

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2023

DOMICILE AUTONOMIE
SANTÉ SOINS
0 À 99 ANS
EST VAUDOIS
POPULATION



ASANTE SANA – CMS DE L'EST VAUDOIS

Association pour l'aide, les soins à domicile
et la prévention pour l'Est vaudois

Depuis 1991 à vos côtés

SOMMAIRE

Éditorial	1
TÉMOIGNAGES	2
Confidences de quatre professionnelles du terrain	2
FOCUS	6
Passage d'un système de soins à un système de santé	6
Nouvelle prestation en réadaptation à domicile	7
Présentation du CMS de Chaussy	8
Événements de l'année	9
RESSOURCES HUMAINES	10
L'éclosion d'une nouvelle dynamique	10
Contre l'absentéisme, les solutions existent	11
FINANCES	12
Message de John Grosset, responsable des finances	12
Évolution de l'activité	13
Évolution des prestations de soutien	14
Évolution des bénéficiaires	15
Répartition des charges et des produits	16
Bilan	17
Compte de résultat	18
ORGANES DE L'ASSOCIATION	19

Nos remerciements

ASANTE SANA tient à exprimer toute sa reconnaissance aux institutions et personnes privées pour leur généreux soutien apporté en 2023. Celui-ci a contribué au maintien à domicile de personnes fragilisées dans leur santé.

Leurs dons ont notamment permis de couvrir des frais d'hospitalisation, des achats d'appareils acoustiques et des fournitures d'aide alimentaire.

Nous remercions spécialement la Loterie Romande qui, par son généreux don, a permis la concrétisation de travaux destinés à moderniser le bâtiment de Montreux.

Pleinement intégrée dans notre région depuis 1991, l'Association a également bénéficié de l'encouragement des habitantes et habitants qui, par leur adhésion, ont manifesté leur soutien actif à notre mission. Un grand merci!

Osons le changement !

2023 a été une année riche en changements pour ASANTE SANA. Changement de direction d'abord, avec le départ de notre directrice Leila Nicod. Après 12 ans à la tête de notre Association, elle a décidé de se lancer un nouveau défi professionnel. Je saisis cette occasion pour la remercier chaleureusement. Très impliquée dans sa mission, elle a su tisser des liens forts avec l'ensemble des partenaires du réseau de santé de la région et faire de notre Association un acteur incontournable de la communauté de soins.

Conduire avec transparence et bienveillance

Changement de méthode également, à la suite du résultat déficitaire enregistré en 2023. Cette situation a poussé notre Association, sous l'impulsion de Jean-Pierre Monney, directeur ad intérim, à s'interroger sans tabou sur son fonctionnement.

Avec l'implication des cadres de proximité, le Conseil de direction a conduit ce travail d'inventaire, qui a validé la justesse de notre organisation et ciblé les points d'amélioration. Fait réjouissant : cette démarche a créé une dynamique positive parmi les cadres, motivé·e·s à participer à la prise de décisions et à faire entendre leur voix.

Notre tâche se résume ainsi : comment gagner en efficacité et réaliser des économies, tout en maintenant des prestations de qualité et en garantissant la motivation de notre personnel ? Pour mener ce travail d'équilibriste à bien, nous croyons à la transparence et à la bienveillance. Transparence des informations données aux cadres et à leurs équipes pour favoriser leur adhésion. Car j'en suis persuadé : la clé du succès est entre leurs mains. Pour s'en convaincre, il suffit de voir le nombre de propositions venues du terrain. Bienveillance aussi, car ce processus se déroule – et j'y tiens beaucoup – dans un esprit de construction où les mesures de coercition n'ont pas leur place.

Malgré les difficultés financières, le climat général est donc positif et l'envie de trouver des solutions, palpable à tous les échelons.

Passer de l'individuel au collectif

Changement de gouvernance enfin, car 2023 marque l'introduction, au sein de notre Association, d'un management collaboratif qui repose sur l'autonomie, la confiance et la prise de responsabilités. Dans ce cercle vertueux, chacun·e est responsable de ses décisions et personne n'est meilleur qu'un autre. Passer d'un modèle pyramidal à un modèle basé sur la participation prendra du temps, mais nous y allons résolument.

Servir la santé de la population, encore et toujours

Pour conclure, un mot sur nos projets. L'année 2023 a été marquée par le lancement d'un programme de réadaptation à domicile. Objectif : restaurer l'autonomie des bénéficiaires grâce à un programme court et intensif. Les premiers retours sont positifs (lire à ce sujet la page 7).

Par ailleurs, nous réfléchissons, en partenariat avec les autorités communales, à la création de nouvelles antennes régionales à Villars, Gryon ou à Bex. Ces dernières visent la complémentarité avec les médecins de premier recours, avec qui nous partageons des défis et préoccupations identiques, à savoir servir la santé de la population.

Pierre Salvi
Président



« 2023 marque l'introduction, au sein de notre Association, d'un management collaboratif qui repose sur l'autonomie, la confiance et la prise de responsabilités. »

Une palette de compétences au quotidien

Les équipes qui se relaient auprès des bénéficiaires sont composées de compétences complémentaires et variées. Quatre professionnelles spécialisées décrivent leur mission quotidienne et partagent la valeur phare qui les anime.



Christine Vurlod, infirmière stomathérapeute

Infirmière en soins généraux, je me suis spécialisée en stomathérapie il y a vingt ans. Nous sommes deux collaboratrices, engagées chacune à 60%, à occuper cette fonction pour l'ensemble des sites d'ASANTE SANA.

«Stomathérapeute» étant difficile à prononcer, on me surnomme souvent «la dame des poches»! Ma mission principale consiste à accompagner les personnes porteuses d'une stomie (abouchement d'une partie de l'intestin ou des voies urinaires au niveau de l'abdomen pour l'évacuation des selles ou de l'urine). J'interviens au moment du retour à domicile, pour la mise en place et le suivi de la poche. Il s'agit de tester quel est le meilleur appareillage pour chacun-e et d'apprendre à le manipuler. Ce n'est pas simple pour tout le monde de s'adapter à un tel changement. Certaines personnes ont tendance à se replier sur elles-mêmes, n'osant plus manger certains aliments ni sortir ou partir en vacances. J'écoute, je conseille, j'encourage et je partage les astuces recueillies chez d'autres. Il y a aussi des cas où les personnes stomisées deviennent rapidement autonomes. Je me souviens de cet homme de 40 ans qui vivait cela très bien, car il était heureux d'avoir survécu à son cancer et de voir grandir ses enfants. Chaque histoire est différente, c'est ce qui rend mon travail passionnant.

