



Table des matières

Message de la présidente	4
Éditorial	6
Organes de la fondation	8
Chiffres clés	10
Département RH, administration et infrastructures	16
Département hôtelier	17
Département accompagnement	18

Message de la présidente



Une 2^e année hors normes

Dans tous les services, le personnel a fait face à toutes ces difficultés avec un courage et une capacité d'adaptation exemplaires.

L'année 2021 restera dans les annales comme une année particulière, après une année 2020 déjà mouvementée. Elle a été évidemment marquée par la prolongation de la pandémie et ses conséquences multiples, tant pour les habitants et leurs proches, que pour le personnel et l'organisation interne de la fondation. J'adresse évidemment mes condoléances aux familles de nos habitants qui sont décédés. Et je n'oublie pas ceux qui ont évité le pire, mais qui ont dû supporter le confinement, les mesures de protection, la séparation de leurs proches, ainsi que l'arrêt de certaines activités collectives. Dans tous les services, le personnel a fait face à toutes ces difficultés avec un courage et une capacité d'adaptation exemplaires. Il a mis en place les mesures de protection, modifié sa manière de travailler et organisé des activités individuelles et personnalisées, ce qui a généré

du stress et de la fatigue. En outre, de nombreux collaborateurs ont été atteints par la maladie et vu que ce problème était général, il n'a pas été facile d'apporter tout le soutien nécessaire aux équipes ni d'assurer le remplacement de toutes les personnes absentes pour cause de maladie.

Au nom des membres du Conseil de fondation, j'exprime notre reconnaissance à l'ensemble des collaborateurs pour le travail accompli pendant cette période difficile. Bien évidemment, le surcroît de travail qu'elle a occasionné n'a pas diminué les tâches découlant de la gestion ordinaire des établissements. Elle n'a pas non plus arrêté l'avancement des constructions et des projets en cours, évoqués dans un autre chapitre de ce rapport ; tout au plus a-t-elle provoqué du retard dans la livraison de certains matériaux, ce qui aura pour conséquence



de repousser quelque peu la mise en service du bâtiment R3.

La situation exceptionnelle évoquée plus haut a provoqué des pertes financières qui ont nécessité des mesures d'adaptation et de restructuration, notamment pour le restaurant public Les Escapades Gourmandes qui a dû renoncer à son statut de société anonyme et qui a été réintégré dans les structures de la fondation.

Au moment de l'éclatement de la crise sanitaire, La Rozavère était occupée à revoir son organisation interne. Elle avait conçu un nouveau plan stratégique qui avait été accepté par le Conseil de fondation. La pandémie a eu l'avantage de nous permettre de vérifier le bienfondé de ce document et d'accélérer la mise en œuvre des mesures prévues.

Cela a entraîné divers changements auxquels chacun

a dû s'adapter. Plusieurs services ont changé de titulaire. De nouvelles méthodes de travail ont été introduites. Nous adressons nos vœux de succès à ces nouveaux responsables et remercions l'ensemble des collaborateurs de leur participation à la mise en application de ces changements, dont le but est de permettre à La Rozavère d'accomplir pleinement sa mission au service des habitants et résidents.

À titre personnel, j'exprime ma reconnaissance à mes collègues du Conseil de fondation pour leur appui et aux différents services de l'État pour leur soutien, leurs conseils et leur accompagnement.

Nicole Grin, présidente du Conseil de fondation

Éditorial



Un baptême du feu intensif

La réorganisation du département a permis de renforcer les équipes par la création de divers postes.

Je qualifierais l'année 2021 de «baptême du feu» et je l'ai vécue de manière très intense puisque j'ai pris mes fonctions de directeur général en début d'année. Comme dans tous les EMS, la poursuite de la crise sanitaire a fortement compliqué notre travail et il a fallu faire face à des situations particulièrement difficiles. Effective depuis novembre 2020, la fusion La Rozavère - L'Oriel - Meillerie nous a fait prendre conscience très rapidement des avantages et des lacunes en matière d'organisation au sein de nos structures respectives, lorsqu'une pandémie franchit nos murs. Dans de «petites» structures telles que L'Oriel et Meillerie, lorsqu'un tel événement survient, tout l'établissement est rapidement touché, alors que dans une plus grande telle que l'EMS Rozavère, il est plus facile de placer en isolement certaines parties de l'établissement.

Quoi qu'il en soit, il faut saluer l'engagement de chaque instant du personnel, qui a fait face non seulement à la souffrance et à l'angoisse des habitants, mais également à l'impact du virus dans sa vie personnelle et professionnelle. Pour illustrer mes propos, nous avons notamment connu un pic avec un tiers des collaborateurs malades simultanément.

Cette pandémie a ainsi généré une hausse importante de l'absentéisme, ce qui a mis en évidence certaines faiblesses de notre organisation sur le terrain. Nous avons beaucoup revu notre manière de fonctionner et des changements importants ont été décidés. La réorganisation du département de l'accompagnement a permis de renforcer les équipes par la création de divers postes et par la nomination d'une responsable socioculturelle ayant la responsabilité de coordonner et de suivre l'ensemble des assistants socioéducatifs,



ce qui a généré une nouvelle dynamique interne et de la précision dans les rôles et responsabilités de chacun. La crise sanitaire a obligé toutes nos équipes à se remettre en question et un gros travail de réflexion commune a été engagé pour responsabiliser le personnel et favoriser le travail interdisciplinaire et la solidarité dans l'accomplissement des tâches, indépendamment du rattachement à l'un ou l'autre des services des départements.

