



Hôpital de Lavaux

© David Bochud Photographies

Le projet Imago : « proposer une prise en charge, un soin ou une place adaptée à toute personne âgée avec un souci de santé »

L'Hôpital de Lavaux est spécialisé dans la prise en charge de la personne âgée, par une large palette de prestations, par son approche personnalisée et par la convivialité de son site. L'établissement est notamment reconnu pour la qualité de ses prestations et son accueil chaleureux tout comme pour l'accompagnement de ses patients. Innovateur et dynamique, il contribue à répondre aux besoins sanitaires de la population du Grand Lausanne et du district de Lavaux-Oron, implanté dans un environnement calme et verdoyant au cœur d'une magnifique région classée au patrimoine mondial de l'UNESCO. En début d'année 2019, le Conseil d'Etat a validé le projet d'établissement et stratégique de l'Hôpital de Lavaux. Ce projet a pour objectif principal de proposer un parcours de prise en charge, un soin ou une place adaptée à toute personne âgée du territoire présentant des problèmes de santé. Estimé à environ 60 millions de francs, le projet Imago intègre notamment la construction d'un nouveau bâtiment accueillant les activités de réadaptation et de soins palliatifs, des prises en charge médico-thérapeutiques et quelques lits d'évaluation gériatrique.

Présentation avec **Rodolphe Rouillon**, directeur général, et **Stéphane Manz**, directeur logistique



Comment définiriez-vous votre établissement, l'Hôpital de Lavaux ?

Notre établissement est orienté vers la santé de la personne âgée et la réadaptation ainsi que les soins palliatifs. En tant que gestionnaire, nous tenons à préserver sa dimension humaine et son caractère chaleureux dans l'accueil et l'accompagnement, malgré des situations de soins souvent peu agréables à vivre.

Comment l'hôpital est-il positionné sur son territoire ?

L'hôpital est l'une des structures de prise en charge gériatrique de première importance de son territoire. Il est l'un des principaux partenaires du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV). Il collabore également avec toutes les institutions de santé publiques et privées. Son autonomie est un avantage certain, de même que son statut de fondation de droit privé. De ce fait, il n'est contraint par aucun réseau et est à la fois indépendant et ouvert. Bien que nous accueillions des patients fribourgeois et valaisans, nous privilégions la prise en charge de la population locale. Aussi, 60 % de notre patientèle habite ou a habité dans un rayon de 15 à 20 km autour de l'établissement.

Quelle est la politique de l'Hôpital de Lavaux en matière de partenariat et de coopération ?

L'établissement s'efforce quotidiennement de participer au mieux au système de santé publique et à sa mission de réadaptation de la population âgée. L'hôpital ne recherche pas à attirer une patientèle privée. Nous préférons offrir la possibilité à tous nos aînés de disposer d'une réponse adaptée à leurs besoins de prise en charge. Ainsi, nous couvrons leurs demandes en matière de réadaptation, de médecine interne, de soins palliatifs, de home ou de centre d'accueil temporaire. En dehors des prestations très spécialisées, nous proposons une filière complète. Pour les spécialités, nous faisons intervenir nos partenaires, soit plus de 20 institutions de santé présentes sur le territoire, et parmi elles le CHUV et les cliniques privées. Le CHUV représente d'ailleurs notre partenaire privilégié, nous adressant près de 60 % de notre patientèle.

Comment l'Hôpital de Lavaux a-t-il évolué après une période difficile et un projet d'extension mis en « stand-by » il y a près de 4 ans ?

En tant que gestionnaire, notre priorité était de garantir la pérennité de l'institution durant cette période de grande incertitude. Pour cela, nous avons formalisé un programme stratégique validé par les organes étatiques et redonné un équilibre financier à l'hôpital. Ces deux éléments étaient essentiels pour assurer sa stabilité, renforcée par une vision à

long terme de son évolution. Depuis deux ans, l'hôpital est d'ailleurs dans une situation satisfaisante sur le plan financier. Cependant, l'investissement dans le nouveau bâtiment a nécessité une diminution de nos investissements pour l'activité en cours.

Le Conseil d'Etat a validé le projet d'établissement et stratégique de l'hôpital en début d'année 2019. Quelles sont les grandes lignes de ce programme ?

