



Rapport  
annuel **20**  
**20**

Depuis plus de 115 ans, La Lignière œuvre dans le domaine de la santé globale. L'institut sanitaire est fondé par le Dr de Forest, un médecin adventiste et collaborateur du Dr Kellogg, inventeur des fameuses céréales, qui pratiquait l'hydrothérapie, les massages et les traitements électriques.

Dès le départ, l'accent a été mis également sur l'importance de l'activité physique, d'une alimentation saine et du repos pour favoriser le traitement et la guérison des malades.

Après avoir accueilli chirurgie, maternité et école de soins, La Lignière est aujourd'hui une clinique privée intégrée dans le réseau de santé régional et cantonal. Elle dispose de 95 lits et se spécialise dans la réadaptation cardiovasculaire, la rééducation neurologique, orthopédique et rhumatologique. De plus, elle est également reconnue pour les suites de traitements, la médecine interne et la psychiatrie. La Clinique La Lignière SA est propriété de la Société Philanthropique de La Lignière, une association à but non lucratif qui privilégie une vision de la santé dans sa globalité biologique, psychologique, sociale et spirituelle.

Mais le site de La Lignière ne se limite pas à une Clinique. On peut également y trouver le Centre de Santé La Lignière SA (centre destiné à l'activité physique, comprenant entre autres fitness, cours collectifs en piscine et en salle de gym) ainsi que le Centre Médical & Thérapeutique La Lignière SA (centre ambulatoire pluridisciplinaire spécialisé).

Rapport  
annuel **20**  
**20**

## Sommaire

- 5 Le mot du Directeur
- 8 Temps forts et évolutions de la Clinique en 2020
- 16 Principaux chiffres consolidés
- 24 Temps forts des autres entités de La Lignière
- 28 La Lignière face au Covid
- 36 Instances dirigeantes



**Solidarité entre collaborateurs**  
Pour pallier aux urgences, les collaborateurs ont apporté leur aide aux services les plus sollicités. Arturo Hernandez, technicien informatique, vient aider Ana Cardoso du service d'Intendance, à faire le lit d'un patient.

## 2020 L'Année Horrible ?

Faut-il résumer l'année 2020 à une *Annus Horribilis* ? On serait tenté de le faire vu la pandémie qui s'est abattue sur nous. Et pourtant, malgré une situation historique unique qui a généré beaucoup de restrictions et de craintes, et demandé beaucoup d'adaptation, d'autres valeurs ont émergé. À La Lignière, un potentiel insoupçonné s'est manifesté : un esprit vivant, familial, soudé a poussé chacun à donner le meilleur de lui-même. C'est ce même esprit qui a permis à notre institution de s'adapter et répondre aux enjeux de l'an 2020. « Solidarité » et « prendre soin les uns des autres » sont les expressions qui incarnent le plus à nos yeux cette année à part.

Toutefois, il faut être justes et réalistes également : l'an 2020 nous a coûté cher sur tous les plans. Nos équipes, bien que prudentes et engagées ont, elles aussi, connu la maladie, la fatigue, la lassitude. Malgré la force de notre réactivité, tout n'a pas toujours pu être maîtrisé comme nous l'aurions souhaité. Nous avons été ébranlés comme jamais auparavant, mais nous avons gardé le cap et la tête hors de l'eau. Merci à chacun d'avoir lutté et fait preuve d'autant d'abnégation pour garder intact le sens de la mission de La Lignière : Prendre soin, globalement, intégralement.



**Mattia Benini**  
Directeur Général



**LA LIGNIÈRE,  
ACCOMPAGNER  
VOTRE SANTÉ À  
CHAQUE ÉTAPE.**



### La Clinique

**Accueil des patients en réadaptation pour faciliter leur retour à domicile et leur autonomie.**



### Le Centre Médical & Thérapeutique

**Consultations ambulatoires pour le suivi médical auprès d'un ensemble de médecins et thérapeutes experts.**



### Le Centre De Santé

**Cours et coaching sportif pour retrouver ou maintenir une bonne santé et prendre soin de soi.**

# Temps forts et évolutions de la Clinique en 2020

## Changement de Directeur et début de la pandémie

1<sup>er</sup> février, l'année 2020 débute avec la prise de poste du nouveau Directeur Général, Mattia Benini, à la suite de Nicolas Walther. Une prise de fonction dans la confiance et la paix malgré la pandémie qui contraint les pays à vivre reclus pour éviter la contagion, un mois plus tard. Pour le nouveau directeur, c'est un défi et une prise de responsabilités plus grands que prévus et ce dès le premier jour. « J'ai essayé de mettre en avant un démarrage humain, le plus serein possible et, malgré les difficultés liées à la pandémie et la précarité qu'elle engendrait, tenter de faire croître cette institution qui doit changer de vitesse dans un avenir proche. À tous points de vue, cette année 2020, est une période d'apprentissage particulière, avec une équipe solide et expérimentée déjà en place, que je remercie ».

Cette année a également permis de tester et découvrir les limites de l'institution. Elles ont révélé l'énorme potentiel de résilience des collaboratrices et des collaborateurs lors de la gestion de la crise. La nouvelle Direction a également pu connaître les partenaires du réseau et les acteurs cantonaux dans un contexte mouvementé. Et enfin, 2020 a permis de saisir l'opportunité d'apporter un changement de culture managériale tout en résistant aux intempéries de la crise. Une manière de rendre son système immunitaire plus fort !





