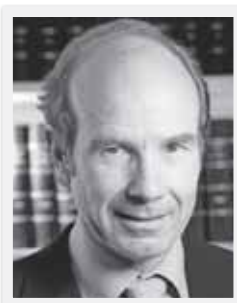




Ensemble Hospitalier de la Côte : 20 ans au service de la population de l'arc lémanique

Créé en 2000 de la fusion des hôpitaux de Morges, d'Aubonne et de Gilly, l'Ensemble Hospitalier de la Côte (EHC) est un établissement de soins de statut privé reconnu d'intérêt public qui assume de manière indépendante et responsable une mission de soins et de formation. Qu'il soit patient, résident, proche ou collaborateur, l'être humain est au centre de ses préoccupations. Au service d'une région qui s'étend des bords du Léman, d'Ecublens à Gilly et ce jusqu'au cœur du Jura, ce réseau de santé réunit 11 sites aux missions complémentaires : des centres médicaux, un hôpital général de soins aigus de 240 lits sur le site de Morges, un centre de traitement et de réadaptation sur les sites d'Aubonne et de Gilly et 3 EMS de long séjour. Afin de garantir des soins adaptés à un bassin de population en hausse et présentant des défis de santé toujours plus complexes, l'EHC articule une gamme de prestations de soins complémentaire et coordonnée. L'objectif de l'institution est d'offrir une prise en charge de la naissance à la fin de vie. Au quotidien, près de 1600 professionnels, dont de nombreux spécialistes, œuvrent à garantir ce large éventail de prestations : les patients sont ainsi pris en charge par le bon professionnel, au bon endroit et au bon moment.



L'Ensemble Hospitalier de la Côte...

Patrice Girardet : En tant que prestataires de soins, l'EHC a pour mission de satisfaire tous les besoins de la population du territoire en matière de prise en charge. Bien que privé, l'établissement assure une mission de service public et, de ce fait, accueille en continu toute personne nécessitant une prise en charge hospitalière ou ambulatoire, indifféremment de son niveau d'assurance.

L'EHC se différencie ainsi des cliniques entretenant des activités plus ciblées avec possibilité de sélectionner leur patientèle. Ce statut place l'offre de l'EHC entre le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et sa médecine hautement spécialisée et les cliniques privées.

Quelles sont vos missions en tant que président du conseil d'administration ?

P. G. : Avec mes collègues du conseil, j'assure les missions usuelles (haute surveillance, stratégie, etc.). Comme Président, je participe également à la gestion de problématiques particulièrement délicates et de crises. Mon rôle est de soutenir la direction générale de l'institution.

Dans quel contexte avez-vous validé le projet de modernisation et d'extension de l'Hôpital de Morges ?

P. G. : Il y a près de dix ans, l'Hôpital de Morges a repensé son positionnement de manière à offrir le plus de prestations possibles

au plus grand nombre d'habitants de la région. Pour répondre aux besoins tant de la patientèle que des équipes de l'hôpital et atteindre les objectifs fixés par cette stratégie de développement, nous devons disposer d'espaces plus importants et d'une infrastructure adaptée. Pour l'offre privée, nous sommes très fiers d'avoir créé la Clinique de Morges aujourd'hui fonctionnelle. Enfin, le projet de modernisation de l'hôpital, outre ce besoin de répondre aux enjeux de demain en matière de prise en charge, devait également permettre au groupe de renforcer sa position sur un marché très concurrentiel. L'attractivité d'un hôpital est d'autant plus importante aujourd'hui que son financement est assuré par la venue du patient et non plus par une enveloppe budgétaire prédéfinie.

Pourquoi était-il important de développer l'offre proposée par l'EHC ?

P. G. : Ce projet s'est inscrit dans une stratégie de développement de notre groupe, y compris en dehors de ses murs avec notamment l'ouverture de plusieurs cabinets médicaux en sus des centres de réadaptation et des EMS que nous exploitons déjà. L'offre médicale de l'EHC est particulièrement dense et évolue pour répondre aux futurs enjeux de santé liés à la démographie. Le vieillissement de la population est aussi un sujet majeur que l'EHC doit traiter, en évitant toutefois que l'hôpital devienne une structure d'hébergement pour les personnes âgées dépendantes ne pouvant regagner leur domicile. Cette mobilisation de nos lits hospitaliers pour des raisons non médicales pose d'importants problèmes notamment de financement.