Dans mon cahier des charges, j'ai aussi pour tâche d'évaluer et de proposer des protocoles de soin pour les plaies chroniques, par exemple des escarres ou des ulcères. Dans les cas complexes, nous collaborons avec les spécialistes et médecins de l'HRC. Ce que j'apprécie dans mon travail, c'est mon rôle de soutien auprès des bénéficiaires et la reconnaissance exprimée lorsque je trouve la solution qui soulage.

La valeur qui guide mon travail, c'est... la relation interpersonnelle. Avec les bénéficiaires comme avec les collègues, au-delà des impératifs administratifs et médicaux, je n'oublie jamais la personne en face de moi.

«Ce que j'apprécie dans mon travail, c'est mon rôle de soutien auprès des bénéficiaires et la reconnaissance exprimée lorsque je trouve la solution qui soulage.»

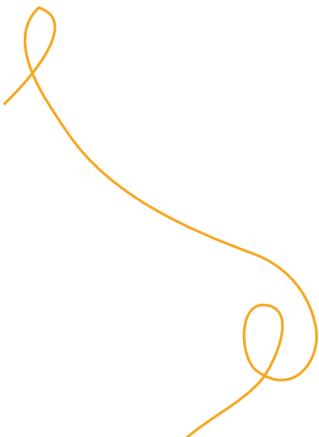
Catarina Andrade de Sousa, assistante sociale

J'ai exercé mon métier au Portugal, à la Croix-Rouge, jusqu'en 2016. Après la reconnaissance de mon diplôme en Suisse et un premier emploi dans le domaine de la petite enfance, j'ai eu la chance de retrouver un poste d'assistante sociale chez ASANTE SANA. Je m'y sens dans mon élément !

Dans mon travail, je jongle entre des tâches de bureau et de terrain. Je me retrouve au carrefour des prestations, des institutions et des bénéficiaires. Mes activités sont extrêmement variées. Par exemple, je m'occupe de toutes les évaluations pour les différentes aides à domicile, ainsi que des démarches pour obtenir des allocations particulières selon les situations. Il m'arrive d'aider les bénéficiaires dans leurs démarches administratives. La paperasse impressionne et les informations officielles ne sont pas toujours visibles : j'aide et je renseigne. Pour celles et ceux qui n'ont pas de famille à proximité, notre présence est indispensable. Mon but est que chaque personne puisse faire valoir ses droits.

Ce que j'aime par-dessus tout, c'est le contact direct avec les personnes dont j'assure le suivi et la richesse de ces rencontres. Je les vois chez elles, ce qui me permet de prendre en compte leurs besoins réels. Petit à petit, un lien de confiance s'établit. J'aime trouver des solutions pour faciliter la vie des gens. Par exemple, proposer une aide de suppléance parentale à une mère épuisée qui élève son enfant seule. En tant qu'étrangère, je suis touchée par l'histoire de certains migrants. Récemment, une dame polonaise qui a fui la Deuxième Guerre mondiale m'a montré son certificat de naissance et m'a raconté son parcours. J'en ai été très émue.

La valeur qui guide mon travail, c'est... l'entraide. On n'est jamais seul dans la vie. Si chacun donnait un peu de soi, sans attente de retour, le monde irait mieux.



« Pour celles et ceux qui n'ont pas de famille à proximité, notre présence est indispensable. Mon but est que chaque personne puisse faire valoir ses droits. »



«Lorsqu'on entre chez les gens, on se déchausse, on entre en relation sans attitude de supériorité.»

Françoise Chapalay, infirmière de la petite enfance

J'ai débuté mon activité il y a 36 ans. Un médecin m'avait sollicitée parce qu'il manquait une professionnelle dans la région pour le suivi des nourrissons à domicile. Même si j'ai toujours eu un petit pourcentage (l'équivalent d'un 30% actuellement), je m'engage à 100% dans mon travail!

Ma mission principale consiste à faire de la prévention à domicile auprès des parents avec enfants âgés entre 0 et 4 ans. Je veille à leur santé physique et mentale, mais aussi à la qualité de leur environnement familial. Les sujets d'intervention sont très variés: suivi de l'allaitement, dépistage des problèmes de développement, passage à l'alimentation solide, comportement face aux pleurs des bébés, violences intra-familiales, exposition aux écrans, etc. Ce qui compte, c'est de pouvoir cibler le souci principal des parents et de les accompagner à partir de là. Je leur répète souvent qu'ils n'ont pas besoin d'être parfaits!

Je jouis d'une grande autonomie dans mon organisation et dans mes décisions, c'est une chance mais aussi une importante responsabilité. Dans ce métier, il faut savoir se détacher des préjugés, se remettre en question et se faire sa propre opinion. Je me souviens de cette mère désespérée face aux pleurs non-stop de son bébé, que personne ne pouvait expliquer. En la visitant, j'ai reconnu une souffrance profonde et recommandé un contrôle à l'hôpital. Il se trouve que l'enfant était atteint d'une maladie rare et les spécialistes ont pu expliquer la raison de ces pleurs hors du commun. Les parents m'ont tellement remerciée d'avoir entendu leur détresse et de les avoir orientés! Récemment, j'ai mis en place une organisation de soutien à domicile pour une famille dont les deux parents souffrent de troubles dans leur santé mentale. Grâce à une collaboration multidisciplinaire, nous évitons un placement en foyer; la sécurité des enfants et le traitement des parents sont ponctuellement évalués, et cela fonctionne.

La valeur qui guide mon travail, c'est... le respect. Le respect de chaque histoire familiale, des conceptions et des cultures différentes. Lorsqu'on entre chez les gens, on se déchausse, on entre en relation sans attitude de supériorité.

Témoignages

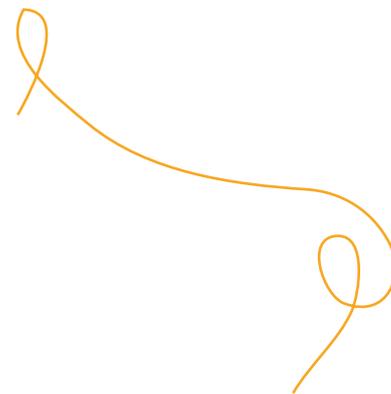
Mélanie Ralini, auxiliaire polyvalente

Quand j'ai pris mes fonctions, j'avais quelques a priori sur le travail à domicile, notamment à cause de ma peur des chiens. Non seulement j'ai réussi à vaincre cette phobie, mais j'ai aussi découvert un cadre professionnel très valorisant!

