



# Les Etablissements Hospitaliers du Nord Vaudois : Une vision ambitieuse pour les eHnv « du futur »

Issus du regroupement en 2005 du Centre Hospitalier Yverdon - Chambon (CHYC) et du réseau de soins hospitaliers Saint-Loup - Orbe - La Vallée (resHO), les Etablissements Hospitaliers du Nord Vaudois, (eHnv) s'inscrivent dans un projet régional, visant à offrir des prestations médicales et chirurgicales non seulement de qualité et de proximité, mais aussi de haute technicité, aux patients et résidents habitant le long du Jura, de la Vallée de Joux au lac de Neuchâtel. Cinq établissements composent les eHnv. Les sites d'Yverdon-les-Bains et de Saint-Loup accueillent les soins aigus qui couvrent les missions de chirurgie orthopédique, de chirurgie générale, de médecine, d'anesthésie et de radiologie. L'hôpital de La Vallée est un établissement régional de proximité qui pratique également les soins aigus. Les eHnv disposent également de deux établissements de traitement et de réadaptation sur Orbe et Chamblon. C'est au travers de leurs trois missions complémentaires - soins aigus, réadaptation et hébergement -, que les eHnv peuvent répondre aux besoins de la région la plus vaste du canton. En 2013, les eHnv ont concrétisé plusieurs projets importants, notamment l'agrandissement et la rénovation complète du service des urgences du site d'Yverdon-les-Bains. L'addition de cinq boxes de consultation aux six existants a permis d'aider à absorber l'augmentation d'activité du service. Par ailleurs, une structure permettant le tri des patients selon les critères suisses a été mise en place. L'année 2013 a également vu la concrétisation d'un centre de prise en charge de l'obésité. Cette prise en charge globale du patient offre des formations et des suivis individuels sur le comportement alimentaire, la gestion des émotions et l'activité physique adaptée. De son côté, la logistique hospitalière a regroupé l'ensemble des dépôts de matériel situés auparavant sur les sites au sein d'un magasin central unique, situé à Chavornay.

Plusieurs projets sont actuellement en cours, à commencer par l'agrandissement du centre de chirurgie ambulatoire avec la construction d'une nouvelle salle d'opération au sein de DaisY. Par ailleurs, le rapatriement des activités de chirurgie bariatrique à Yverdon-les-Bains permettra de réaliser l'activité de neurochirurgie du rachis à St-Loup. Des investissements dans des équipements spécifiques à cette spécialité seront aussi consentis. A moyen terme, dans le cadre du programme des eHnv du futur, la centralisation des soins stationnaires aigus sur le site d'Yverdon-les-Bains reste bien évidemment de mise. L'objectif de réalisation en 2018 est ambitieux, mais reste inchangé. Enfin, la création d'une permanence médicale à Orbe est actuellement en projet.



Présentation avec **Robert Paul Meier\***, directeur général des Etablissements Hospitaliers du Nord Vaudois

## Comment définiriez-vous les eHnv ?

**Robert Paul Meier :** Les eHnv sont des établissements hospitaliers régionaux aux missions multiples et à l'activité répartie sur cinq sites. Nous répondons avant tout à une mission de santé publique définie par le service de la santé publique et régie par un contrat de prestation. Cependant, en tant qu'association de communes, les

eHnv demeurent une institution privée dirigée par les communes de la région. Nous complétons cette mission de santé publique par différents types d'activités développées en parallèle.

## Quel est le positionnement des eHnv sur le territoire de santé en matière d'activité ?

**R.P.M :** Parmi les cinq établissements des eHnv, les sites d'Yverdon-les-Bains et de Saint-Loup accueillent les soins aigus qui couvrent les missions de chirurgie orthopédique, de chirurgie générale, de pédiatrie, de médecine. L'hôpital de La Vallée est un établissement régional de proximité qui pratique également les soins aigus. Nous disposons également de deux établissements de traitement et de réadaptation sur Orbe et Chamblon.

\*Monsieur Robert Paul Meier a quitté ses fonctions de directeur général des eHnv au 31 mars 2014. Il a été remplacé par un triumvirat composé de MM. Jean-François Cardis, Pascal Cotter et Bertrand Vuilleumier

**Quelles sont les forces des eHnv ?**

**R.P.M :** J’occupe mes fonctions depuis près de trois ans - et les eHnv ont toujours été, pour moi, des établissements dirigés par des cadres aux compétences avérées et dont l’activité est assurée par des médecins et un personnel soignant tout aussi compétents. Ces établissements répondent correctement à leurs missions et entretiennent un bon équilibre qui nous permet de respecter notre mission de santé publique, tout en développant nos points forts comme l’orthopédie et notre centre de chirurgie ambulatoire à Yverdon-les-Bains, qui a été l’un des premiers en Suisse lors de sa création il y a quatre ans.