## Fusion de deux services de soins: RNO et RMI deviennent ROMIN

**En 2020, la réadaptation neurologique et orthopédique et le service de médecine interne ont fusionné.**

L'idée est d'avoir une vision commune des soins de réadaptation et de répondre aux exigences imposées par ST-Reha en terme de compétence et de flexibilité, de même que de pouvoir améliorer l'esprit d'équipe, les soins et la sécurité des patients. Après le début des discussions en 2019, la fusion a débuté sa mise en place le 1<sup>er</sup> mars 2020, avec le soutien de la Direction, de la Direction médicale et des deux médecins chefs de programme. Le travail en trinôme (infirmière, ASSC et aide-infirmière) et l'apport des ASSC a permis une nouvelle organisation pour améliorer la prise en charge des patients et notamment la transmission et la communication entre soignants et médecins.

**Il nous reste encore des défis actuels et futurs:**

- Une collaboration plus étroite avec les services supports et particulièrement avec les services d'intendance et d'hôtellerie d'étage.
- Le maintien des compétences de nos équipes à la pointe pour répondre aux exigences demandées par ST-Reha avec de la formation continue.

## Projet d'une antenne La Lignière sur Lausanne

Hermann Müller, l'un des tous premiers directeurs médicaux de La Lignière, l'avait rêvé en 1930 déjà. Vu la situation éloignée de notre clinique des grands centres urbains, il souhaitait ouvrir en ville de Lausanne une «annexe Lignière». Ce projet devait se faire, selon lui, en lien avec l'Hôpital cantonal de Lausanne.

Près de 100 ans plus tard et grâce au soutien du CHUV, La Lignière planifie l'ouverture d'un centre ambulatoire à l'esprit novateur avec d'autres

partenaires locaux. Ainsi le Centre «Square Santé» sera multidisciplinaire et proposera une approche intégrée de la santé à visée communautaire, comprenant des prises en charge de premier recours, des soins de réadaptation, dans une optique de prévention et de promotion de la santé. La Lignière a pour mandat de développer dans cette nouvelle entité le pôle de réadaptation cardiovasculaire ambulatoire en collaboration avec le département cœur vaisseaux du CHUV, ainsi qu'un centre de physiothérapie.

## Amélioration des indicateurs de suivi des prestations

**Un nouvel outil pour piloter l'organisation à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs permet de mesurer l'efficacité des prestations.**

Après une mission de cadrage réalisée à l'été 2018, 2019 a été principalement occupée par la création de notre DataWareHouse, une base de données relationnelle conçue pour les analyses de données. Les premières pierres de cet édifice ont été l'intégration des données patients administratives de notre CRM, de certaines données du dossier médical du patient, ainsi que des données de planification des rendez-vous des patients. Les premiers tableaux de bord d'activité ont pu être développés fin 2019 – début 2020 sur l'outil Tableau, une solution Business Intelligence (BI) de reporting. Ils ont été perfectionnés durant l'année 2020 et adaptés au contexte, ce qui a permis aux membres de la Direction de prendre des décisions éclairées en particulier pendant les périodes de

crise sanitaire. Tout début 2020, afin de connaître précisément le fossé entre nos prises en charge et les exigences décrites dans le code CHOP pour les codes BA, des tableaux de bord ont été créés pour visualiser la moyenne de minutes de thérapie par type de réadaptation.

Le DataWareHouse a également été enrichi avec les données LEP ainsi qu'avec les données de planification des collaborateurs (PEP). Toute une série de tableaux de bord ont pu ainsi être développés pour répondre aux besoins métier: indicateurs ANQ, indicateurs journaliers sur la charge en soins, indicateurs touchant à la sécurité des patients.

2021 verra un perfectionnement des tableaux de bord existants, mais également un développement de tableaux de bord axés sur la gestion des Ressources Humaines et sur un cockpit facilitant un codage juste et complet.



**Solidarité entre collaborateurs**  
**Océane Le Goupil, la Cheffe cuisine,**  
**épaulée par le Dr Claude-Alain Nacht,**  
**le Médecin responsable du service**  
**Réadaptation Cardio Vasculaire.**

## Réalisation de nouveaux projets suite au diagnostic de 2019

Suite au diagnostic Qualité réalisé à l'automne 2019, où près de 60 collaborateurs, des patients et leurs proches ainsi que certains de nos partenaires (hôpitaux envoyeurs et assurances) avaient été sollicités, quatre axes d'améliorations ont été définis début 2020. L'axe majeur concernait l'itinéraire patient : le processus d'admission, la gestion de l'entrée et de la sortie du patient et l'adéquation du programme de traitement du patient en fonction de ses attentes et des exigences St-Reha à venir. Les axes suivants portaient sur la coopération entre services, l'intégration des nouveaux collaborateurs et la communication à l'externe. Trois groupes de projets, correspondants à l'axe Itinéraire Patient, ont été mis en place pour analyser les processus et proposer des évolutions de nos pratiques. Ils ont abouti à des changements majeurs de certains de nos procédés et notamment une simplification de notre processus d'admissions pour les services de réadaptation neuro-orthopédique et médecine interne.