En tant qu'auxiliaire polyvalente, j'accompagne les bénéficiaires dans une multitude de gestes quotidiens: les soins corporels, l'habillement, la prise de médicaments, la préparation du petit-déjeuner, le ménage, les courses. Lors de ma tournée sur Aigle, Yverne et Corbeyrier, il m'arrive de pousser la porte d'une dizaine de personnes différentes en une journée. Les déplacements ne me dérangent pas. Au contraire, conduire, marcher, entendre le chant des oiseaux sur le chemin, découvrir de nouveaux lieux... C'est une chance de travailler sans être enfermée!

Ce qui me plaît, c'est de me sentir utile à l'autre et à la société. Je n'imaginai pas que cette expérience serait aussi enrichissante. Les personnes âgées que je visite ont vécu tellement de choses! À travers elles, je découvre une époque où il n'y avait pas de salle de bains privative, où on ne prenait pas l'avion et où le téléphone portable n'existait pas. Ce que je représente pour elles? Un rayon de soleil, une présence dans la journée. Je suis du genre boute-en-train. J'essaie de les mettre à l'aise, car je suis consciente que c'est compliqué de laisser entrer une inconnue dans son intimité. Cet accompagnement quotidien me permet de déceler certains problèmes ou souffrances. Récemment, face aux douleurs d'une cliente, j'ai pu collaborer avec l'infirmière pour revoir le timing de sa médication et améliorer la couverture antalgique.

La valeur qui guide mon travail, c'est... l'écoute. Même si ma visite à domicile est liée à une prestation programmée, je prends en compte les besoins réels de la personne sur le moment.



**«Ce qui me plaît,
c'est de me sentir utile
à l'autre et à la société.
Je n'imaginai pas que
cette expérience à domicile
serait aussi enrichissante.»**



La réadaptation à domicile, un programme prometteur

ASANTE SANA a développé une offre de réadaptation à domicile d'une durée de trois semaines. La prise en charge se veut intensive et interdisciplinaire. Les premiers résultats sont positifs.

Après une année en mode projet, la réadaptation à domicile fait désormais partie du catalogue de prestations de tous les CMS de l'Est vaudois. Ce programme s'adresse à la clientèle du dispositif présentant un déclin fonctionnel ou aux personnes nécessitant la poursuite de soins après un séjour à l'hôpital ou en clinique de réadaptation notamment.

Pendant trois semaines et à raison de plusieurs séances par semaine, différent·e·s intervenant·e·s (ergothérapeutes, physiothérapeutes, ASSC, auxiliaires de santé, équipes infirmières et de diététique, etc.) se relaient auprès du client ou de la cliente pour l'aider à retrouver son indépendance.

Un programme personnalisé

Force du projet: des objectifs réalistes sont fixés par les bénéficiaires du programme, en collaboration avec l'équipe soignante. Pour Sophie Varrin, ergothérapeute et coordinatrice de réadaptation à domicile, leur participation active est un facteur fort de succès: «Participer aux décisions est valorisant et permet de porter un autre regard sur son corps.»

Pour Margot Magnin, responsable du développement des prestations chez ASANTE SANA, la motivation des participant·e·s est indispensable. «La prise en charge est intensive afin de permettre une

amélioration rapide.»

Satisfaction de la clientèle et des équipes

En 2023, une vingtaine de personnes ont participé au programme en mode projet. Sophie Varrin souligne la satisfaction des participant·e·s et des équipes: «8 personnes sur 10 ont complètement atteint leurs objectifs et ont retrouvé leur indépendance fonctionnelle. Certaines ont même pu renoncer partiellement ou complètement à nos prestations.»

Pour sa part, Margot Magnin souligne les perspectives pour le personnel. «On renonce à suppléer et faire à la place des client·e·s. L'objectif est de les accompagner, de les guider, de les soutenir et faciliter leur indépendance. Diverses formations ont été dispensées et continueront dans ce sens.»

La réadaptation à domicile est également développée au niveau cantonal. Reste à s'assurer que cette prestation soit proposée par les professionnel·le·s de la santé aux personnes qui pourraient en bénéficier.

«Participer aux décisions est valorisant.»

Sophie Varrin
Ergothérapeute et coordinatrice

«On renonce à suppléer et faire à la place des client·e·s.»

Margot Magnin
Responsable du développement des prestations



Marcher suffisamment et accomplir les activités du quotidien permet de retrouver sa qualité de vie et sa vie sociale.

Le CMS de Chaussy : des soins au sommet

Basé à 1000 mètres d'altitude au Sépey, le CMS de Chaussy dessert sept localités de montagne. Les conditions d'accès aux bénéficiaires et les saisons touristiques réclament anticipation, solidarité et adaptation.

«C'est le plus petit de nos CMS et il a toute sa raison d'être. Son service de proximité et son ancrage local sont très importants pour la clientèle de la région, qui a des besoins spécifiques», résume Armando Bastos-Bettencourt, responsable du site. En effet, la vie en montagne se complique lorsque l'âge et la maladie entravent la mobilité. Dans le cadre de sa mission, le CMS de Chaussy est là, entre autres, pour créer des liens avec les structures existantes, facilitant par exemple l'accès aux rendez-vous médicaux en plaine et la participation à la vie sociale, tout en assurant les prestations d'aide et de soins à domicile.

Le territoire d'intervention du CMS de Chaussy s'étend sur sept localités, situées entre 1000 et 1500 mètres d'altitude. Certains bénéficiaires vivent dans des coins isolés, pas toujours accessibles en voiture. Le dernier bout jusqu'au chalet se fait à pied ou en raquettes, à travers champs. De plus, beaucoup de chemins privés ne sont pas dégagés en hiver. « Nous avons souvent du retard, surtout par temps de neige. Heureusement, notre clientèle fait preuve de compréhension. Mon souci principal, c'est de pouvoir assurer l'administration des médicaments », témoigne Holly Piguet, auxiliaire polyvalente dans la région depuis vingt ans, qui, avec son 60%, parcourt 500 kilomètres par mois.

Une équipe très solidaire

Les trajets comportent leur lot d'imprévus : chutes de pierres, coupes d'arbres, accidents, bouchons en station, etc. Au CMS de Chaussy, on essaie d'anticiper ce genre de problèmes et on s'adapte en cas de pépin. Mylène Henchiri, responsable d'équipe, constate que « la solidarité est très développée. Par exemple, si quelqu'un est bloqué sur la route, les collègues se proposent naturellement pour prendre le relais. » En deux décennies, Holly Piguet a vu le nombre d'auxiliaires doubler et note un intérêt croissant pour les soins palliatifs à domicile. « Les seniors d'ici ont vécu "à la dure". Ils tiennent à leur autonomie jusqu'à la fin. Au fil des ans, j'ai tissé des liens forts avec eux. Pour beaucoup, je suis leur seul contact social de la journée. »

Renforts de saison

Autre particularité de ce CMS de montagne : les saisons touristiques. Des personnes en résidence secondaire ou de passage pour des vacances sollicitent les prestations du CMS. Il arrive alors que l'équipe de Chaussy soit renforcée par des ressources des CMS d'Aigle et de l'Équipe mobile de retour à domicile.



