



# Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique : Anticiper les évolutions hospitalières pour mieux répondre aux enjeux de demain

Le Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique (GHOL) est un établissement privé d'intérêt public qui regroupe l'hôpital de Nyon et l'hôpital de Rolle, situés dans le canton de Vaud. Ces deux hôpitaux ont longtemps connu des histoires singulières mais en 1999 ils ont été réunis afin de mieux répondre aux réalités modernes. Le GHOL S.A. est la première société anonyme hospitalière de Suisse qui soit reconnue d'intérêt public. Depuis 2006, le GHOL est lancé dans un vaste plan de restructuration. Ce dernier avait débuté sur l'hôpital de Nyon avec l'ouverture de deux nouvelles ailes pour le service des soins intensifs. L'établissement avait également ouvert des unités d'hospitalisation spécifiques pour ses patients assurés en privé et semi-privé, afin de proposer un confort hôtelier capable de rivaliser avec les installations des cliniques privées. Plus récemment, le GHOL a construit le bâtiment « U-Nyon » pour le service des urgences. Un an après la mise en service de ces nouvelles urgences, c'est un centre de chirurgie ambulatoire qui a été inauguré en septembre 2013, l'objectif de cette structure étant de désengorger les salles d'opération situées dans le bâtiment principal de l'hôpital.

Concernant le site de Rolle, la construction d'un nouvel EMS est en cours et devrait s'achever début 2015. Ce nouvel établissement augmentera ainsi la capacité d'accueil des personnes âgées en EMS. Cette opération s'inscrit surtout dans la volonté cantonale d'offrir des bâtiments dédiés uniquement à l'hébergement et séparés de la structure hospitalière.



Propos recueillis auprès de **Daniel Walch**, Directeur Général du Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique

## Le Groupement Hospitalier de l'Ouest Lémanique...

**Daniel Walch :** Le GHOL est un établissement privé reconnu d'intérêt public. Le canton de Vaud dispose de trois types d'établissements : les établissements publics (tel le CHUV de Lausanne), les cliniques privées (par exemple la clinique de Genolier), et des établissements privés reconnus d'intérêt public (comme le GHOL). Ce dernier statut devient assez rare en Suisse et nous tenons à le préserver. Le GHOL S.A. est donc, depuis 1998, la première société anonyme hospitalière de Suisse (qui en compte une quinzaine aujourd'hui) qui soit également reconnue d'intérêt public. L'actionariat de notre S.A. est constitué des sociétés-mères qui ont fondé les deux hôpitaux de notre groupement pendant la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, sous la forme d'une fondation pour l'hôpital Rolle et d'une association pour l'hôpital de Nyon. Le GHOL a une raison d'être d'intérêt public qu'il marie avec la souplesse et le dynamisme de la gestion privée. Nous disposons d'une bonne taille, mais nous sommes toujours trop petits. Ce n'est pas un mal, car cela témoigne de la bonne santé démographique de notre district, l'un des plus attractifs du canton de Vaud. Il réunit les deux facteurs majeurs d'une croissance démographique : des flux migratoires positifs de personnes bénéficiant d'un emploi sur Genève mais résidant à Nyon, et une forte natalité. Nous devons

donc constamment répondre à des besoins croissants liés à une croissance démographique annuelle de l'ordre de 2,5% qui entraîne en partie une croissance d'activité de 6 à 7% par an pour notre établissement. Cependant, disposer d'un trop grand nombre de lits entraînerait un relâchement au niveau de la gestion du flux des patients. Sur le canton de Vaud, les statistiques montrent que notre établissement dispose de la DMS la plus courte depuis des années, avec une moyenne de 5,4 jours en 2013. Aujourd'hui, cette DMS semble être notre limite dans l'état actuel du système hospitalier. Néanmoins, le développement de la chirurgie ambulatoire aidant, nous constatons la perte d'un jour tous les cinq ans en Europe.