**Solidarité entre collaborateurs**  
**Mattia Benini, Directeur général et**  
**Tiago Ventura, Maintenance. Pendant**  
**la pandémie, chaque décision a eu un**  
**impact opérationnel important et le service**  
**technique a su répondre et mettre en place**  
**les solutions de manière créative pour**  
**maintenir l'accueil des patients.**

## Management et perspectives

Un travail de réflexion a été initié sur la pertinence et l'adaptation de notre structure managériale avec pour objectif de rendre cette « belle dame » La Lignière plus flexible et agile au changement. De même, il vise à se focaliser sur une meilleure gestion des projets et permettre de consolider son avenir.

Pour 2021, l'objectif primaire est de récolter tous les éléments nécessaires afin de consolider une nouvelle feuille de route qui permettra à La Lignière de continuer sa mission d'acteur leader et de référence de la région pour la réadaptation et la promotion de la santé. En effet nous souhaitons améliorer la qualité de prestation, notre efficacité opérationnelle, notre attractivité et bienveillance en tant qu'employeur, dans le cadre et respect des valeurs qui perdurent depuis 1905 et qui en collaboration avec les partenaires régionaux répondent aux besoins de la population.



# Merci!

**Nous concluons ce chapitre en remerciant chaleureusement nos nombreux partenaires santé, hôpitaux et organismes qui nous renouvellent leur confiance en collaborant et impliquant La Lignière dans des projets de développements intégrés à sa mission.**

# Principaux chiffres consolidés

## Bilan financier au 31 décembre 2020

Actif	2019	2020
Liquidités	2824	1826
Patients	5150	4137
Autres débiteurs	223	239
Stock	98	137
Actif transitoire	256	473
<b>Actif circulant</b>	<b>8551</b>	<b>6811</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>318</b>	<b>344</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>8870</b>	<b>7155</b>
<b>Passif</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Capitaux étrangers à court terme	3200	1577
Capitaux étrangers à long terme	1970	1964
dettes à long terme	1888	1902
provisions	82	62
<b>Capitaux étrangers</b>	<b>5170</b>	<b>3541</b>
Capital-actions	500	500
Réserves légales	52	52
Réserves affectées	2975	2975
Bénéfice au bilan	172	87
<b>Capital et fonds propres</b>	<b>3699</b>	<b>3614</b>
<b>Total du passif</b>	<b>8870</b>	<b>7155</b>