EN CHIFFRES

29 collaboratrices et collaborateurs

7 localités desservies :
La Comballaz
La Forclaz VD
Le Sépey
Les Diablerets
Leysin
Vers-l'Église

210 bénéficiaires en 2023

Événements de l'année

Se rencontrer et partager. Tel est le credo défendu par notre Association, qui a initié plusieurs projets dans ce sens en 2023.



La Grande tablée de Pro Senectute Vaud

Depuis le 13 novembre 2023, et à l'initiative d'ASANTE SANA, Pro Senectute Vaud propose aux seniors de partager un moment gourmand tout en faisant de nouvelles connaissances. Les rencontres ont lieu une fois par mois dans nos locaux de Vevey. L'organisation est confiée à des bénévoles et les menus sont élaborés dans la région. Les premiers retours sont positifs: les participant·e-s apprécient les repas.

Parce qu'elle favorise l'indépendance et l'autonomie des personnes âgées, l'activité bénéficie d'une subvention partielle de l'Office fédéral des assurances sociales.



Le Noël des enfants du personnel

En décembre 2023, notre Association a accueilli, sur les sites d'Aigle, Montreux et Vevey, les enfants du personnel. Programme de l'après-midi: rencontre avec le Père Noël, crêpes-party, bricolages, maquillages et séances photos.

Dans une ambiance joyeuse et conviviale, la présence des plus jeunes a apporté chaleur et joie. Ces événements ont rencontré un franc succès.



L'éclosion d'une nouvelle dynamique

L'Association poursuit sa mue vers un management collaboratif qui prône davantage d'autonomie. Pour Charlotte Courtier, responsable des RH, ce style de conduite rencontre un fort écho chez les cadres.

En 2022, ASANTE SANA a initié une importante réflexion sur l'autonomie de ses collaborateur-trice-s. Cette réflexion de fond touche l'ensemble du personnel, comme le détaille Charlotte Courtier, membre du Conseil de direction. « Nous donnons plus d'autonomie à nos cadres de proximité et les accompagnons afin qu'à leur tour, ils-elles puissent guider leurs équipes dans cette même direction. »

Écouter les propositions des cadres

En 2023, cette autonomie s'est notamment concrétisée par la participation des cadres aux projets pour renouer avec les chiffres noirs. La responsable RH revient sur leurs apports : « La recherche de l'équilibre financier n'est pas uniquement portée par le Conseil de direction. Ce sujet a été partagé avec la vingtaine de cadres de proximité que compte l'Association. En novembre dernier, nous avons travaillé ensemble sur quatre thématiques. Leurs propositions ont été analysées et les mesures retenues ont donné naissance à des groupes de travail, dont ils-elles font partie. »

Liberté d'action dans la méthode

La manière de travailler laisse également plus de place à l'autonomie, commente Charlotte Courtier. « Le Conseil de direction indique l'objectif à atteindre et le cadre de travail, mais le chemin pour y arriver est laissé libre. Un exemple ? La meilleure valorisation du travail par le biais des relevés d'activité est un objectif prioritaire pour tous nos CMS, mais chaque responsable décide de la meilleure manière d'y répondre en fonction des besoins de son équipe. » Corollaire de cette liberté, la direction organise, depuis début 2024, des séances d'efficience pour suivre et piloter mensuellement l'avancée des projets.

Si ce style de management mettra encore du temps pour déployer tous ses effets, le premier bilan est très positif : « Les cadres sont directement impliqués dans les projets stratégiques et travaillent avec diligence et implication, malgré une charge de travail importante. Nous sommes toutes et tous dans le même bateau et poursuivons le même but : reprendre la bonne direction ensemble. Je tiens sincèrement à leur rendre un hommage des plus mérité. »



« Les cadres sont directement impliqués dans les projets stratégiques et travaillent avec diligence et implication, malgré une charge de travail importante. Je tiens sincèrement à leur rendre un hommage des plus mérité. »

Contre l'absentéisme, les solutions existent

Bonne nouvelle : l'absentéisme est en net recul en 2023. Pour Charlotte Courtier, responsable des RH, ce bon résultat s'explique notamment par une prise de conscience collective.

Face à la hausse des absences de son personnel, l'institution avait pris une série de mesures depuis 2020 (groupes de travail, actions de prévention, nouveaux indicateurs, etc.). Ces efforts portent leurs fruits, comme le commente Charlotte Courtier : « Nous avons enregistré une nette diminution des absences l'an dernier, notamment parce que les équipes, impliquées dans cette problématique, ont réalisé que l'absentéisme les concernait toutes. »

Équilibrer la charge de travail au sein des équipes

Réunissant des cadres et des collaborateur·trice·s, les groupes de travail ont permis d'identifier des problèmes spécifiques et d'y donner des réponses locales. Un exemple ? Depuis 2023, les équipes infirmières du CMS de Vevey Ouest indiquent régulièrement leur charge de travail ressentie sur un tableau blanc auquel tout le monde – leurs collègues, les équipes en charge de la planification et leurs responsables hiérarchiques – a accès.

En apparence anodin, cet outil s'est révélé très efficace, comme le souligne la responsable RH. « Le tableau incite la personne concernée à parler de ce qu'elle vit, et ses collègues à lui prêter main-forte. Surtout, cette proposition permet aux équipes de trouver des solutions rapidement et sans forcément impliquer la hiérarchie. C'est un grand changement dans notre culture d'entreprise. » Le tableau sera décliné dans d'autres CMS de l'Association.

Grande enquête sur la santé au travail

L'implication des équipes se poursuit en 2024. « Cette année, nous lançons un outil de "team-température". Le personnel devra répondre à une série de questions sur sa santé et son bien-être au travail. Les résultats les moins satisfaisants seront analysés et des groupes de travail créés dans les CMS concernés, en collaboration avec des représentant·e·s du terrain volontaires pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées. Le suivi sera assuré par la Commission santé et sécurité au travail. » De bon augure pour la suite.