## En matière d'activité, comment le GHOL est-il positionné sur le canton de Vaud ?

**D.W :** Nous représentons près de 10% du marché. Nos chiffres par spécialité nous permettent de définir quelles sont les activités pour lesquelles notre part de marché est supérieure ou inférieure à ce qu'elle devrait être. Globalement, nous sommes leaders dans les domaines de la médecine aiguë, des soins intensifs adultes, de l'orthopédie et de la traumatologie, de la pneumologie aiguë et de la réhabilitation pneumologique (grâce à notre centre spécialisé de Rolle qui est l'un des huit centres de prise en charge des maladies respiratoires reconnus en Suisse). Contrairement à cela, nous devons renforcer d'autres spécialités comme la sénologie, notamment à cause du rayonnement de certains gynécologues des cliniques privées qui nous entourent. Pour nos autres activités, notre part de marché correspond bien à celle qu'elle devrait être au regard de la population régionale en comparaison de la population cantonale.

### **En matière d'attractivité, quelles sont les forces du GHOL ?**

**D.W :** Notre équipe médicale est reconnue et rayonne sur notre territoire. Nous n'avons aucune liste d'attente et nous évoluons dans un hôpital à taille humaine avec des infrastructures techniques modernes et un bel équipement. De plus, le fait d'être géographiquement proche du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et des Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) nous apporte un avantage certain en matière de recrutement médical.

### **Dans quelle mesure assurez-vous votre rôle d'hôpital de proximité ?**

**D.W :** Le GHOL est opérationnel jour et nuit toute l'année. Le fait que nous soyons reconnus d'intérêt public (RIP) nous oblige à trois devoirs : assurer une permanence du service, respecter le devoir d'admettre et, enfin, assurer une mission de formation pour la grande majorité des métiers de la santé et de la logistique présents dans un hôpital. Nous assumons pleinement ces trois responsabilités inhérentes à la reconnaissance d'intérêt public, et elles font partie des raisons d'être du GHOL. De plus, notre établissement est très ancré dans sa communauté et œuvre en faveur d'un réseau de soins ouvert. Contrairement à d'autres établissements de santé cloisonnés qui estiment former un réseau à eux seuls, l'équipe de direction du GHOL et moi-même, partageons une vraie volonté d'ouverture et d'expansion du réseau de soins.

### **Avec quels établissements entretenez-vous le plus de liens ?**

**D.W :** Le GHOL entretient des collaborations avec les établissements universitaires, certaines cliniques privées environnantes ou encore les structures de soins à domicile. S'inscrire dans la vie de notre population et au sein de notre communauté tout en favorisant la mise en place d'un réseau territorial efficace est un des axes forts de notre politique de gestion.

### **Quels sont les enjeux de cette coopération entre établissements de soins ?**

**D.W :** Le principe central est de pouvoir coopérer avec les autres établissements, tout en étant concurrents. Ainsi, le GHOL entretient de très belles coopérations avec des cliniques privées qui sont ses concurrentes directes. Les acteurs du monde de la santé doivent aujourd'hui accepter le fait de collaborer à travers un réseau efficace de soins, tout en étant concurrents. Cela est d'autant plus vrai dans une région comme la nôtre disposant d'une offre de cliniques privées atypique. Le GHOL est sans doute l'hôpital reconnu d'intérêt public qui a la concurrence la plus forte. Cela nous oblige à développer des soins de très grande qualité (ce qui est assez sain) et à mettre en place une politique d'ouverture et de collaboration avec ces établissements partenaires qui sont également nos concurrents. Ces collaborations ont notamment donné lieu à la mise en place de 10 lits de soins de réadaptation entièrement dédiés à l'activité du GHOL à la clinique la Lignière à Gland. Nous nous engageons à occuper ces dix lits tout au long de l'année et nous avons établi des protocoles de transfert de patient avec des cahiers des charges spécifiques aux différents types de prises en charge. Nos équipes se rencontrent régulièrement pour coordonner ces transferts et cette collaboration fonctionne admirablement bien. Cette activité a permis à la clinique la Lignière d'obtenir la reconnaissance d'intérêt public de ces 10 lits par l'Etat. En outre, nous collaborons de manière intensive avec les HUG, notamment dans le domaine de l'onco-gynécologie, avec la

coopération du Professeur Patrick Petignat, chef du service de gynécologie des HUG, qui se déplace au sein du GHOL pour réaliser les opérations complexes d'onco-gynécologie. Il peut ainsi partager son expertise et opérer nos patientes avec nos médecins-chefs, dans le cadre d'une convention formalisée. Le centre de pneumologie de Rolle accueille, quant à lui, dans le cadre d'une autre collaboration exemplaire de nombreux patients des services de pneumologie et de chirurgie thoracique du CHUV. En ce qui concerne nos autres coopérations, nous avons créé une pharmacie inter hospitalière que nous cogérons avec les hôpitaux de Morges et Lavigny depuis près de 16 ans. Nous achetons ensemble pour 13 millions de francs de médicaments sur l'Ouest Vaudois. Aujourd'hui, la plupart de nos partenaires régionaux nous ont rejoints dans cette démarche. Les bénéficiaires dégagés de ces achats groupés nous ont permis d'engager une équipe de pharmaciens hospitaliers qui accompagnent nos médecins durant les visites de service afin d'assurer un contrôle qualité.