En 2018, le Dr Mikael de Rham a succédé à François Jacot-Descombes à la tête de la direction générale de l'Ensemble Hospitalier de la Côte. Pour quelle raison avez-vous décidé de faire évoluer la direction de l'institution ?

P. G. : Les principes de bonne gouvernance encouragent un renouvellement périodique de la direction générale. François Jacot-Descombes a intégré l'Hôpital de Morges en tant que directeur financier dans les années 1990 et est devenu directeur général de l'EHC peu après sa création en 2000. Après 30 ans d'activités au sein de l'établissement, dont 15 à la tête de la direction générale, il était important de proposer un renouveau en matière de gouvernance. La proposition du directeur général sortant de solliciter son adjoint a convaincu le conseil d'administration. Le Dr Mikael de Rham a collaboré avec François Jacot-Descombes pendant près de 10 ans au sein de la direction. Durant cette période, il a été formé aux missions de directeur général de l'EHC et a appris à connaître le groupe. Il était un excellent directeur adjoint et est aujourd'hui un directeur général de très grande qualité.

En matière d'orientation et de pilotage stratégique, quelles performances espérez-vous pour l'EHC ?

P. G. : L'établissement affiche un bilan financier satisfaisant dans un contexte difficile. Cela étant, n'ayant aucun but lucratif, tous les éventuels bénéfices de l'EHC sont réinvestis dans le développement

de ses prestations de soins et d'infrastructures. Dans l'environnement actuel, il devient très difficile de préserver l'équilibre et nous devons négocier régulièrement avec les autorités avec qui nous avons parfois des divergences d'interprétation de la nouvelle LAMal sur le financement hospitalier.

Quel message souhaiteriez-vous transmettre aux collaborateurs de l'Hôpital de Morges ?

P. G. : Les équipes de l'hôpital bénéficient d'un magnifique outil de soins proche de la population, accueillant et regroupant de nombreuses compétences. Nous devons poursuivre nos efforts pour optimiser nos organisations et nos prestations.

Quelle est votre vision de la prise en charge hospitalière du XXI^e siècle ?

P. G. : Un des grands défis à venir est la médecine digitale dont tous les professionnels parlent. L'équilibre entre activités stationnaires et ambulatoires va également évoluer avec l'encouragement, par les instances politiques, du maintien à domicile du patient. Cette réponse qui tient compte également des situations d'urgence est un débat qui prend une ampleur nouvelle avec les perspectives d'évolution que nous connaissons en matière de démographie. Un équilibre, tenant notamment compte de la réalité du terrain, devra être trouvé.



Votre spécialiste du domaine hospitalier pour l'ICT et BCT

Notre département technique spécialisé dans le domaine ICT/BCT est votre partenaire idéal pour des solutions innovantes et optimales dédiées au domaine de la santé. Nous proposons des systèmes de communication des plus modernes, des solutions d'alarme ainsi que de localisation pour vos patients et votre personnel. Nous vous conseillons volontiers dans la réalisation de votre projet.



Health Solutions



Systèmes d'appels de patients



Solutions d'alerte



Nous sommes là pour vous sur 6 sites en Suisse romande.

swisspro SR SA • Av. de Longemalle 13 • 1020 Renens • +41 21 654 22 22 • infosr@swisspro.ch • swisspro.ch



Dr Mikael de Rham

« L'atout majeur de l'EHC, c'est la force et la cohérence de son projet médico-soignant »



Entretien avec le **Dr Mikael de Rham**, Directeur général

L'Ensemble Hospitalier de la Côte...

Mikael de Rham : L'Ensemble Hospitalier de la Côte (EHC) est une entité de santé au service d'une région. L'établissement a progressivement développé son offre de soins sous la forme d'un réseau de manière à répondre au plus près aux besoins de la population. L'EHC est né il y a près de 20 ans de la fusion des hôpitaux de Morges, d'Aubonne et de Gilly. En complément de ce regroupement de 3 missions complémentaires (soins aigus, soins de réadaptation et soins de long séjour), l'offre s'est étendue durant cette dernière décennie avec le développement d'une activité de médecine de premier recours via la création de plusieurs centres médicaux.