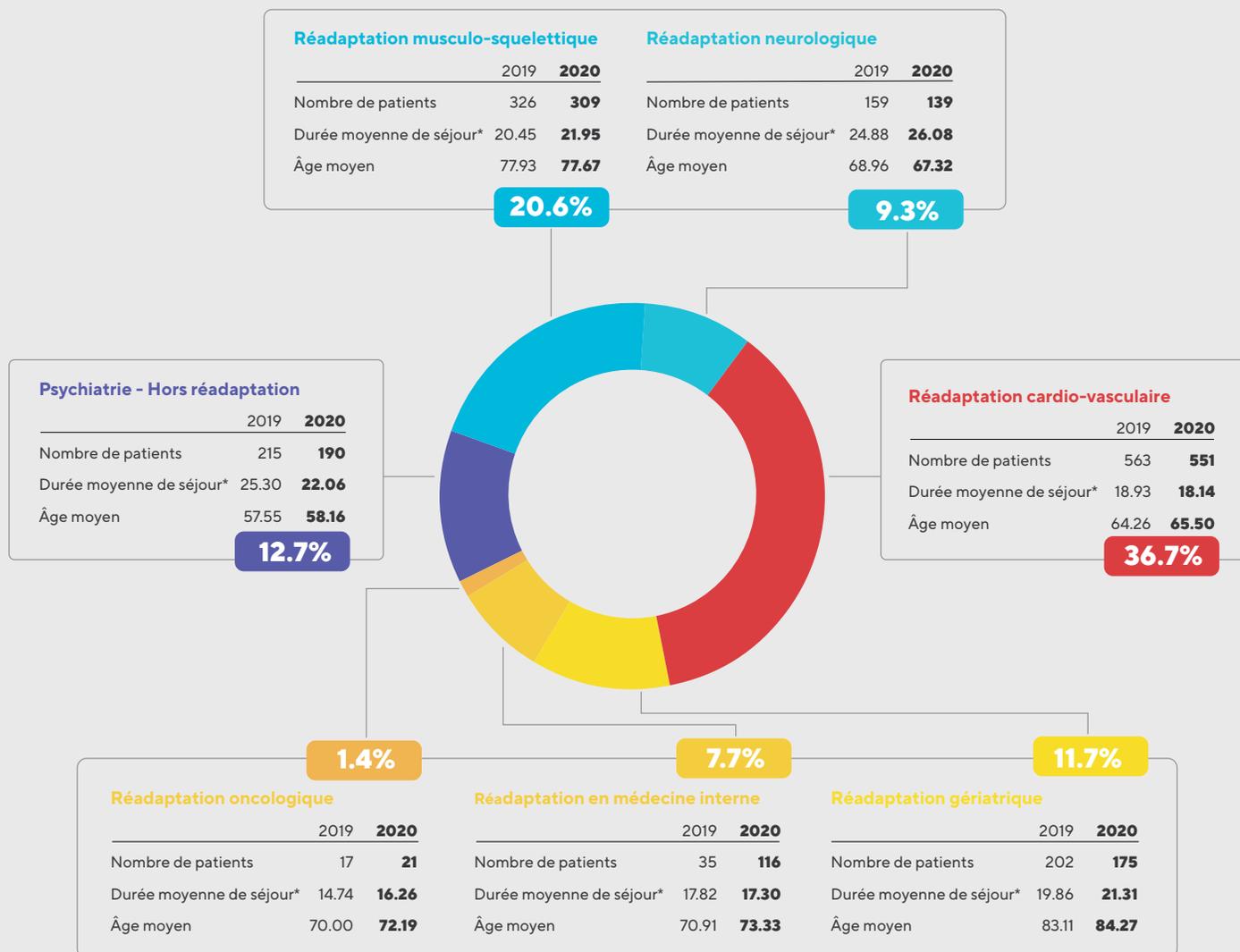
chiffres en milliers de CHF

## Compte de résultat au 31 décembre 2020

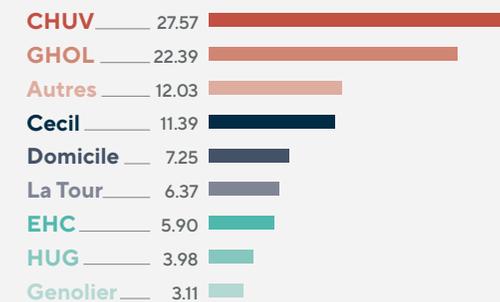
	2019	2020
Prestations médicales	22183	21138
Produits Aquaforme	319	—
Autres produits et prestations	998	1002
<b>Produits nets des ventes et prestations</b>	<b>23500</b>	<b>22141</b>
Charges de personnel	17539	15938
Autres charges d'exploitation	5906	6220
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>23446</b>	<b>22158</b>
<b>Résultats d'exploitation</b>		
avant amortissements (EBITDA)	<b>55</b>	<b>-17</b>
<b>Amortissements et provisions</b>	<b>81</b>	<b>65</b>
<b>Charges financières</b>	<b>29</b>	<b>24</b>
<b>Impôts directs</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>11</b>	<b>26</b>
<b>Bénéfice/perte de l'exercice</b>	<b>-50</b>	<b>-86</b>

chiffres en milliers de CHF

## Répartition des patients selon les programmes de réadaptation



\* nombre de jours

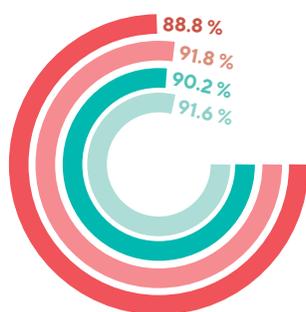
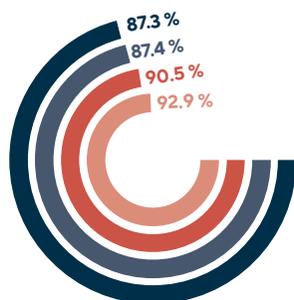


Provenance des patients  
(en pourcentage)



**Solidarité entre collaborateurs**  
Une entraide mutuelle entre Cristina Monteiro, Responsable de l'intendance et de l'accueil, et Fabienne Syfrig, Responsable de la santé du personnel.

## Satisfaction des patients en 2020



## Patients satisfaits? Le regard de la Qualité

Malgré l'apparition du coronavirus qui a impacté l'organisation interne, le système de management de la qualité a continué d'accomplir sa mission visant l'amélioration continue de la prise en charge des patients et de la performance des processus.

Malgré l'annulation des enquêtes de satisfaction nationales ANQ, la satisfaction a continué à être suivie via notre enquête globale interne distribuée à l'ensemble de nos patients durant toute l'année. Les résultats montrent un taux de satisfaction élevé (supérieur à 85 %) sur la grande majorité des questions, les quelques questions montrant un taux d'insatisfaction supérieure à 15 % sont analysées par les services concernés afin de mettre en œuvre des mesures d'amélioration.

## Comité Sécurité patients en action depuis 2017

Le Comité « Sécurité patient », mis en place en 2017, a poursuivi son travail d'analyses des indicateurs Sécurité patient : nombre d'erreurs de médicaments, leurs types et leurs causes, nombre de chutes avec leur localisation ainsi que le nombre et la gravité des escarres.

Chaque événement indésirable est analysé de façon systémique avec une reconstitution des faits aussi précise que possible, ce qui permet de rechercher de façon méthodique les causes récurrentes pour proposer des améliorations ciblées.

Ainsi l'analyse des erreurs de médicaments a mis en avant une identification non systématique des patients lors de la distribution des médicaments : le protocole de distribution a été mis à jour, les collaborateurs des équipes soignantes y ont été sensibilisés. Autre mesure d'amélioration : un bracelet d'identification des patients a été déployé courant de l'année 2020. L'apprentissage par l'erreur a également été intégré depuis fin 2020 dans la formation continue des soignants via l'analyse d'événements indésirables en utilisant le diagramme d'Ishikawa.