### **Quel est l'état de santé financière du GHOL ?**

**D.W :** Cet état de santé est bon depuis une vingtaine d'années. Des efforts importants et un contrôle budgétaire rigoureux nous ont permis de stabiliser la situation financière du GHOL. Pour cela nous avons recours aux solutions SAP qui sont des outils de contrôle de gestion de grande qualité. Aujourd'hui, l'établissement est à l'équilibre sur le plan financier.

### **Dans quelle mesure investissez-vous dans votre système d'information ?**

**D.W :** Cet élément fait partie des enjeux prioritaires de l'hôpital. Étant issu du monde de l'informatique médicale, j'ai toujours été sensibilisé à cet aspect. L'équipe de direction a come volonté de numériser l'ensemble des informations liées au patient. Nous souhaitons que la gestion de la communication de l'hôpital se fasse entièrement par le biais de notre logiciel intégré, qui est la solution Soarian Clinicals, du groupe Siemens Healthcare. Le GHOL est établissement pilote pour plusieurs applications complexes et notamment la médication, le module « critical care » pour les soins intensifs, ainsi qu'un module d'anesthésiologie. Pour la gestion de notre système informatique, nous collaborons avec la Fédération Hospitalière Vaudoise Informatique (FHVI). Il s'agit d'un centre informatique que nous cofinançons avec la plupart des hôpitaux reconnus d'intérêt public. Un établissement ne peut plus développer seul des applicatifs autour d'un dossier médico-soignant tout en faisant en sorte de les pérenniser. Le niveau de lourdeur qu'ont atteint ces systèmes est tel que même un CHU ne pourra plus, dans dix ans, entretenir seul ce type d'application. Reste à convaincre un grand groupe comme Siemens de s'intéresser au petit marché que représente la Suisse romande. En 2014, la part des coûts informatiques dans notre budget d'exploitation est de 1,4%. Concernant les investissements, nous consacrons 15,4% de notre budget d'investissement global au système d'information.

### **Quelle est la place de la recherche au GHOL ?**

**D.W :** Nous assurons des actions de recherche dans une moindre mesure étant donné que cette activité ne fait pas partie de nos missions. En revanche, notre mission de formation importante reste relativement mal reconnue et nos partenaires financiers n'y participent pratiquement pas. Faire reconnaître et financer nos missions de formation des médecins assistants post-grades et chefs de clinique reste un réel défi pour un hôpital périphérique comme le GHOL qui n'est pas universitaire mais qui reste un lieu de formation incontournable.