Vous avez pris vos fonctions actuelles il y a près d'un an. Comment vous êtes-vous inscrit dans les traces de votre prédécesseur ?

M. de R. : J'ai rejoint l'équipe de direction de l'EHC il y a un peu plus de 10 ans et j'ai œuvré durant ces années en soutien du Directeur général, M. François Jacot-Descombes, comme chargé des affaires médicales puis comme responsable des activités cliniques. J'ai eu la chance assez unique de contribuer à la définition du plan stratégique puis à son déploiement. La dynamique a été exceptionnelle et particulièrement enrichissante. Mi 2018, j'ai été nommé au poste de Directeur général. Ma nomination s'inscrivait dans une logique de continuité et de stabilité institutionnelle et je peux vous confirmer que c'est pleinement le cas.

Comment sont organisées les activités de l'Ensemble Hospitalier de la Côte ?

M. de R. : L'EHC repose sur un mode de management entrepreneurial et responsable que l'on retrouve à tous les niveaux de l'organisation : départements transversaux, missions cliniques et unités fonctionnelles (service de médecine interne, centre de dialyse, service des urgences, etc). L'EHC est composé d'une quarantaine de ces unités fonctionnelles dont la gestion opérationnelle et le développement associent les cadres soignants et médicaux ainsi que la direction. Les liens sont ainsi rapides et directs, les niveaux d'informations sont partagés et les ajustements convenus. En complément, l'EHC bénéficie d'une gouvernance soignante et médicale très aboutie qui assure une vraie capacité d'analyse et de décision dans le respect du principe de collégialité.

Quelles sont les valeurs communes à toutes les équipes de l'Ensemble Hospitalier de la Côte ?

M. de R. : L'EHC est une des rares institutions que je connaisse qui cherche à incarner, au-delà du slogan, ses valeurs institutionnelles. La première des quatre valeurs de l'EHC est la proximité. Nous sommes une institution de proximité : entre professionnels, entre partenaires, avec les patients et leurs proches, etc. Cette proximité s'exprime avec deux autres valeurs fondamentales : l'humanité et la compétence. Notre dernière valeur est celle de la responsabilité. Elle est portée à tous les niveaux de l'institution.

Comment l'EHC se positionne-t-il sur son territoire de santé ?

M. de R. : Le secteur de la santé est un secteur extrêmement concurrentiel avec de grands groupes privés, bien organisés au niveau Suisse, qui cherchent à se positionner. Il y a toutefois quelque chose que l'on oublie et qui est fondamental. La qualité d'un système de santé se joue au niveau local, en proximité. La bonne médecine, c'est une articulation rapide et fine entre plusieurs acteurs de santé qui travaillent en confiance au sein d'une même région. La bonne médecine, c'est la mise en réseau d'acteurs qui travaillent en proximité et c'est exactement ce qu'offre l'EHC. L'ambition de l'EHC est d'être un réseau de confiance et de proximité pour la population de la région. C'est dans ce sens que l'EHC s'est développé ces dernières années. Or, il est strictement impossible pour un groupe privé, organisé au niveau Suisse, d'offrir une telle proximité.

Quelles sont les forces de l'établissement en matière d'attractivité ?

M. de R. : L'EHC présente plusieurs atouts. Le premier est lié à son organisation en réseau qui regroupe les 4 missions de la santé : soins de premier recours, soins aigus, soins de réadaptation et soins de long séjour. Cette organisation assure la continuité dans les prises en charges ce qui évite toute rupture dans le suivi. C'est un immense atout qui offre également une vraie proximité avec la population via des centres médicaux répartis de manière cohérente au niveau de la région. En complément, l'EHC a la capacité, assez exceptionnelle, de mobiliser une quarantaine de spécialités médicales au chevet du patient. L'EHC bénéficie en effet d'un socle complet des disciplines de base ce qui est un gage de qualité indéniable quand on sait qu'un patient hospitalisé présente en moyenne quatre problèmes de santé. Pour exercer leur art, les professionnels de l'EHC bénéficient d'un plateau technique ultra-moderne et quasi complet : bloc opératoire, soins intensifs reconnus SSMI, centre de cardiologie interventionnelle, centre d'urologie, centre d'endoscopie digestive, etc. Finalement, l'EHC est une institution attractive. Elle est située au sein d'une magnifique région, entre deux hôpitaux universitaires. L'EHC continue à attirer de vrais talents que ce soit au niveau clinique, technique ou managérial.