**Solidarité entre collaborateurs**  
Pour veiller à la propreté de nos locaux,  
Jean-François Ligas a pu compter sur  
Jacques Martias, Physiothérapeute.

## Collaborateurs de La Lignière

Clinique, Centre Médical & Thérapeutique et Centre de Santé

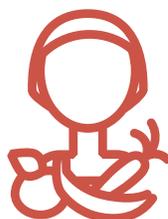
La Lignière forme dans de nombreux secteurs ce qui fait de notre institution l'une des plus grandes entreprises formatrices de la région.

**En 2020, nous avons formé 10 apprentis.**



2

cuisiniers



1

cuisinier  
en diététique



2<sub>RNO</sub> 1<sub>RCV</sub>

assistants  
en soins et santé  
communautaire



1

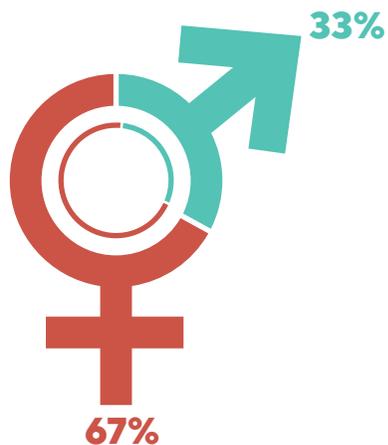
agent  
d'exploitation



3

employés  
de commerce

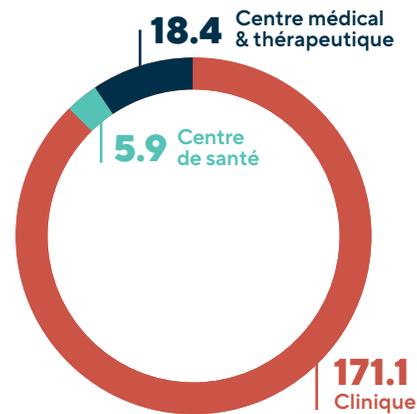
## Répartition Hommes / Femmes



La répartition femmes/hommes reste assez stable (passant de 70% en 2018, à 66%-68% en 2020).

**223 femmes / 108 hommes**

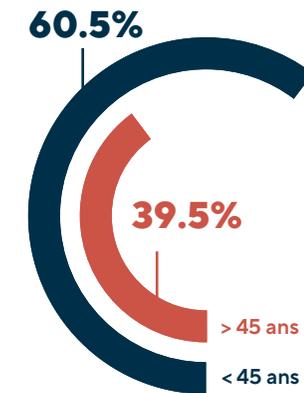
## Répartition des employés (équivalent plein temps EPT) selon nos entités



Le nombre d'employés augmente chaque année: +3.32% entre déc- 2018 et déc. 2020.

**Total: 331 employés en 2020**

## Répartition par âge



Nous constatons un rajeunissement de l'effectif avec une augmentation de la tranche d'âge des 20-35 ans.

**Âge médian 38 ans**

# Temps forts des autres entités de La Lignière

## Evolutions au Centre Médical & Thérapeutique

Le Covid a évidemment malmené l'activité de notre centre ambulatoire. Il a fallu fermer nos portes pendant un temps, avant de nous réinventer. Une fois notre flux d'attente revu et adapté aux normes sanitaires, nous avons pu à nouveau accueillir nos patients en toute sécurité. Malgré les difficultés liées à la pandémie, nous sommes heureux d'avoir pu concrétiser la mise en place de nouveaux projets. Pour amener les prises en charges thérapeutiques au plus près de nos patients, nous avons renforcé nos prestations de réadaptation à domicile. L'Ergothérapie déjà active dans ce domaine a été complétée par la Physiothérapie à domicile pour mieux répondre aux besoins de nos patients suivis en traitements ambulatoires pendant la pandémie. À l'heure actuelle, 3 véhicules circulent dans le District de Nyon pour aller au domicile des patients (dont 2

véhicules électriques).

La Physiothérapie ambulatoire a pu se développer au cours de l'année 2020 grâce à la création d'une organisation de Physiothérapie qui est membre reconnue de Physioswiss, l'Association Suisse des Physiothérapeutes. La physiothérapie comptait un effectif de 25 physiothérapeutes en décembre 2020. Enfin, l'arrivée de la Dre Elena Gamarra, endocrinologue et diabétologue, a permis de renforcer l'activité du Pôle Diabète « Diabouest ». Elle concrétise également l'apport de nouvelles compétences médicales telles que la prise en charge du diabète gestationnel, la prise en charge du diabète de Type 1 et la télémédecine – soit les technologies du diabète (appareillage spécifique, nouveautés technologiques pour permettre au patient de trouver la meilleure solution pour gérer sa maladie).

**Marie Guette,**

Responsable du Centre Médical & Thérapeutique



**Solidarité entre collaborateurs**  
Saïd Mamouh, Educateur sportif  
au Centre de Santé, prête main forte  
au Service de Sécurité.

## Un nouveau souffle pour le Centre de Santé

Le Covid a rapidement condamné les salles de sport et de fitness à fermer leurs portes afin de tenter de juguler les contaminations liées au Covid-19. Ce temps de pause forcée nous a contraint de mettre un frein à nos projets et à ce que nous avions planifié de mettre en place. Nous devons débiter des travaux afin d'agrandir les locaux derrière notre réception actuelle et ainsi centraliser notre accueil principal avec notre accueil en salle de fitness, ce qui aurait eu pour effet une diminution de nos EPT, une meilleure communication interne et une qualité de prise en charge plus personnelle.

