sein de l'équipe.

Ces collaborateurs juniors travaillent depuis quelques mois au sein de l'APROMAD, elles ont déjà acquis beaucoup de maturité et d'assurance. Elles développent quotidiennement leur posture professionnelle, leur analyse clinique et leur autonomie. Nous sommes fiers de leur évolution et espérons que cette première expérience professionnelle sera un tremplin pour leur future carrière.

## **Nos collaborateurs ont la parole**

### ***Témoignage d'une auxiliaire de santé en activité le jour de Noël***

Madame Rejane Frey fait partie des nombreux collaborateurs des CMS qui se sont préparés à travailler pendant les fêtes. Nous lui avons demandé de quelle manière elle envisageait ses visites à domicile pendant cette période de fin d'année marquée par le coronavirus.

« Ce 25 décembre est particulier au vu du contexte sanitaire et au vu de ce que représente la fête de Noël.

Je m'attends à ce que les personnes qui reçoivent nos soins soient plus vulnérables sur un plan émotionnel, expriment plus de tristesse qu'à une autre date. A cause du port du masque, nous ne pouvons malheureusement plus boire un thé, un café avec elles ce qui les attriste.

Pour la plupart des personnes qui vont recevoir mes soins, j'avais déjà prévu de passer plus de temps d'écoute et de partage avec elles, en évoquant les thèmes joyeux que j'ai pu identifier lors de mes précédentes visites.

Je pense que nos visites à domicile sont extrêmement importantes. La stabilité de l'environnement offert par nos services, nos passages attendus, notre présence, la promulgation des soins font que ce système offre une solution de santé unique et complémentaire.

Et ce bénéfice est d'autant plus marqué en cette période de pandémie. »

Rejane Frey, auxiliaire de santé au CMS de Prilly-Sud

### ***Créativité et talent dans les CMS***

Madame Nathalie Nikiema—Meuwly, assistante sociale au CMS de Prilly est auteure de slams. Elle a partagé un de ses textes avec tous les collaborateurs de l'APROMAD dont nombreux ont manifesté leur émotion à la lecture de celui-ci :

## Contrebalancer la morosité avec de la gaieté

De bonne heure  
Ma plume s'éveille  
Rêve en vers  
Et contre tout  
L'envie de poésie frétille  
Une lubie pétillante, celle de :  
Conjuguer le mot « bonheur »  
Pour conjurer le sort

Je – bonheur  
Tu – bonheur  
Un mot oublié ?  
Lié à quel moment ?  
Un mot qui ment  
Momentanément ?

Spontanément  
Je dis que non  
Évidemment

Toutefois  
En ces temps troublés  
Je perds un peu la foi  
La joie  
Mon sang froid parfois  
Et toi ?

Il me semble important  
Et opportun

De contrebalancer la morosité  
Avec de la gaieté

La moue avec un brin d'humour  
Pour conjurer le sort  
Conjuguons le mot « bonheur »

Je bonheur - en jeux  
Tu bonheur à tue-tête  
Il bonheur dans son lit  
Elle bonheur d'étincelles  
Sans éteindre celles qui chancellent  
Nous bonheurons entre nous  
Vous bonheurerez de réjouir – sens  
Ailes bonheur de voler

Les mots dansent  
En cadence  
Sans condescendance  
Au rythme des sentiments  
Ressentis récemment  
A l'évidence  
L'ambiance n'est pas - rose  
De quel couleur sera demain  
On n'en sait rien

Aujourd'hui nous induits à  
Reconnaître les pépites  
Sans nier  
Les sentiments qui agitent  
Cette vie qui nous habite  
Palpite  
C'est vivant  
Emouvant  
Mouvant

Cette année mouvementée  
Invite à l'intimité sans limite  
Intime la responsabilité  
Sortir masqué  
Ferme la moitié du visage  
Ne pas se laisser bâillonner  
Il reste l'autre moitié, fais-en bon usage  
Adresser un sourire - avec ses yeux