CHIFFRES CLÉS 2023

672 collaboratrices et collaborateurs

45 ans âge moyen

82,8% part d'intervenant·e·s terrain

20 métiers différents

87,8% part de femmes

17,4% turn-over (contre 17,7% en 2022)

9,3% taux d'absentéisme (contre 12,3% en 2022)



L'équilibre financier en ligne de mire

L'année 2023 se termine sur un déficit de 2,7 millions de francs. Plusieurs mesures sont en cours pour renouer avec l'équilibre. Le point avec John Grosset, responsable des finances.



« Malgré cette perte, des motifs de réjouissance existent. La quasi-totalité des CMS enregistre une hausse autour de 3%. »

En 2023, ASANTE SANA a enregistré une perte de 2,7 millions de francs, malgré des prestations en hausse de 3% par rapport à 2022. Une des causes principales tient dans notre façon de relever notre activité. Trop souvent, l'activité n'est pas correctement valorisée. Conséquences: il n'y a ni facturation ni subvention, alors que des prestations ont été délivrées.

Boom de l'ergothérapie

Malgré cette perte, des motifs de réjouissance existent. La quasi-totalité des CMS enregistre une hausse autour de 3%. En matière de prestations, l'ergothérapie connaît une excellente augmentation, de 18%. Si le lancement de nouvelles prestations comme l'ergothérapie de groupe en 2022 ou la réadaptation à domicile en 2023 (lire à ce sujet la page 7) ont favorisé ce bon résultat, il faut également souligner le travail réalisé sur le terrain pour présenter cette discipline. L'ergothérapie, qui vise à faciliter l'indépendance et l'autonomie des patient-e-s, s'inscrit parfaitement dans le cadre du programme cantonal Vieillir 2030 (lire à ce sujet la page 6).

Mobilisation du personnel

Le Conseil de direction a choisi d'être transparent par rapport au résultat financier. Les cadres de proximité et, en cascade, leurs équipes sur le terrain sont informé·e·s. Depuis l'automne 2023, plusieurs groupes de travail pluridisciplinaires sont à pied d'œuvre. Pour ce qui concerne les finances, on constate une prise de conscience par rapport aux relevés d'activité et davantage de précision dans la facturation. Tout le monde se mobilise pour améliorer les résultats. Le déficit n'est donc pas une fatalité!

L'ANNÉE 2023 EN CHIFFRES

2,7 Déficit en millions de CHF

+ 3% Évolution de l'activité par rapport à 2022

6 245 Nombre de personnes ayant reçu des prestations

807 595 Total des prestations prodiguées

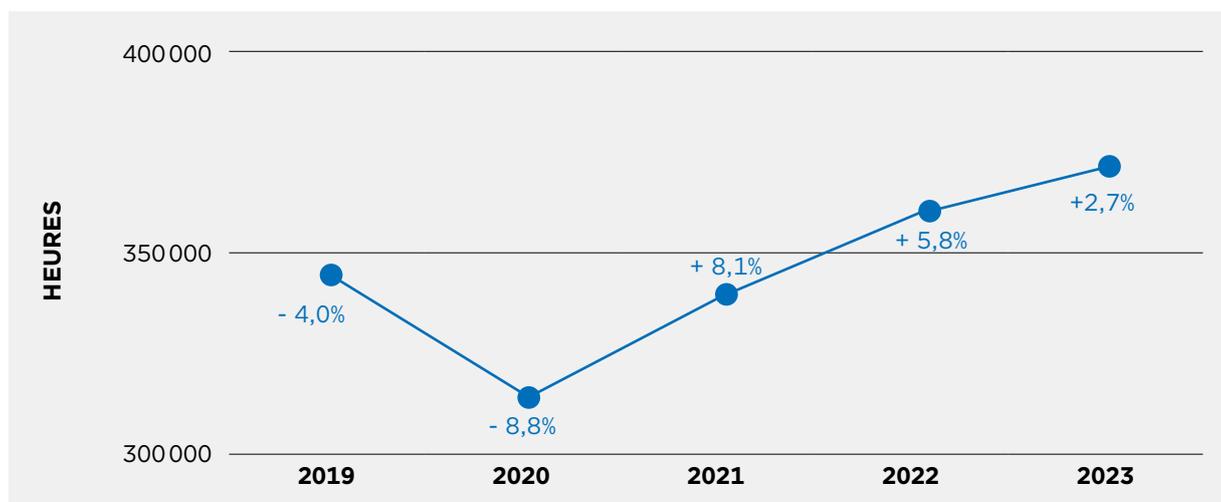
61,3% Part des personnes de plus de 80 ans

84% Les frais de personnel dans les charges

Évolution de l'activité

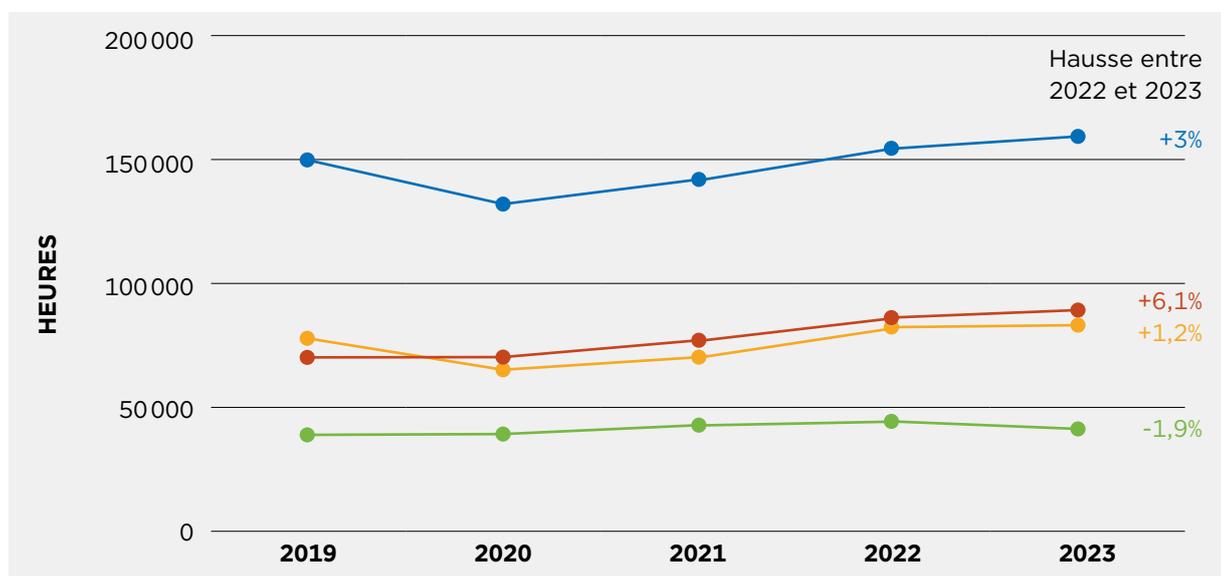
ÉVOLUTION GLOBALE DE L'ACTIVITÉ (en heures)