Quelle est votre politique en matière de partenariats et de coopérations ?

M. de R. : Malgré son très large éventail de spécialités médicales, l'EHC n'a pas la vocation à tout offrir, notamment dans le champ des disciplines dites tertiaires. Par contre, l'EHC cherche à ce que certaines de ces disciplines puissent être maintenues au niveau de la région via une répartition d'activité convenue avec ses partenaires hospitaliers, notamment l'Hôpital de Nyon. Ce dernier accueille ainsi nos patients pour la chirurgie de l'obésité et il adresse ses patients à notre service de chirurgie vasculaire. D'autre part, nous cherchons à offrir des accès rapides au CHUV pour des spécialités tertiaires qui ne sont pas offertes régionalement. Il est de notre responsabilité d'organiser ces filières de prises en charges avec nos partenaires lorsque nous ne sommes pas en mesure de les offrir en interne. Nous avons ainsi établi une quinzaine de conventions de collaboration avec le CHUV. Finalement, nous entretenons des partenariats très rapprochés avec les institutions de soins à domicile ainsi qu'avec les médecins de la région, avec qui le dialogue est aujourd'hui exemplaire. La fluidité des transferts avec le domicile est devenue un enjeu central.

L'établissement se positionne-t-il comme un acteur du développement de l'offre de soins à domicile ?

M. de R. : Que ce soit en Suisse ou ailleurs, l'Hôpital doit désormais être capable de mobiliser ses compétences pour assurer, chaque fois que cela est possible, le suivi des patients au sein même de leur domicile. Déplacer des compétences au domicile et assurer l'articulation avec les médecins traitants, les soins à domicile, les équipes mobiles, les soignants spécialisés, les pharmacies est un défi auquel l'EHC accorde une attention toute particulière. Le développement d'une offre ciblée à domicile traitera en priorité certaines spécialités. Parmi elles, le traitement de la douleur à domicile, le traitement de plaies complexes ou encore la dialyse à domicile.



Quelles sont les grandes lignes de la politique médicale ?

M. de R. : Au-delà des surfaces nouvellement rénovées de l'Hôpital de Morges, l'atout majeur de l'EHC, c'est la force et la cohérence de son projet médico-soignant. Le projet de modernisation s'est en effet accompagné d'un regroupement de nouvelles spécialités sur site, en intra-muros, en proximité directe des équipes déjà en place et des patients. L'EHC, c'est aujourd'hui 50 médecins cadres, 50 médecins agréés et plus de 700 professionnels soignants. L'éventail des compétences qui travaillent sur site est aujourd'hui remarquable. Malgré la croissance, les équipes attachent une vraie importance à perpétuer un état d'esprit propre aux institutions à taille humaine. On continue à le voir au quotidien.

Quels étaient les enjeux du projet de mutation de l'hôpital ?

M. de R. : L'opération de modernisation et d'extension de l'Hôpital de Morges comprenait plusieurs enjeux. L'architecture et l'organisation du travail ont été conçues autour du malade et pour lui. Le projet a privilégié partout où cela était possible la lumière naturelle. C'est le cas dans cette tour de verre à l'entrée de l'hôpital. C'est le cas aussi dans les nouvelles unités de soins que ce soit en antalgie, en oncologie, en cardiologie interventionnelle, en dialyse, aux soins intensifs ou encore en salle de réveil. Des unités toutes éclairées par la lumière du jour. Le projet a également consisté en une modernisation avec la création d'une vingtaine de nouvelles unités de soins. Certaines unités historiques dataient de la construction de l'hôpital et avaient donc plus de 40 ans. Elles ne répondaient plus aux normes actuelles et n'étaient plus adaptées. L'hôpital a également gagné en surface avec une croissance de l'ordre de 30 % ce qui a permis la création d'un plateau interventionnel complet, d'un nouveau service de pédiatrie avec une néonatalogie ou encore de la Clinique de Morges. Enfin, le projet a permis de repenser les flux de l'hôpital afin de les rendre plus fonctionnels. Certaines unités ont été relocalisées pour un fonctionnement par plateau : flux ambulatoire, flux interventionnel, flux mères et enfants, flux urgents, etc. Nous disposons d'un hôpital ultra-moderne parfaitement adapté aux besoins des professionnels et des patients.