Éviter d'se toucher  
Se laisser toucher, émouvoir  
Déjouer le marasme

Jouer

Chanter / Danser / S'ennuyer  
Marcher Colorer Cuisiner Offrir Ecrire

Conjuguer le mot « bonheur »  
À toute heure  
Pour ne pas l'oublier  
Et guetter chaque opportunité  
De mettre de la gaieté

Tout est dit pour aujourd'hui

*Nathalie Nikiema, le 2 novembre 2020*

## **Equipe cantonale de Soins infirmiers pédiatriques à domicile (SIPeD)**

### **Direction**

Isabelle Brès-Bigey

Nicole Gross

Catherine Pilloud – dès le 01.06.2020

Karine Paquin

Elena Garcia Rey – dès le 01.06.2020

Pr Umberto Simeoni

Directrice

Responsable SIPeD

Responsable adjointe SIPeD

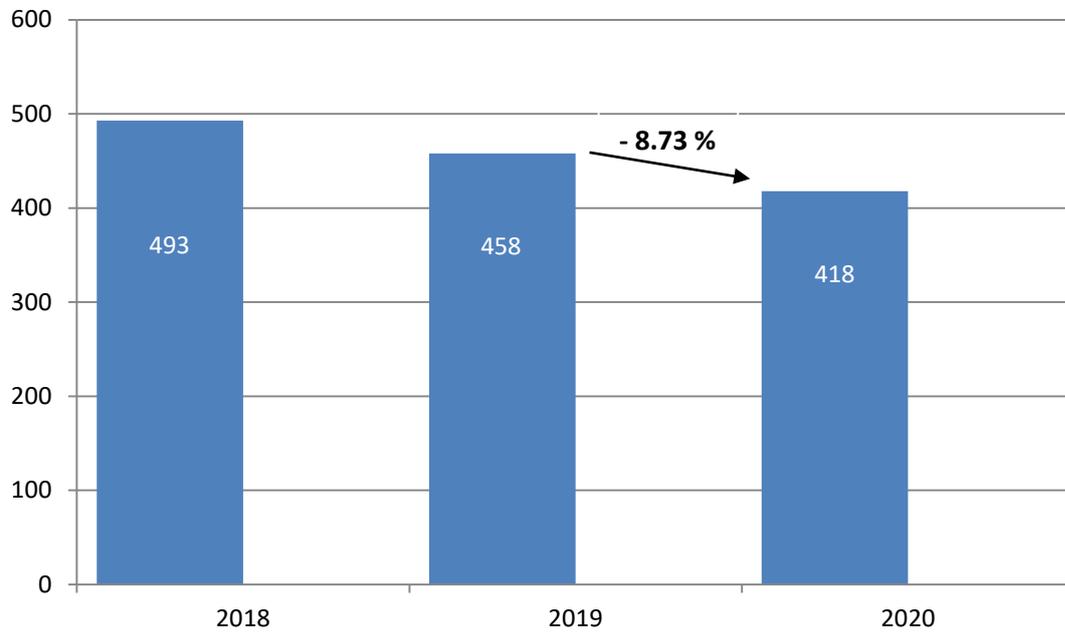
Clinicienne

Clinicienne

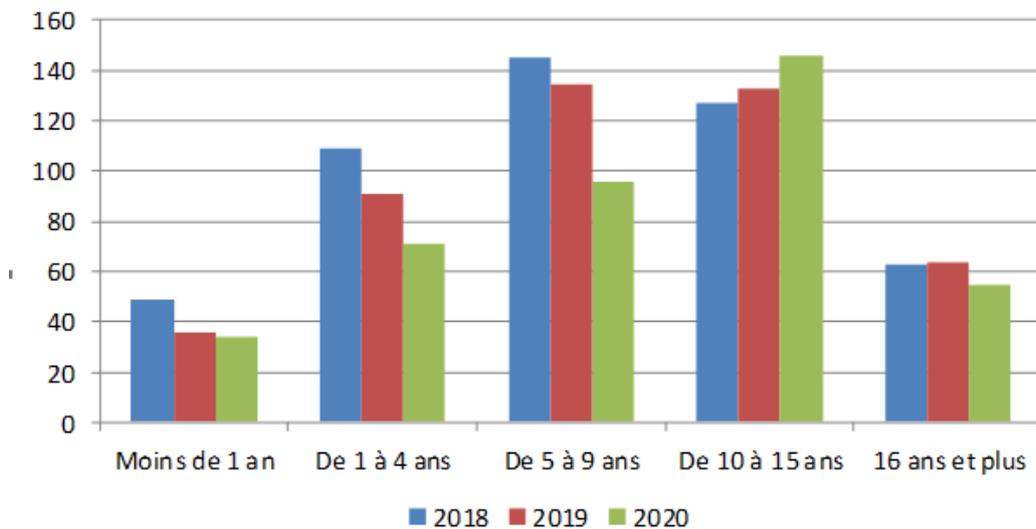
Médecin conseil

## Les enfants

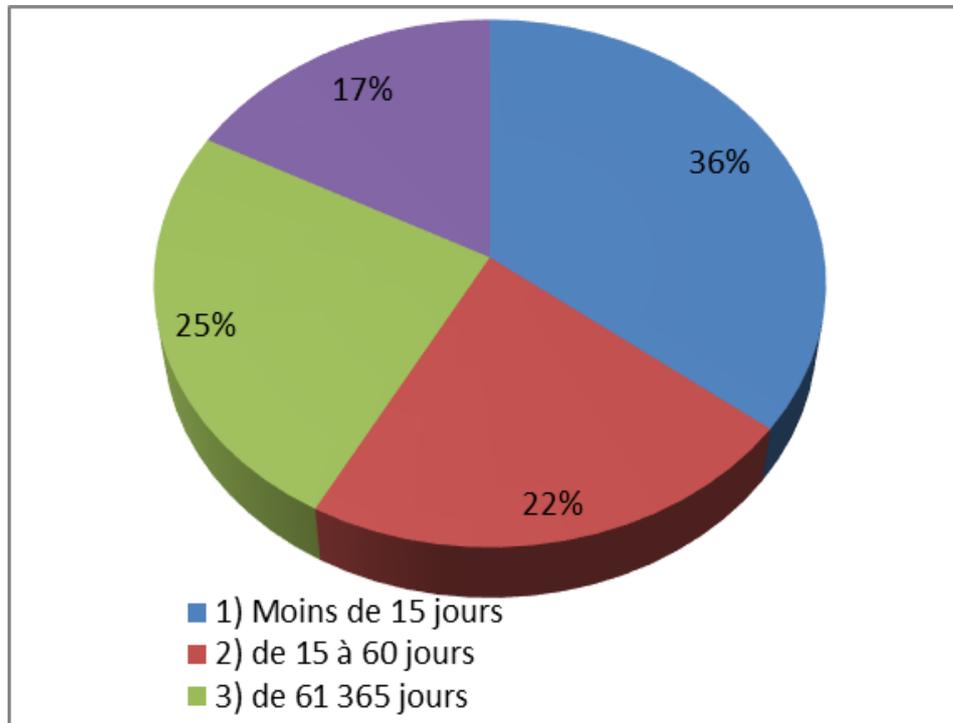
### Evolution du nombre annuel d'enfants de 2018 à 2020



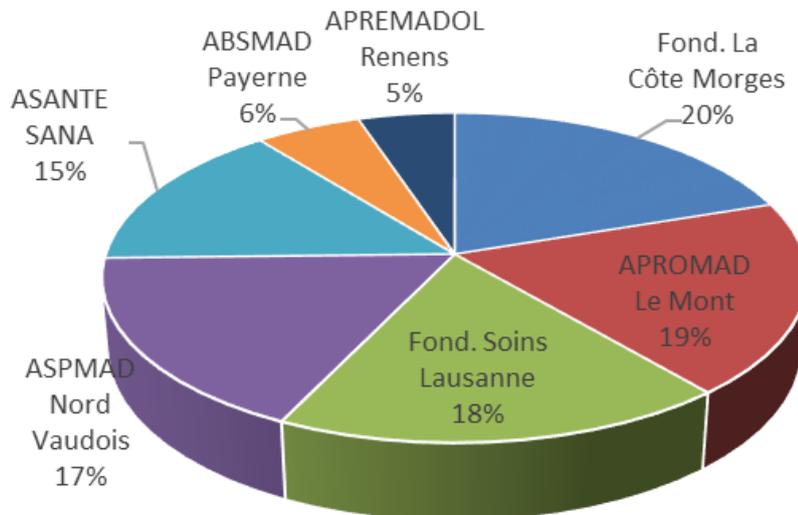
### Répartition des enfants par classe d'âge de 2018 à 2020