Ce projet a pour objectif principal de proposer un parcours de prise en charge, un soin ou une place adaptée à toute personne âgée du territoire présentant des problèmes de santé. Ce projet stratégique doit guider l'établissement au cours de la prochaine décennie. Il comprend donc des projections visant l'extension de ses surfaces pour accompagner l'accroissement des volumes d'activités.

Quels ont été les acteurs impliqués dans les réflexions liées au projet ?

L'ensemble du collège de direction, les cadres de proximité et les collaborateurs de l'hôpital ont été les principaux moteurs de la rédaction de ce projet. Les retours des agents de terrain couplés à nos analyses de marché nous ont permis de définir ce projet stratégique sur 10 ans. Malgré des périodes difficiles, nous bénéficions d'équipes médicales et soignantes stables et ne rencontrons aucune difficulté de recrutement. Nous pouvons donc efficacement solliciter nos collaborateurs qui s'investissent volontiers dans un tel projet d'avenir.

Quels sont les types de profils des collaborateurs composant vos équipes ?

Nous recrutons principalement du personnel soignant spécialisé dans des domaines précis tels que la réadaptation ou les soins palliatifs. Ainsi, nous nous assurons que nos patients soient entourés par des soignants hautement qualifiés, continuellement intégrés à des équipes soignantes généralistes. Ces profils de spécialistes peuvent répondre aux besoins des cas les plus complexes.



© David Bochud Photographies



© David Bochud Photographies

Comment est né le projet Imago ?

Ce projet est le fruit d'une nécessité. Notre bâtiment hospitalier vieillissant ne correspond plus aux attentes des équipes et de la population. La construction d'un bâtiment et la rénovation de l'existant sont l'aboutissement de notre projet stratégique et un moyen de remplir les objectifs de l'hôpital. Au cours de la concrétisation de ce projet, la direction a dû mener de front cette stratégie, le rééquilibrage financier et la gestion des relations avec l'Etat. La combinaison de ces trois facteurs a représenté une grande difficulté personnelle, ce qui l'a grandement motivé dans ses actions quotidiennes.

Dans quelle mesure la validation du projet par le Conseil d'Etat récompense-t-elle le travail des acteurs impliqués ?

Cette reconnaissance étatique était pour nous impérative et nous n'aurions pas poursuivi le projet sans elle. Etant profondément investis d'une mission de santé publique, nous avons besoin de cette validation par l'Etat pour nous assurer de la cohérence et du bien-fondé de notre programme stratégique.

Quels groupes de travail avez-vous mis en place pour mener à bien ce projet ?

Nous avons mis en place de nombreux groupes spécialisés constitués de médecins, de soignants et de logisticiens. Une partie des acteurs impliqués sont très motivés, voire passionnés, d'autres restent plus distants et attendent de voir les premiers changements concrets pour se convaincre de l'ampleur du projet. Ces équipes ont étudié plusieurs thématiques telles que l'hôtellerie, l'alimentation, la prise en charge, les filières patients, la sécurité et l'hygiène hospitalière. Plusieurs lectures ont été réalisées et des échanges ont eu lieu entre ces groupes de réflexion et le comité de pilotage du projet. Des modifications et des choix ont dû être faits pour aboutir à un projet cohérent, raisonnable et respectueux des besoins de nos patients, de nos collaborateurs et de l'Etat.

Comment ce futur établissement, dont l'ouverture est envisagée en 2025, sera-t-il en mesure de répondre aux besoins en accompagnement et en soins de la population âgée du territoire ?

Ce futur établissement pourrait regrouper plusieurs entités juridiques incluant l'hôpital, un home et une structure de soins à domicile, entre autres. Pour répondre à tous les besoins des personnes âgées du territoire nécessitant un accompagnement sanitaire, nous tenons à proposer une offre de soins très diversifiée par un parcours personnalisé incluant un maximum de confort et d'authenticité. Nous tenons à développer une prise en charge performante en matière de soins mais également en matière d'hôtellerie, d'accueil, de suivi et d'accompagnement pour garantir le bien-être du patient.

Comment l'Hôpital de Lavaux se différencie-t-il des autres structures de santé ?