**Quel est l’état de santé financière des eHnv ?**

**R.P.M :** Aujourd’hui, les eHnv peinent à équilibrer leurs comptes et notamment ces deux dernières années. Cela est essentiellement lié au fait que nous soyons une institution aux sites multiples, ce qui nous oblige à dédoubler nos installations et nos équipements. L’un de nos objectifs majeurs est de parvenir à regrouper nos activités sur un plus petit nombre de sites. La situation financière des eHnv est cependant loin d’être catastrophique, nous ne sommes pas très éloignés de l’équilibre financier, mais nous devons rester attentifs car, comme pour tous les pays, les établissements suisses subissent une forte pression sur les tarifs, les coûts, les dotations ainsi qu’une forte concurrence, surtout présente au niveau fédéral. Sur le plan cantonal, nous connaissons une pression moins importante car notre chef de département, M. Pierre-Yves Maillard, nous appuie et fait preuve d’une grande compréhension. La région du Nord Vaudois ne dispose d’aucune clinique privée, ce qui nous soulage d’une concurrence directe trop forte à l’échelle de notre territoire.

**Avez-vous engagé des réflexions autour d’un éventuel regroupement qui permettrait des économies d’échelle ?**

**R.P.M :** Bien sûr ! C’est d’ailleurs l’objectif de notre projet majeur « eHnv du futur ». Pour 2018, nous envisageons un regroupement de nos activités de soins aigus sur le site d’Yverdon-les-Bains. Pour parvenir à cet objectif, nous devons agrandir ce site et ce projet occupe la plus grande partie de nos efforts actuels. Un certain nombre d’études nous a permis de définir un premier programme des locaux que nous souhaiterions construire. Ce programme a ensuite été soumis à des consultations de professionnels extérieurs qui bénéficient d’une vision plus large, plus européenne, du monde hospitalier. Ils nous ont soumis des éléments intéressants que nous n’avons pas manqué de prendre en compte pour la mise en place d’un nouveau programme pour la fin du premier trimestre 2014. Cela nous permettrait de démarrer un concours d’architecture entre la fin de cette année et le début de l’année prochaine. Si nous respectons ce calendrier volontariste, voire même optimiste, l’extension de l’hôpital d’Yverdon-les-Bains sera opérationnelle en 2018. Par la suite, nous regrouperons nos deux structures de traitement et de réadaptation sur un nouveau site ou en agrandissant l’un de nos sites existants.

**Comment définiriez-vous votre politique de partenariat avec d’autres établissements, cantonaux ou autres ?**

**R.P.M :** Nous entretenons peu de partenariats en dehors du canton et restons très attachés à notre région. Nos coopérations concernent essentiellement le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV)

de Lausanne, dans des domaines très précis comme, dernièrement, notre collaboration autour de la chirurgie bariatrique. Nous n’avons aucun partenariat en cours avec les établissements de Genève, mais nous menons des collaborations avec l’Hôpital Intercantonal de la Broye (HIB) à Payerne et à Sainte-Croix.

**Quelle est la place de la recherche au sein des eHnv ?**

**R.P.M :** Les eHnv ne développent pas de pôle de recherche. Cela étant, nos médecins spécialistes participent au développement de solutions innovantes comme, par exemple, des prothèses en orthopédie.

**Au regard des départs en retraite à venir, envisagez-vous le temps médical partagé comme solution pour faire face aux problèmes de recrutement que vous pourriez rencontrer ?**

**R.P.M :** Tout comme notre santé financière, ce point est légèrement problématique. Les eHnv sont le fruit de diverses fusions qui ont regroupé, dans un premier temps, les hôpitaux d’Yverdon-les-Bains et Chamblon. Plus tard, ces deux établissements ont fusionné avec les trois autres : Saint-Loup, Orbe et La Vallée. Cette construction progressive des eHnv n’a que peu changé notre capacité à mettre en place ce temps médical partagé pour nos différents sites. Nos collaborateurs restent très attachés à leur site, mais nous parvenons néanmoins à faire évoluer les choses. Aujourd’hui, nous disposons de radiologues et d’anesthésistes communs à tous nos sites. Nous essayons de rendre nos collaborateurs plus mobiles et de leur permettre d’évoluer sur plusieurs sites. Néanmoins, nos collaborateurs sont conscients que l’agrandissement du site d’Yverdon-les-Bains fait de ce site notre établissement majeur pour les années à venir. Cette projection les amène également à se questionner sur le devenir de nos autres sites. Ces questions, nous ne pouvons pas, nous-mêmes, encore y répondre car les discussions se poursuivent. D’autre part, nous souhaitons conserver le centre ABC (Anorexie Boulimie Centre Vaudois) ouvert récemment sur le site de Saint-Loup, en partenariat avec le CHUV. Ce centre fonctionne bien, continue de se développer et pourrait devenir le centre romand de référence pour le traitement des troubles du comportement alimentaire. Ce centre sera également accompagné d’Etablissements Médico-Sociaux (EMS), présents sur le site de Saint-Loup.