**Répartition des durées de prise en charge en 2020**



**Répartition des enfants par Associations/Fondations en 2020**

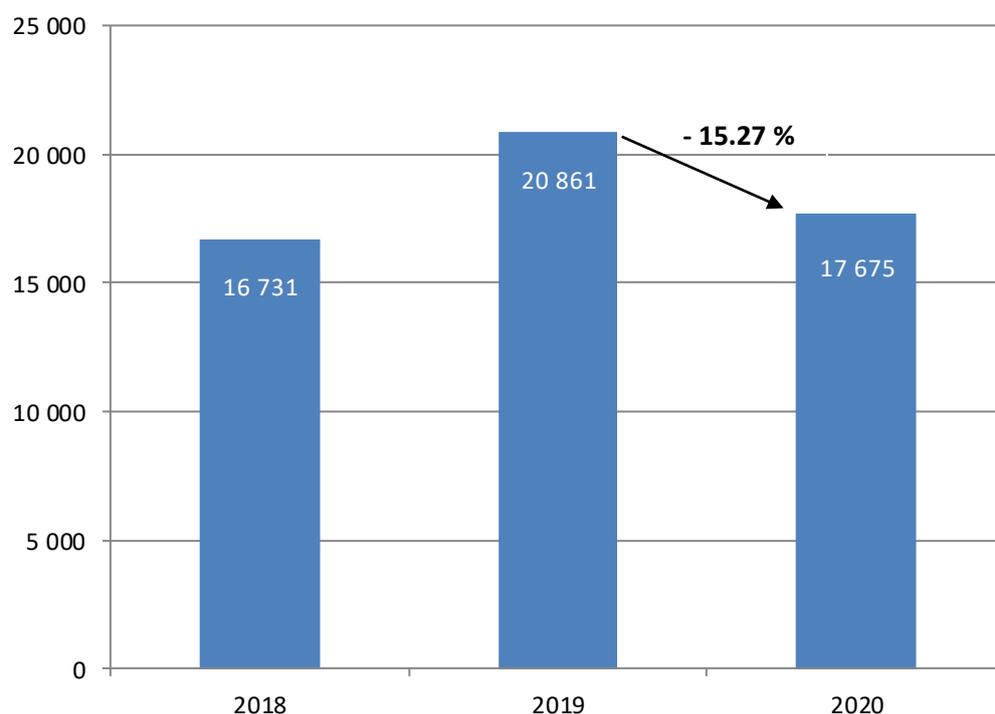


## Les prestations

L'équipe cantonale de soins infirmiers pédiatriques à domicile (SIPeD) est un acteur extrêmement important dans le système de santé vaudois.

L'évolution des heures de soins effectuées par l'équipe cantonale de soins infirmiers pédiatriques à domicile entre 2018 et 2020 est de plus de 5 %. Une baisse de 15.4 % est observée entre 2019 et 2020 liée à la fermeture des écoles où les infirmières SIPeD se rendent et l'annulation de prestations par certains parents pour limiter les contacts à leur enfant fragilisé.