	2019	2020	2021	2022	2023
Heures d'activité	344 448	314 296	339 873	359 444	369 195



ÉVOLUTION PAR TYPE DE PRESTATION (en heures)

	2019	2020	2021	2022	2023
Soins de base	151 912	134 049	144 034	152 555	157 204
Soins infirmiers	72 047	72 165	78 983	81 708	86 728
Évaluation, réévaluation	40 717	41 040	44 644	45 067	44 201
Autres	79 772	67 038	72 212	80 114	81 062



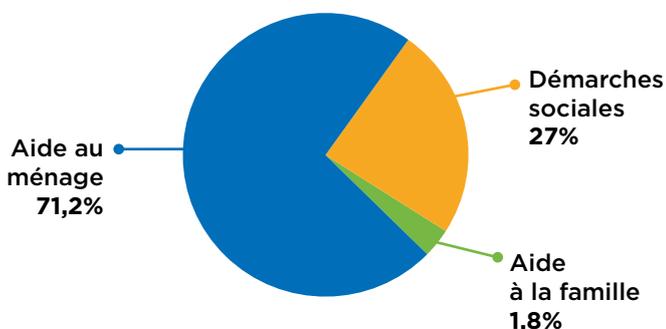
Évolution des prestations de soutien



PRESTATIONS DE SOUTIEN (en heures)

	2022	2023	Évolution
Démarches sociales	17 346	16 070	-7,4%
Aide à la famille	1 543	1 084	-29,7%
Aide au ménage	41 375	42 457	+2,6%

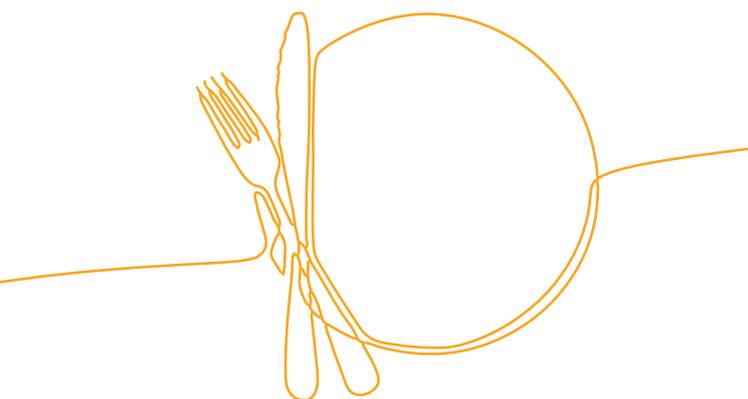
L'activité «Démarches sociales» est en diminution en raison d'un changement dans le relevé de cette activité.



REPAS À DOMICILE

	2022	2023	Évolution
Riviera	78 701	82 955	+5,4%
Chablais	50 358	47 789	-5,1%
Total	129 059	130 744	+1,3%

La demande pour la livraison de repas est en légère augmentation en 2023. La Riviera connaît une augmentation de 5,4% alors que le Chablais enregistre une diminution de 5,1%.



PRESTATIONS DE PETITE ENFANCE

	2022	2023
Nombre de naissances	1 222	1 188
Nombre d'enfants ayant bénéficié de prestations PE	1 401	1 693
Rencontre parents-enfants	783	1 070
Animations avec partenaires	26	34

1693 enfants et leurs familles ont bénéficié de prestations en 2023, soit 21% de plus qu'en 2022. Cette hausse s'explique par la mise en œuvre des projets «9 mois» et «18 mois», rendus possibles grâce aux dotations allouées. La fréquentation des rencontres parents-enfants a augmenté de 36%.

TRANSPORT DES PERSONNES À MOBILITÉ RÉDUITE DANS L'EST VAUDOIS

Nombre de client·e-s et classes d'âge

	0-19	20-64	65-84	85 et +	Total
2022	13	324	788	623	1 748
2023	26	410	1 027	832	2 295
Évolution					+31%

Courses réalisées

	Thérapeutiques	Loisirs	Total
2022	27 006	9 998	37 004
2023	35 529	6 574	42 103
Évolution			+13,8%

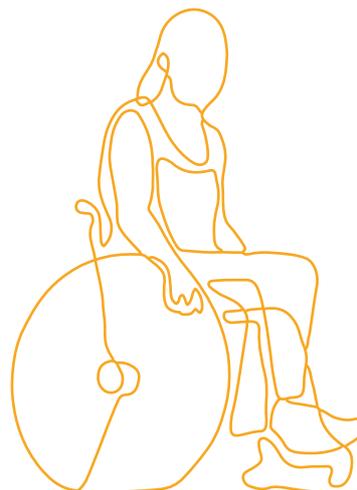
Évolution des bénéficiaires

En 2023, 6 245 personnes ont reçu des prestations. Les personnes âgées de 80 ans et plus représentent plus de 60% de la clientèle.

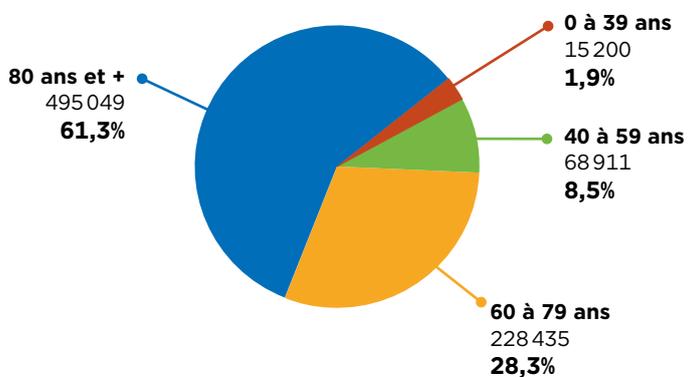
NOMBRE DE CLIENT·E·S

	2022	2023	Évolution
Nombre de client·e·s	6 062	6 245	+3%
Nombre mensuel moyen de client·e·s	2 982	3 099	+3,9%