**La plupart des dirigeants hospitaliers voient l’avenir de l’hôpital comme un plateau technique unique et performant, entouré de structures satellitaires dispensant les soins. Partagez-vous cette vision ?**

**R.P.M :** Notre projet eHnv du futur marque assez clairement la volonté des dirigeants de développer des compétences et un plateau technique forts sur le site d’Yverdon-les-Bains. La raréfaction des compétences, le fonctionnement des plateaux techniques et médico-techniques et les investissements font que les dirigeants hospitaliers doivent tout mettre en œuvre pour concentrer leurs activités. De plus, un pays comme la Suisse est propice à la mise en place de petit établissement, notre prochain centre de soins aigus aura une capacité de 250 lits, ce qui, d’un point de vue organisationnel, est la taille idéale d’une structure de soins. Cependant, nous devons encore développer notre vision qui reste centrée autour de l’hôpital, en nous impliquant dans les réseaux de soins afin de collaborer davantage avec les soins à domicile, les structures psychiatriques ou les médecins de ville.

### Quels sont les réseaux identifiés les plus efficaces ?

**R.P.M :** La volonté politique du canton de Vaud tend à développer des réseaux de soins organisés géographiquement. Le canton dispose donc de quatre réseaux répartis sur le Nord (celui auquel nous appartenons), le Centre (dans lequel est impliqué le CHUV), l'Est et l'Ouest du territoire. Au sein du Réseau Nord Broye (RNB), nous communiquons pleinement, non sans difficultés, avec nos établissements voisins.

### Quels sont les projets qui visent à développer l'infrastructure et l'aspect architectural des eHnv ?

**R.P.M :** Ces projets font encore l'objet de travaux qui devraient nous permettre d'aboutir à un programme de locaux clairement défini. Cela étant, il est impératif que le site d'Yverdon-les-Bains dispose d'un plus grand nombre de lits, et cela même si notre DMS de 6,2 jours continuera de diminuer avec l'introduction des SwissDRG, qui impactent notre financement depuis 2012, et le développement de nos activités d'ambulatoire. Malgré cela, nous devons construire une aile supplémentaire pour disposer de plus de lits. Nous espérons atteindre une DMS de 5,5 jours, même si le chiffre idéal serait de 4,5 jours. Nous serons peut-être moins rapides sur l'évolution de l'activité ambulatoire que certains établissements d'autres pays qui subissent de fortes pressions financières. Néanmoins, il ne fait aucun doute que nous atteindrons progressivement cette DMS de 4,5 jours, comme tous les pays ayant des DRG. À ce projet d'agrandissement du plateau technique et d'augmentation du nombre de lits s'ajoutera l'agrandissement d'une zone d'ambulatoire avec des polycliniques. Le développement de l'activité ambulatoire ne va pas arranger le manque de place que nous connaissons actuellement dans ce domaine. Nous allons également créer une maison de la santé devant l'hôpital qui fera office de polyclinique de ville, avec des cabinets médicaux. Elle permettra de prendre en charge les patients n'ayant pas besoin d'une hospitalisation et de désengorger notre service d'urgences.

### Existe-t-il un réseau ville/hôpital efficace aujourd'hui ?

**R.P.M :** Ce réseau doit encore être constitué et, malgré toutes les volontés émergentes, son développement est rendu difficile par le manque de médecins installés dans le Nord vaudois. Ce réseau doit partir d'une volonté de l'hôpital car les médecins de ville sont de plus en plus jeunes et la profession se féminise. Les médecins souhaitent préserver leur vie de famille et les praticiens de ville disponibles 24h/24 pour leurs patients n'existent pratiquement plus aujourd'hui. L'hôpital devient donc, à certains moments, le dernier recours de la population en matière de soins.

### Comment sont organisées vos urgences ?

**R.P.M :** Nos services d'urgences d'Yverdon-les-Bains et de La Vallée viennent d'être agrandis et nous agrandissons également les urgences de Saint-Loup. Le développement de cette activité concerne avant tout des questions de dotation et de moyen plus que de locaux. Ces derniers sont adaptés mais les pics d'activité sont toujours difficiles à gérer. Nous devons compléter notre activité d'urgences par des hôpitaux de jour et de nuit qui fassent office de « zones tampons » pour accueillir temporairement nos patients, et notamment les patients âgés et polyopathologiques. De même, nous entretenons des contrats avec les structures de soins à domicile afin de participer au développement des alternatives à l'hospitalisation. Encore une fois, nous nous heurtons à la rareté des médecins de ville et donc de médecins référents pour les patients sortant de l'hôpital. Le système du canton de Vaud est assez particulier car les médecins-chefs sont salariés de l'hôpital mais conservent une large indépendance au regard de ce dernier. Cette indépendance les rend ouverts et motivés, mais également plus intéressés à leur activité qu'aux besoins de l'institution. Nous allons devoir les impliquer davantage dans l'institution et changer notre organisation médicale, ce qui s'annonce difficile. Le projet eHnv du futur et son résultat à venir nous apportent une meilleure attractivité et, du moins nous l'espérons, une meilleure vision institutionnelle de la part du corps médical.