## **Pouvez-vous nous présenter plus en détails le plan de restructuration globale du GHOL ?**

**D.W :** Ce plan de restructuration a commencé en 2006 avec le site de Nyon. Sur ce dernier, nous avons ouvert deux nouvelles ailes qui contiennent entre autres notre service des soins intensifs. Celui-ci était parmi les premiers reconnus selon les nouvelles normes de la Société Suisse de Médecine Intensive (SSMI). Nous avons également ouvert des unités d'hospitalisation spécifiques pour nos patients assurés en privé et semi-privé pour lesquels nous voulions proposer un confort hôtelier capable de rivaliser avec les installations des cliniques privées. Par la suite, nous avons décidé de construire un nouveau bâtiment « U-Nyon » pour notre service des urgences prévu à l'origine pour accueillir 10 000 patients par an, alors que nous avons accueilli plus de 22 000 patients en 2013, soit une augmentation de 15,2% au regard des passages de l'année 2012. Nous avons plus que doublé notre espace d'accueil des urgences en passant de 8 à 19 boxes. Dans cette mouvance, nous avons construit un deuxième étage au bâtiment « U-Nyon » dans lequel nous avons aménagé en 2013 un centre de chirurgie ambulatoire. Cet ensemble regroupe trois salles d'intervention, deux salles de chirurgie ambulatoire particulièrement bien équipées au niveau biomédical et une salle d'endoscopies. Les écrans incorporés aux murs de la salle permettent aux praticiens d'accéder à l'ensemble des informations médicales liées au patient. Cet investissement pour obtenir un hôpital numérique est certes conséquent, mais il facilite, améliore et sécurise davantage les interventions de nos praticiens qui peuvent ainsi accéder en temps réel à toutes les informations relatives au patient opéré. Nous devons maintenant faire évoluer le comportement des chirurgiens habitués à mêler l'activité d'hospitalisation et d'ambulatoire au sein d'un bloc central et qui doivent aujourd'hui évoluer dans un lieu différent avec des nouvelles équipes et un nouveau mode de fonctionnement. Cet ensemble a ouvert le 17 septembre 2013 et la salle d'endoscopie était quasi saturée après 4 mois d'activité. Concernant le site de Rolle, nous construisons deux nouvelles ailes qui nous permettent d'ajouter 51 lits sur le parc de Rolle. Nous allons également ouvrir une mission de psychogériatrie, avec l'aide d'un gériatre que nous devons recruter. Son rôle sera dédié à la supervision de ce nouveau service, de notre EMS et à une activité de gériatrie aiguë sur l'ensemble du groupe. Nous espérons ainsi pouvoir évoluer dans le domaine de la médecine gériatrique aiguë, de l'ortho-traumatologie gériatrique aiguë et en chirurgie gériatrique aiguë. Dans ce domaine, nous devons nous inspirer des évolutions du système hospitalier du monde occidental. Une simulation sur la progression de nos activités jusqu'en 2040

nous a révélé que la population autour de l'hôpital de Nyon devrait croître de 30 à 40% chez les jeunes, d'environ 15% pour les 40-50 ans, qu'elle devrait tripler pour les personnes de 75 à 89 ans et se multiplier par huit pour les personnes de 95 ans et plus. Cela n'a rien d'étonnant car notre région est très agréable et fidèle à la retraite sa population qui reste attachée à ce lieu de vie. Ces projections nous montrent surtout qu'il est important d'anticiper ce besoin de médecine gériatrique aiguë. Nous devons encore définir s'il est plus pertinent de développer une filière gériatrique transversale ou des unités spécialisées de soins gériatriques aigus.

## **Quels autres projets devraient entraîner des modifications de l'infrastructure architecturale et technique du GHOL ?**

**D.W :** Après des années, nous avons obtenu l'autorisation de construire un parking sur le site de Nyon. Cette construction sera terminée pour le 1<sup>er</sup> octobre 2014. Cette opération est un préalable pour la suite de notre « Master plan 2030 » élaboré en 2009. Ce projet nous offre deux options. La première concerne notre bâtiment U-Nyon de deux étages qui accueille déjà les urgences et la chirurgie ambulatoire. Ce premier scénario permettrait la création de deux étages supplémentaires et d'un hélicoptère sur le toit du bâtiment. L'autre option prévoit la construction d'un nouveau bâtiment hospitalier sur la partie Est du site, côté Lausanne. Dix groupes de travail stratégiques mis en place préparent cette décision sur des sujets différents, pour que le conseil d'administration et l'équipe de direction puissent choisir entre ces deux scénarios. Aujourd'hui, il est certain que le site de Nyon devrait accueillir un nouveau bâtiment d'envergure dans un horizon de 4 ou 5 ans. Ce bâtiment accueillera à la fois des services médico-techniques et des lits d'hospitalisation. Le GHOL a besoin d'offrir de nouveaux plateaux techniques et d'en transférer d'autres existants qui sont actuellement saturés. Nous allons mettre en place un nouveau laboratoire d'analyses médicales et donner beaucoup plus de force à l'oncohématologie. De même, le GHOL a besoin de plus de lits et cela dans pratiquement toutes les spécialités. Les dix groupes de travail recherchent actuellement combien de lits devraient être créés par spécialité. Nos derniers échanges menés en 2009 avec le service de la santé publique vaudois concluaient à la création de 44 lits aigus supplémentaires sur le site de Nyon. Aujourd'hui, notre option minimum prévoit l'installation de 40 lits supplémentaires à échéance 2030, et d'autres scénarios plus ambitieux vont jusqu'à 80 lits. L'intégration d'autres services fait encore l'objet d'études approfondies.