Nous avons toutefois pu profiter de cette fermeture pour rénover la salle de fitness et introduire un nouveau circuit d'entraînement révolutionnaire: «eGym», un parcours santé de machines d'exercices, connectées et ludiques permettent un entraînement complet, sécuritaire et efficace. Entre mars et juin, toutes nos activités collectives sont demeurées fermées. Toutefois, en mai, les conditions sanitaires ont permis la reprise du coaching privé le 4 mai suivi le 11 par les massages.

Les clients ont répondu présents, heureux de pouvoir retrouver une activité physique régulière. En parallèle nous avons entrepris des travaux d'assainissement de la piscine et du jacuzzi.

L'été et ses assouplissements nous ont permis une réouverture partielle, avec des cours collectifs au nombre de participants limité et sur réservation, mais la joie a été de courte durée. Une nouvelle vague de restrictions nous a poussé à devoir envisager un repositionnement en profondeur de nos prestations: fermeture de l'école de natation pour enfants, nouveau projet et nouvelles perspectives pour permettre de redonner un nouvel élan au Centre de Santé.

Ainsi le Conseil d'administration a validé une nouvelle vision orientation vers un Centre davantage axé sur la santé, dont la mise en place débutera en 2021 et se dévoilera sur la décennie à venir.

**Antoine Bussy,**

Responsable du Centre de Santé

# La Lignière face au Covid

## S'organiser pour mieux répondre

### Cette période nous a mis au défi:

1. D'assurer la meilleure prise en charge dans les meilleures conditions de sécurité possibles
2. De soutenir les besoins du canton et les besoins de la population
3. De protéger les employés de La Lignière et leurs familles et de garantir le travail dans des conditions sécuritaires.
4. D'assurer la chaîne de suivi des dispositifs de sécurité (masques, gel, blouses).
5. De garantir la stabilité financière de La Lignière

Pour synthétiser et organiser la réponse à tous ces besoins, nous avons exploité l'organe de gestion de crise: le LiCa (Lignière Catastrophe), regroupement

de personnes responsables de secteurs afin de favoriser une prise de décision uniforme et créer un plan d'action sur la continuité. Cela nous a permis de répondre au besoin de désengorgement des lits des hôpitaux environnants, saturés, notamment au GHOL. Et sur ce même élan, de terminer l'année 2020 en acceptant la mission cantonale de devenir l'un des principaux centres de vaccination du canton.

### Résultat

Grâce à l'effort collectif, à la responsabilité collective et individuelle, et à une meilleure organisation, nous sommes ressortis plus forts.

**Nous avons pris soin les uns des autres.**

## Rester solidaire

**Le Covid c'est beaucoup de contraintes et de restrictions mais vivre avec lui au quotidien a amené son lot d'expériences positives et bénéfiques malgré tout. Rétrospective des actions exceptionnelles de l'an 2020.**

### Solidarité entre collaborateurs

Le personnel de La Lignière s'est très rapidement retrouvé sous pression après l'annonce officielle de pandémie mondiale. Hôpitaux saturés, soins intensifs débordés, le monde et notre clinique s'est rapidement retrouvé en état de siège. Nous savions tous que cette crise allait durer...et pas juste deux semaines. Le personnel s'est rapidement retrouvé à devoir s'adapter, se relayer, trouver des stratégies pour se préserver et préserver les plus faibles. De longues journées, des mesures sanitaires contraignantes ont généré de la fatigue, beaucoup de fatigue et de stress. Néanmoins, La Lignière a répondu présente pour aider les hôpitaux voisins, notamment le GHOL et l'hôpital de Morges pour

accueillir des patients atteints par le Covid. Le personnel s'est lui aussi retrouvé touché par les contaminations...et pourtant il est resté debout et bien présent. Les uns sont venus à la rescousse des autres et nous avons ainsi vu par exemple, un maître de sport assurer la sécurité et le flux des visites, des physiothérapeutes aider au ménage et à la désinfection des chambres ou encore les serveurs du Tea-room passer la cireuse dans les étages, un Directeur Général afficher sa reconnaissance en inscrivant le noms de ses employés sur les murs de la clinique...Les uns à la rescousse des autres pour permettre à nos patients de reprendre des forces dans les meilleures conditions possibles.

## Initiatives des personnes extérieures

Et puis la crise sanitaire a généré des élans solidaires venus de l'extérieur: la presse a souhaité à plusieurs reprises valoriser nos efforts et nous remercier.

Il y a eu les applaudissements reçus tous les soirs à 21h, les messages des patients, et les entreprises régionales qui ont souhaité ajouter un peu de douceur à nos vies: ainsi nous avons reçu des masques de la maison Chopard, des chocolats de la Maison Manuel ou encore des cafés de la maison Nespresso...Les pompiers de la caserne de Gland sont également venus nous faire la surprise de déployer tous leurs véhicules et leurs sirènes pour marquer le coup et dire merci à leur manière.