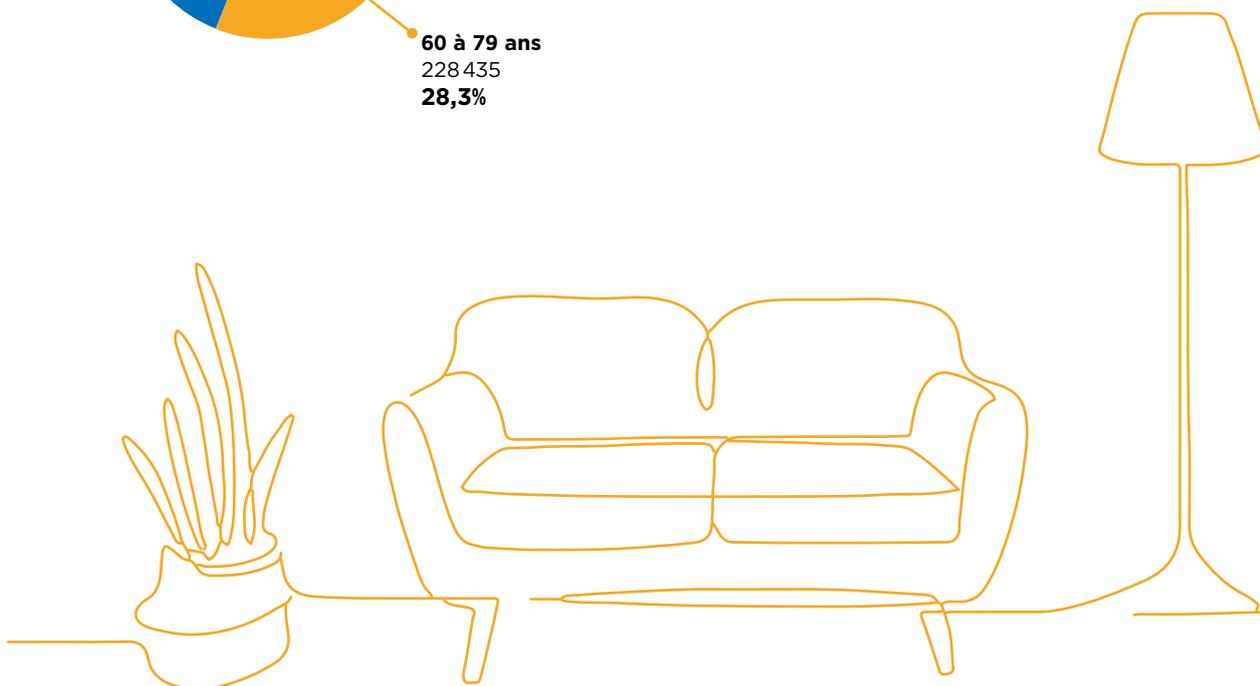
En moyenne, nos équipes accompagnent chaque mois 3 099 personnes.



RÉPARTITION DU NOMBRE DE PRESTATIONS SELON L'ÂGE DES CLIENT·E·S



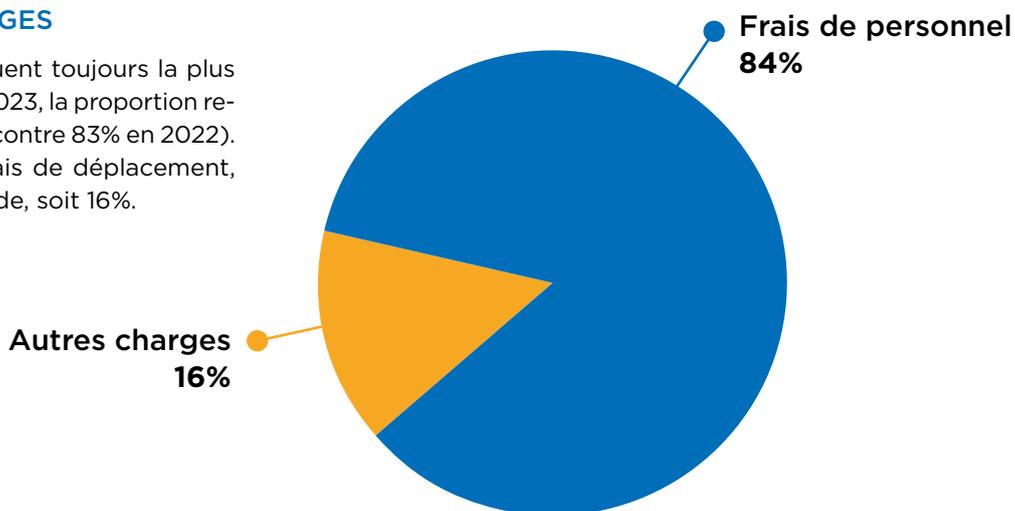
Mises bout à bout, les prestations prodiguées en 2023 atteignent le chiffre de 807 595.



Répartition des charges et des produits

REPARTITION DES CHARGES

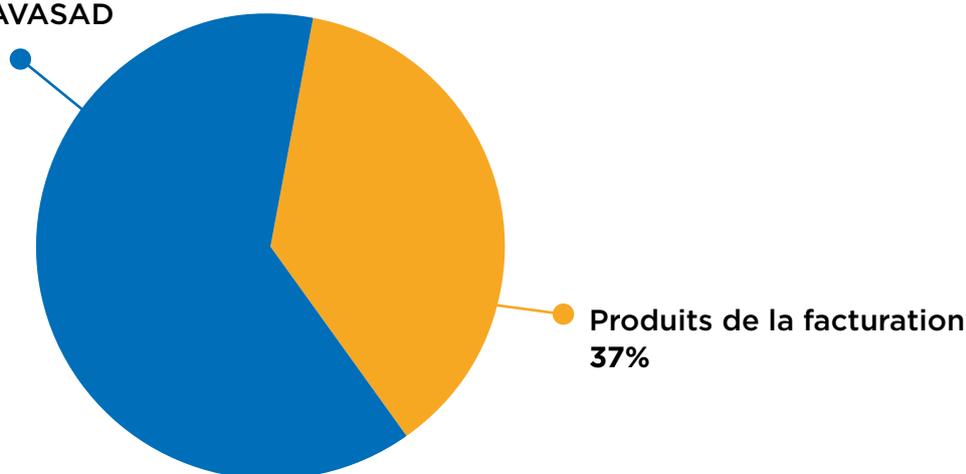
Les frais de personnel constituent toujours la plus grande partie des charges. En 2023, la proportion représente 84% de nos charges (contre 83% en 2022). Les autres charges (loyers, frais de déplacement, repas, etc.) représentent le solde, soit 16%.



REPARTITION DES PRODUITS

37% de nos recettes proviennent de la facturation aux assurances et aux particuliers. C'est le même taux que l'année précédente. Les subventions publiques du Canton représentent 63%.