### Evolution des heures relevées d'aide et de soins de 2018 à 2020

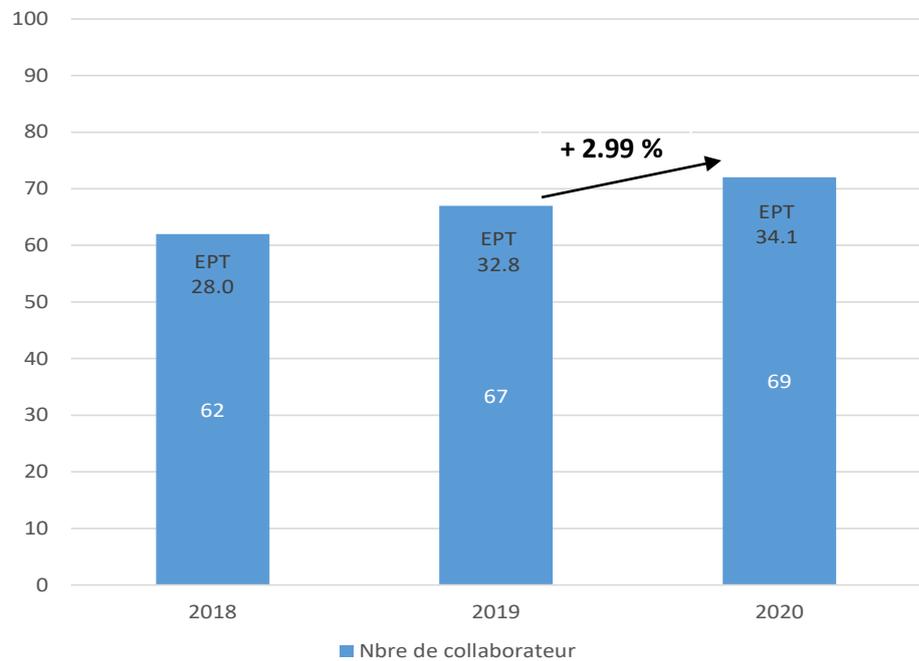


### Infirmière spécialisée en pédopsychiatrie

L'équipe cantonale de soins infirmiers pédiatriques à domicile (SIPeD) a accueilli en 2020 une infirmière spécialisée en pédopsychiatrie. Ses compétences sont en effet indispensables pour accompagner les enfants et les familles devant faire face à des problèmes de santé mentale.

## Les ressources humaines

### Evolution du nombre de collaborateurs et d'EPT de 2018 à 2020



### Taux d'absentéisme et de rotation de 2018 à 2020

	2018	2019	2020
<b>Taux d'absentéisme</b>	4.6%	4.2%	6.3%
<b>Taux de rotation</b>	5.50%	8.0%	5.9%

## Les finances

L'APROMAD boucle avec un excédent de charges de Frs 158'063.72. Le 90 % est pris en charge par l'AVASAD. C'est donc un montant de Frs 15'806.12 qui est à charge de l'APROMAD. Ne disposant pas de réserve libre pour couvrir ce déficit, celui-ci est reporté sur l'exercice 2021.

READOM quant à lui boucle avec un excédent de charges de Frs 85'333.- 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 2020 révisés par PwC SA. Les comptes annuels détaillés sont disponibles auprès de l'APROMAD.