Une classe du collège d'Aubonne nous a envoyé les dessins de toutes les professions de La Lignière avec un remerciement spécifique pour le travail accompli.

## Fibre artistique réveillée

Et puis le Covid a aussi stimulé la créativité des uns et des autres: l'art, la musique, le chant, la clinique a résonné plus d'une fois! Il y a eu des tags et des peintures sur les murs pour remercier les employés, les instruments de musique, du cor des alpes en passant par le violon et le piano, ont agrémenté la vie des patients et des employés, un service de soins a déclenché un buzz qui a été repris par d'autres hôpitaux avec une chorégraphie sur tiktok, et enfin une chorale mêlant tous les métiers de La Lignière s'est improvisée pour une reprise Gospel un soir de juin...

Le Covid c'est une période à part dans la vie de La Lignière et bien au-delà, c'est certain. Les souvenirs qu'il nous laisse de 2020 sont malgré tout aussi emprunts de belles images.

**Sophie Gertsch,**

Responsable communication

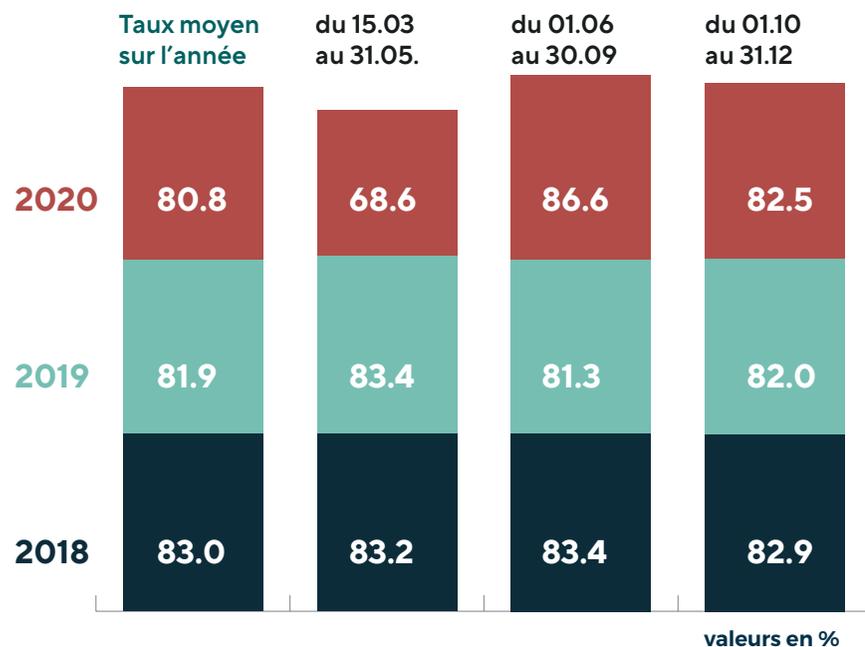
## Analyser les chiffres pour prendre de la hauteur

### Effets sur les ressources humaines

Les effets COVID-19 sont flagrants au 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestre, puisque les RH ont estimé à environ 1'000 heures d'absences liées au COVID-19 (soit 0.52 EPT) dont une partie prise en LAA.

### Activité Clinique sous influence

Taux d'occupation des lits



L'occupation de nos lits pendant cette année si particulière se distingue par 3 phases très différentes:

- La 1<sup>re</sup> vague pendant laquelle notre activité a été considérablement réduite dans tous nos secteurs sauf la médecine interne qui accueillait des patients Covid.
- L'été a connu un taux d'occupation particulièrement élevé grâce aux efforts de tout notre personnel et par effet de rattrapage des opérations qui n'avaient pas eu lieu au printemps.
- Début l'automne, 2<sup>e</sup> vague lors de laquelle nous avons déployé tous nos efforts pour décharger l'hôpital de Nyon. L'équipe de médecine interne a ainsi augmenté son activité de façon à compenser entièrement la baisse des autres secteurs en dépit de patients plus complexes et d'un personnel également touché par cette 2<sup>e</sup> vague.

Nous voyons ainsi globalement sur l'année 2020, une hausse considérable de notre prise en charge de patients en médecine interne (programme qui a accueilli les patients COVID) compensée par une baisse en réadaptation cardio-vasculaire et en psychiatrie. La crise Covid nous a amené également à répondre prioritairement aux besoins des hôpitaux de notre canton, en particulier les hôpitaux de Nyon (GHOL) et de Morges (EHC).

L'année 2020 se caractérise également par le fait que nous avons accueilli dans des lits reconnus d'intérêts publics (RIP) un nombre record de patients qui étaient uniquement assurés par l'assurance obligatoire des soins (AOS).

## Besoins en matériel de protection

Nous constatons comme attendu une multiplication de l'utilisation de matériel de protection qui a cependant été limitée par le fait que tant les masques que les blouses étaient en pénurie lors de la première vague, ce qui nous a parfois contraint de restreindre leur utilisation.



## Soutenir et accompagner les services

**Dominique McDonald et Fabienne Syfrig ont été au front de l'organisation et des adaptations de La Lignière pour mettre en application les directives sanitaires en préservant chacun. Interview à deux voix.**



Fabienne Syfrig, Infirmière coordinatrice Santé et Sécurité au travail (à gauche), et Dominique McDonald, Infirmière responsable HPCI et Référente sécurité patient (à droite).