Financement par l'AVASAD
63%



Bilan

En milliers de CHF

ACTIF	31.12.2022	31.12.2023
Actif circulant	6 028	5 532
Liquidités	1 851	773
Créances résultant de livraisons et de prestations	3 692	4 250
Tiers	3 688	4 246
Entités membres	4	4
Autres créances à court terme	270	236
Comptes de régularisation des actifs	215	272
Actif immobilisé	85	61
Immobilisations corporelles	81	61
Immobilisations financières	4	0
Total actif	6 113	5 592

PASSIF	31.12.2022	31.12.2023
Engagements à court terme	5 739	5 453
Dettes financières à court terme portant intérêt	2 584	2 610
Dettes résultant de livraisons et de prestations	757	687
Tiers	638	607
Collectivités publiques	50	39
Entités membres	69	41
Autres dettes à court terme	541	501
Provisions à court terme	1 412	1 145
Comptes de régularisation des passifs	445	510
Capital des fonds (fonds affectés)	96	123
Fonds affectés	96	123
Capital de l'organisation	279	17
Capital libre (résultats reportés)	0	-103
Capital lié	279	120
Total passif	6 113	5 592

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 2023 révisés par Mazars SA.

Les comptes annuels détaillés sont disponibles auprès de l'AVASAD ou sur le site web www.cms-vaud.ch.

Compte de résultat

En milliers de CHF

	31.12.2022	31.12.2023
Produits	55 949	58 987
Produits de collecte de fonds	38	61
Dons / Legs	5	7
Dons Loterie Romande	0	17
Cotisations des membres	33	37
Produits de prestations fournies	55 911	58 926
Mandats publics	18	55
Mandats de tiers	78	37
Produits de livraisons et de prestations	55 355	58 387
Prestations de services	18 867	19 807
Livraisons	863	824
Financement par l'AVASAD	35 625	37 755
Autres produits d'exploitation	460	448
Charges	-56 489	-59 223
Frais de personnel	-47 149	-49 528
Honoraires et prestations de tiers	-2 848	-3 141
Frais de déplacement	-2 528	-2 625
Charges d'exploitation	-3 939	-3 909
Amortissements	-24	-21
Résultats d'exploitation	-540	-236
Résultat financier	-11	0
Produits financiers	0	8
Charges financières	-11	-7
Autres résultats	107	0
Produits exercices précédents	347	0
Charges exercices précédents	-240	0
Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux	-444	-235
Variation des fonds affectés	-21	-27
Attribution aux fonds affectés	-38	-61
Utilisation des fonds affectés	17	34
Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux propres	-465	-262
Attributions	465	262
Attribution (-) / Utilisation (+) du capital lié	465	160
Attribution (-) / Utilisation (+) du capital libre (résultats reportés)	0	103
Résultat de l'exercice	0	0

Le résultat de l'exercice est systématiquement à 0 selon la norme RPC 21 relative à l'établissement des comptes des organisations d'utilité publique à but non lucratif. Le résultat de l'année est affecté au capital d'ASANTE SANA.

Organisation

Organes de l'Association (au 31 décembre 2023)

ASANTE SANA compte **1769 membres de soutien**, **13 membres collectifs** et **27 Communes** membres de droit.

Assemblée générale

Pierre Salvi
Alain Flückiger

Président
Vice-président

Comité

Maude Allora
Vincent Bonvin
Cédric Desmet
Maximilien Stauber
Laura Ferilli
Gabriela Kämpf
Jacqueline Pellet
Christine Christen
Séverine Stettler
Georges Vittoz

Représentant-e-s de :

Commune d'Aigle
Commune de La Tour-de-Peilz
Communes du cercle de Corsier
Commune de Château d'Oex
Commune de Blonay-St-Légier
Commune de Vevey
Commune de Montreux
Commune de Corbeyrier
Commune de Chessel
Commune de Gryon

Délégué-e-s de :

Alain Flückiger
Éric-Bernard Meier
Christian Moeckli
Habib Neji
Sandra Caillet-Bois
Alain Volet

CIC Groupe Santé
Service d'aide familiale Montreux
Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais
Association familiale d'Aigle
CMS du Bas-Valais
Association des repas à domicile

Membres avec voix consultative :

Susana Garcia
Leila Nicod
Jean-Pierre Monney

Directrice générale de l'AVASAD
(jusqu'au 30 septembre 2023)
Directrice d'ASANTE SANA
(jusqu'au 31 octobre 2023)
Directeur d'ASANTE SANA ad intérim
(depuis le 1^{er} novembre 2023)

Assemblée des délégué-e-s

Gabriela Kämpf
Éric-Bernard Meier
Habib Neji

Commune de Vevey
Service d'aide familiale Montreux
Association familiale d'Aigle

Direction

Leila Nicod
Jean-Pierre Monney

Directrice (jusqu'au 31 octobre 2023)
Directeur ad intérim (depuis le 1^{er} novembre 2023)

Prestations

Margot Magnin

Responsable Développement des prestations

Finances

John Grosset

Responsable Finances

Ressources humaines

Charlotte Courtier

Responsable Ressources humaines

Système Management

Corinne Brunner-Huyag

Responsable Qualité

Secrétariat de direction

Vanessa Cardinaux
Paola Schmid La Rosa
Linda Sagaria

Assistante de direction
Assistante de direction
Secrétaire de direction

Direction

Av. du Casino 26 - 1820 Montreux

Administration générale

Tél. 021 925 09 10 - Fax 021 925 09 11
Site internet : www.cms-vaud.ch/asantesana
Adresse e-mail : direction.asantesana@avasad.ch



Impressum

Rapport annuel 2023 / mars 2024

Édition

ASANTE SANA, Montreux

Rédaction, réécriture et mise en page

Le fin mot Communication, Martigny

Crédits photographiques

Sarah Carp, Yverdon-les-Bains (p. 1), Thomas Masotti, Martigny (pp. 2, 3, 4 et 5) et AVASAD, Lausanne (p. 6) / ASANTE SANA

Impression

CopyPress, Puidoux

Tirage

Sur demande

Ce document est disponible au format PDF sur notre site internet www.cms-vaud.ch/asantesana

DEPUIS 1991 À VOS CÔTÉS



**ASANTE
SANA**



ASANTE SANA – CMS DE L'EST VAUDOIS

Association pour l'aide, les soins
à domicile et la prévention pour
l'Est vaudois

Av. du Casino 26 – 1820 Montreux
Tél. 021 925 09 10
direction.asantesana@avasad.ch

www.cms-vaud.ch/asantesana