La dimension, la réactivité et l'état d'esprit de nos équipes permettent de fournir une réponse rapide et adéquate à tous nos patients. Nous pouvons ainsi répondre efficacement à leurs besoins grâce à notre rapidité et notre bon sens au service du patient. Nos procédures sont à la fois pragmatiques et efficaces et nous permettent de satisfaire nos patients dans les meilleurs délais.

Connaissez-vous l'image de l'Hôpital de Lavaux ?

Nos retours restent très interpersonnels et aucun audit d'image n'a été réalisé auprès de la population. Nous savons que les professionnels de santé du territoire et nos collaborateurs ont une bonne image de l'institution. La rapidité et l'efficacité de nos réponses sont reconnues. La direction est également très à l'écoute des équipes de l'hôpital. Elle attache une grande importance au bien-être et au confort dans le travail. Notre politique de communication a été fortement accentuée pour renforcer les échanges entre les membres de la direction et les collaborateurs présents sur le terrain. Le bien-être du patient nécessite le bien-être des équipes hospitalières. Nous visons également l'autonomisation de nos collaborateurs et avons une approche très pédagogique.

Comment est composé le patrimoine immobilier de l' Hôpital de Lavaux ?

L'institution compte six bâtiments et dispose de terrains viticoles. Ces bâtiments ont des typologies variées pour accueillir les activités de soins palliatifs, d'hébergement, de réadaptation, l'accueil temporaire, une fondation de la petite enfance ou des locaux administratifs. Toutes ces structures permettent à l'hôpital de proposer de multiples services aux aînés nécessitant une prise en charge sanitaire.

Pour quelles raisons avez-vous opté pour une reconstruction complète de l'hôpital ?

Cette reconstruction était le meilleur choix pour permettre le maintien de l'exploitation de l'hôpital existant. D'autre part, notre structure était bien trop dépassée pour pouvoir être efficacement adaptée aux besoins actuels de la population en matière d'accueil et de confort et des équipes hospitalières en matière d'activités. Nos études nous ont démontré qu'un projet d'extension sur site était également trop coûteux et insuffisamment adapté aux objectifs du programme. De plus, les études démontrent que la croissance de la population âgée entraînera une augmentation des besoins de prise en charge en gériatrie. Ce constat est d'autant plus vrai pour le district de Lavaux-Oron dont la population est, en moyenne, la plus âgée du canton. La filière de prise en charge à domicile est une réponse parfaitement viable que l'hôpital développe en collaboration avec ses partenaires présents sur le territoire. Cependant, les soins à domicile ne peuvent être appliqués pour tous les cas, notamment des prises en charge spécifiques telles que la réadaptation musculo-squelettique après une prothèse de hanche ou des programmes de rééducation aux fréquences très soutenues.

Quelle est votre vision de l'évolution de la prise en charge des aînés sur le canton ?

Nous mettons en place un partenariat avec l'Université de Lausanne (UNIL) dans le domaine de la recherche. Ensemble, nous tentons de définir les techniques et pratiques de soins les plus modernes. Il est reconnu que la connaissance scientifique dans le domaine de la santé évolue extrêmement rapidement. Nous devons nous rapprocher des acteurs de la recherche afin de disposer rapidement de ces dernières connaissances à l'échelle internationale et adapter nos programmes de soins en conséquence. Ainsi, nous pouvons améliorer nos prestations, raccourcir nos délais de prise en charge et optimiser la récupération fonctionnelle et cognitive de nos patients.

Quelles sont les grandes lignes du projet Imago ?

Le projet Imago intègre la construction d'un nouveau bâtiment accueillant les activités de réadaptation et de soins palliatifs, des prises en charge médico-thérapeutiques et quelques lits d'évaluation gériatrique. Ces derniers permettraient d'accueillir directement des patients qui n'auraient alors plus à transiter par les urgences du CHUV. Placée dans un environnement de soins trop aiguë la personne âgée peut être exposée à des effets secondaires néfastes pour son état de santé. Un deuxième bâtiment créé dans le cadre du projet sera dédié à un Établissement Médico-Social (EMS) comprenant un pôle restauration en rez-de-chaussée et deux niveaux d'hébergement. Cette structure pourrait également accueillir le Centre d'Accueil Temporaire (CAT). Les deux bâtiments seraient reliés par un axe souterrain et partageraient une place centrale commune.



© David Bochud Photographies