### Une phrase pour illustrer votre rôle dans l'entreprise en 2020 ?

D'une manière générale, notre rôle a été de : promouvoir les bonnes pratiques ; veiller au respect de leurs applications afin d'assurer au mieux la sécurité des patients et des collaborateurs, analyser et prévenir les risques de situations diverses. Et surtout : soutenir et accompagner les différents services pour faire face à la pandémie.

### Quel a été l'enjeu principal de votre secteur d'activité au cours de cette année ?

L'enjeu principal a été d'être constamment à jour avec les recommandations officielles de l'OFSP et de les faire respecter par des directives institutionnelles. Nous avons souhaité renforcer notre présence sur le terrain pour répondre aux inquiétudes de chacun.

Assurer la sécurité des collaborateurs et des patients a été notre objectif permanent tout en essayant de garder un climat de confiance et de solidarité.

### **Quelles difficultés avez-vous rencontré durant 2020 ?**

Malgré notre bonne volonté, les inconnues à tout niveau ne nous permettaient pas l'anticipation de certaines prises en charge. Cela a généré des ajustements de dernière minute qui ont pu provoquer un certain inconfort dans le travail.

Cette période complexe a été déstabilisante et a parfois engendré une communication non optimale.

Nous avons le souci de répondre aux peurs et aux incertitudes mais la grandeur de la tâche a rendu la chose difficile.

### **Sur quoi avez-vous dû le plus collaborer ensemble ?**

Notre relation a été très étroite car le virus Covid-19 touche autant le patient que le collaborateur.

Les précautions et les recommandations concernent les deux parties de manière indiscutable et sont parfois indissociables. Notre intérêt commun a été la protection des uns et des autres en sachant que la contamination n'a pas de frontière.

### **Quel achèvement hors covid a aussi marqué votre année 2020 ?**

*Dominique* : La pertinence et le bon fonctionnement d'une équipe de gestion de crise n'est plus à prouver aux yeux de l'établissement pour l'avenir. Ma participation a fait évoluer le domaine de l'hygiène et la sécurité du patient.

*Fabienne* : Le développement d'une collaboration avec l'arrivée du nouveau médecin du travail et un système de dossiers des collaborateurs informatisés ont été une belle étape.

### **Le mot que vous avez le plus utilisé en 2020 en lien avec votre activité ?**

C'est le mot MERCI. Notre moteur a été notre collaboration active et performante. Nous nous sommes soutenues et avons exprimé notre gratitude l'une envers l'autre à multiples reprises. Nous avons été sans aucun doute complémentaires.

# Instances dirigeantes

## Conseil d'administration

### Président

M. Mario Brito

### Membres

D<sup>r</sup> Rémy Boscacci

D<sup>r</sup> Murray Brandstater

Mme Valérie Dufour

M. Olivier Rigaud

M. Barna Magyarosi

M. Reto Mayer

M. Bernd Quoss

M. Norbert Zens

M. Terry Forde

## Comité de direction

### Directeur général

M. Mattia Benini

### Directrice de Ressources Humaines

Mme Nadine Farescour

### Directeur financier et adjoint de direction

M. Philippe Monnard

### Directeur médical

D<sup>r</sup> Jean-Paul Robert

### Directeur des soins

M. Patrick Jacquin

### Médecin responsable du programme de Réadaptation Neurologique, Orthopédique et Rhumatologique

D<sup>r</sup> Jean-Paul Robert (*jusqu'en juin 2020*)

D<sup>r</sup> Ionut Dobrescu (*depuis juin 2020*)

### Médecin responsable du programme de Réadaptation Cardiovasculaire

D<sup>r</sup> Claude-Alain Nacht

### Médecin responsable du programme de Réadaptation de Médecine Interne et Oncologie

D<sup>r</sup> Daniela Borcan

### Médecin responsable du programme de Psychiatrie

D<sup>r</sup> Bernard Davy

### Responsable des médico-thérapeutiques

Mme Nathalie Legoll

### Responsable du service Qualité-Sécurité-Vigilances

Mme Vanina Bouvet

### Aumônerie et activités culturelles

M. Thierry Lenoir

## Autres Entités de La Lignière

### Responsable du Centre Médical & Thérapeutique

Mme Marie Guette

### Responsable du Centre de Santé

M. Antoine Bussy

---

### Médecin responsable du service de Santé du personnel

D<sup>r</sup> Yohann Graz

### Infirmière coordinatrice en santé et sécurité au travail

Mme Fabienne Syfrig

### Infirmière responsable HPCI et Référente Sécurité Patient

Mme Dominique McDonald

### Labels & partenaires



### Affiliations





LA LIGNIÈRE

## **Clinique**

Réadaptation Cardiovasculaire  
Réadaptation Muscolosquelettique  
Réadaptation Neurologique  
Réadaptation Médecine Interne et Oncologie  
Réadaptation Gériatrique  
Psychiatrie et Psychologies

## **Centre Médical & Thérapeutique**

## **Centre de Santé**



LA LIGNIÈRE

Clinique La Lignière SA, La Lignière 5, cp 410, 1196 Gland, Suisse

[www.la-ligniere.ch](http://www.la-ligniere.ch)