### Bilan au 31.12.2020 et 31.12.2019

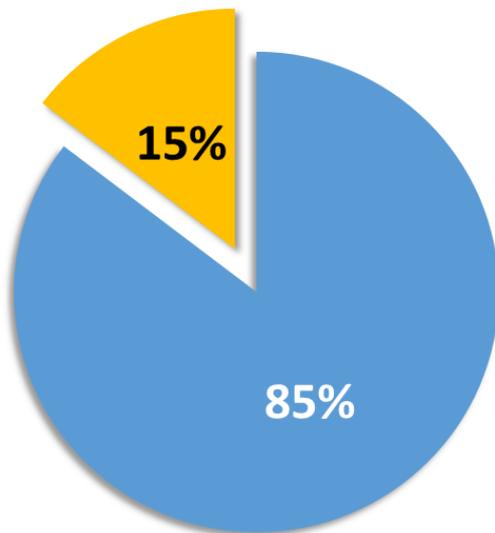


Actif	2020	2019
	KCHF	KCHF
<b>Actif circulant</b>	<b>6'323</b>	<b>5'470</b>
Liquidités	1'540	1'176
Créances résultant de livraisons et de prestations	4'470	3'971
Autres créances à court terme	97	202
Comptes de régularisation actif	216	120
<b>Actif immobilisé</b>	<b>327</b>	<b>395</b>
Immobilisations corporelles	269	321
Immobilisations financières	59	73
<b>Total Actif</b>	<b>6'650</b>	<b>5'864</b>
<b>Passif</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
	KCHF	KCHF
<b>Engagements à court terme</b>	<b>6'080</b>	<b>5'278</b>
Dettes financières à court terme portant intérêt	3'005	1'432
Dettes résultant de livraisons et de prestations	370	459
Autres dettes à court terme	1'255	1'243
Provisions à court terme	1'118	960
Comptes de régularisation passif	332	1'184
<b>Capital des fonds (fonds affectés)</b>	<b>69</b>	<b>68</b>
Fonds affectés	69	68
<b>Capital de l'organisation</b>	<b>502</b>	<b>518</b>
Capital libre (résultats reportés)	-98	-82
Capital lié	600	600
Résultat de l'exercice	0	0
<b>Total Passif</b>	<b>6'650</b>	<b>5'864</b>

## Compte de résultat au 31.12.2020 et 31.12.2019

	2020	2019
	KCHF	KCHF
<b>Produits</b>	<b>54'931</b>	<b>52'683</b>
Produits de collecte de fonds	4	35
Dons / Legs	3	5
Dons Loterie Romande	0	30
Cotisations des membres	1	1
Produits de prestations fournies	54'928	52'648
Mandats de tiers	49	21
Produits de livraisons et de prestations	54'362	52'166
Prestations de services	20'131	19'610
Livraisons	1'385	1'141
Financement par l'AVASAD	32'846	31'415
Autres produits d'exploitation	517	461
<b>Charges</b>	<b>-54'937</b>	<b>-52'776</b>
Frais de personnel	-46'904	-44'512
Honoraires et prestations de tiers	-2'064	-2'575
Frais de déplacements	-2'765	-2'766
Charges d'exploitation	-3'152	-2'870
Amortissements	-53	-54
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-5</b>	<b>-94</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>
Charges financières	-10	-8
<b>Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux</b>	<b>-15</b>	<b>-102</b>
<b>Variation des fonds affectés</b>	<b>0</b>	<b>-3</b>
Attribution aux fonds affectés	-4	-35
Utilisation des fonds affectés	3	33
<b>Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux</b>	<b>-16</b>	<b>-105</b>
<b>Attributions</b>	<b>16</b>	<b>105</b>
Attribution/Utilisation du capital lié	0	35
Attribution/Utilisation du capital libre (résultats reportés)	16	70
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

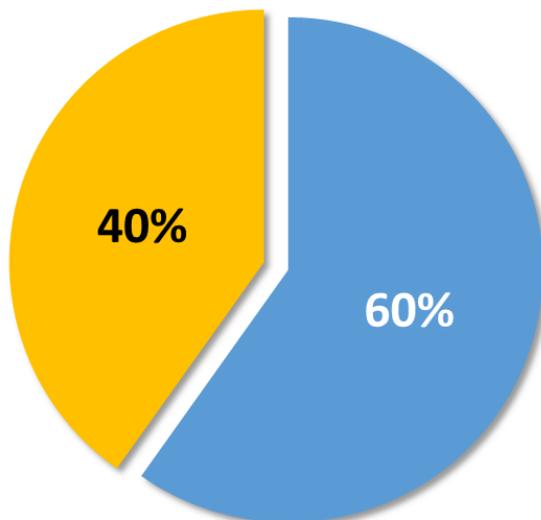
### Répartition des charges



*En 2020, les absences de collaborateurs atteints de la COVID19 ou mis en quarantaine ont été remplacés ce qui a engendré un double paiement des salaires. Une augmentation de l'activité de 5% par rapport au budget a aussi induit une hausse des frais de personnel. La répartition des charges s'en trouve modifiée, la proportion des frais de personnel augmente de 1%.*

■ Frais de personnel ■ Autres charges

### Répartition des produits



*En 2020, l'AVASAD nous a versé des subventions complémentaires liées d'une part à l'augmentation de l'activité et d'autre part permettant de couvrir une partie des frais imputables à la COVID19. Malgré une augmentations des recettes liées à l'augmentation de l'activité, 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