Pour quelles raisons avez-vous décidé de développer une offre privée ?

M. de R. : L'EHC est une entité de santé au service de la population d'une région. C'est environ 160 000 habitants, presque la taille du canton de Neuchâtel. Notre mission, c'est d'offrir un accès universel aux soins. Nous sommes au service de TOUS les patients de la région. Or, un quart de la population de notre région est au bénéfice d'une assurance maladie privée. Il était donc de notre responsabilité d'offrir, au sein même de notre région, une offre qui réponde aux besoins et aux attentes spécifiques des patients privés. C'est dans notre mission ; au même titre que d'offrir une filière d'urgence dédiée aux enfants ou une unité de soins intensifs dédiée aux patients qui sont dans un état critique.

Envisagez-vous le développement d'autres activités ?

M. de R. : Le secteur de la santé fait face à plusieurs défis sur lesquels nous sommes déjà actifs. Il y a celui du vieillissement démographique. A cet effet, l'EHC a mis sur pied une filière gériatrique complète au niveau de la région avec une unité hospitalière dédiée à la prise en charge des personnes âgées, un centre de la mémoire ou encore des Centres d'accueil temporaires spécialisés. Un autre enjeu consiste en la personnalisation des soins avec des traitements de plus en plus ciblés au profil, notamment génétique et immunitaire, des patients. On le voit

en oncologie par exemple. Un autre défi sera celui d'offrir une prise en charge la plus globale possible qui soit à la hauteur des attentes de plus en plus élevées des patients et de leurs proches.

Quelle est votre vision du développement de l'ambulatoire au cours des cinq prochaines années ?

M. de R. : L'ambulatoire est aujourd'hui très présent au sein de l'EHC qui a entrepris un virage ambulatoire dès le début des années 2000. Chaque fois que cela est possible, nous offrons aux patients la possibilité d'une prise en charge en ambulatoire. A noter que pour être pleinement efficace, nombre d'activités ambulatoires ont nécessité de repenser les circuits et les processus de prise en charge.

Comment évolue le système d'information de l'établissement ?

M. de R. : Notre système d'information répond aux principaux besoins administratifs et cliniques de l'hôpital. Cependant, il a besoin d'être profondément repensé pour répondre aux défis actuels et pour intégrer une logique de réseaux. Ce sujet est au cœur de nos travaux actuels et nous réalisons des visites en Europe pour étudier les solutions les plus modernes dans le domaine.

Outre le site de Morges, quels sont les prochains projets de l'Ensemble Hospitalier de la Côte ?

M. de R. : Au début de l'année 2020, nous allons ouvrir le centre médical de Bussigny. Fin 2021, sera créée une permanence médicale dédiée à la prise en charge des urgences ambulatoires en ville de Morges. D'autres projets impliquent plusieurs de nos partenaires régionaux tels que la fondation Silo avec laquelle nous envisageons la création d'un centre médical. Le site d'Aubonne accueillera par ailleurs un nouvel Etablissement Médico-social (EMS) et un centre médical.

Quelles performances espérez-vous en matière d'orientation et de pilotage stratégique ?

M. de R. : Nous allons réunir les conditions pour continuer à être l'établissement de référence régionale en matière de soins.

Comment définiriez-vous votre politique de management des ressources humaines ?

M. de R. : Le défi est de taille, il traite les enjeux de relève et d'attractivité dans un système marqué par des asymétries de rémunération entre établissements. L'ambition est élevée. Notre politique vise à positionner l'épanouissement et l'équilibre des professionnels de l'EHC comme facteur distinctif dans un environnement hautement concurrentiel. Cela comprend notamment un renforcement des capacités managériales de l'ensemble des cadres de l'EHC.

A l'occasion du 20^e anniversaire de l'Ensemble Hospitalier de la Côte, quel message souhaiteriez-vous faire passer ?

M. de R. : J'ai bien sûr une pensée particulière pour tous les patients qui, au fil du temps, nous font confiance. Face à cette confiance, je vous confirme que j'ai pleinement conscience de notre responsabilité. Pour terminer, je voudrais dire aux collaboratrices et collaborateurs de l'EHC toute mon estime et toute mon admiration pour la force et la qualité de leur engagement au quotidien. J'ai pour eux beaucoup de respect.