Par ailleurs, de nouvelles personnes ont été engagées à la direction. En janvier, M. Vincent Moënnath a pris le nouveau poste de directeur financier et en septembre, M. Julien Lecourt a été engagé en qualité de directeur de l'accompagnement. De plus, le développement du système qualité de la fondation s'est poursuivi avec la nomination d'une coordinatrice qualité, Mme Frédérique David, ce qui nous a permis d'adapter à la fois nos processus et notre communication.

Toujours au niveau de la direction, M. Pierre Ethenoz occupe, depuis 2021, le poste de directeur de projet, après 11 ans passés à la tête de la fondation. Je tiens à le remercier pour tout le dynamisme qu'il a su insuffler au sein de La Rozavère depuis sa nomination

à la tête de la fondation en 2011. Son travail est loin d'être terminé puisqu'il doit accomplir maintenant l'immense tâche de mener à bien nos divers projets, à savoir : la construction du bâtiment R3, dédié à l'accompagnement de personnes souffrant de troubles psychiatriques de l'âge avancé, ainsi que la construction de nouveaux EMS à Crissier et à Renens. Hormis la crise sanitaire qui a continué de mobiliser toute notre énergie, 2021 peut être considéré comme une année de transition. Cette première année complète «fusionnée» a permis la réorganisation de nos départements et services, en parallèle de la crise sanitaire, et a mis en évidence la nécessité de mieux se parler, partager et se soutenir dans l'effort, tous départements, services et fonctions confondus, dans un but commun d'efficacité. Les ajustements à l'interne de nos départements vont se poursuivre par la mise en œuvre d'une politique de communication pour fédérer l'ensemble du personnel autour des valeurs de la fondation et pour entretenir le capital de confiance et sympathie auprès de nos habitants, résidents, proches et partenaires.

Lorenzo Picariello, directeur général

Organes de la fondation au 30 juin 2022

Conseil

Nicole Grin	Présidente
Éric Stauffacher	Vice-président
Philippe Mischler	Trésorier
Nadia Ebenegger	Membre
Monique Fankhauser	Membre
Graziella Schaller	Membre
Blandine Treyvaud	Membre

Direction

Lorenzo Picariello	Directeur général
Julien Ethenoz	Directeur infrastructures
Julien Lecourt	Directeur accompagnement
Vincent Moënnath	Directeur finances

Médecins

Philippe Vuillemin	Médecin conseil de la fondation et médecin responsable EMS Rozavère
Pascal Berney	Médecin EMS Rozavère
Nil Gökok	Médecin EMS Rozavère
Philippe Khun	Médecin responsable EMS L'Oriel et Meillerie
Stéphane RoCHAT	Médecin responsable SPAH
Nicolas Vallelian	Médecin SPAH

Organe de révision

Prateo SA, à Pully



Activité des soins

	2021	2020
<i>EMS Rozavère</i>		
<i>Nombre de lits</i>		
Lits C jusqu'au 31 mars		132
Lits C dès le 1 ^{er} avril		123
Lits C	123	
<i>Nombre de journées</i>		
Occupation à 100 %	44 895	45 837
Occupation à 98 % (calculé par l'État)	43 997	44 920
Occupation effective	42 386	45 139
Journées d'absence (hospitalisations/réservations)	414	380
<i>Autres indicateurs</i>		
Taux d'occupation lits C (%)	94.41	98.48
Âge moyen (ans)	88.21	88.75
Nombre d'entrées	46	46
Forfait Plaisir (CHF)	93.82	94.30
<i>EMS Meillerie</i>		
<i>Nombre de lits</i>		
Lits C	26	26
<i>Nombre de journées</i>		
Occupation à 100 %	9 490	9 516
Occupation à 98 % (calculé par l'État)	9 300	9 326
Occupation effective	8 920	8 672
Journées d'absence (hospitalisations/réservations)	110	50
<i>Autres indicateurs</i>		
Taux d'occupation lits C (%)	93.99	91.13
Âge moyen (ans)	89.48	89.08
Nombre d'entrées	12	10
Forfait Plaisir (CHF)	98.88	97.56

2021**2020*****EMS L'Oriel******Nombre de lits***

Lits C	37	37
--------	----	----

Nombre de journées

Occupation à 100 %	13 505	13 542
Occupation à 98 % (calculé par l'État)	13 235	13 271
Occupation effective	12 401	13 080
Journées d'absence (hospitalisations/réservations)	42	50

Autres indicateurs

Taux d'occupation lits C (%)	91.82	96.59
Âge moyen (ans)	84.79	85.79
Nombre d'entrées	16	6
Forfait Plaisir (CHF)	100.58	101.72

SPAH Rozavère***Nombre de lits***

Lits C de gériatrie	15	15
Lits C de psychiatrie de l'âge avancé	15	15

Nombre de journées

Occupation à 100 %	10 950	10 980
Occupation à 93 % (selon convention)	10 184	10 211
Occupation effective	9 369	9 608

Autres indicateurs

Taux d'occupation lits C (%)	85.56	87.5
Âge moyen (ans)	83.24	83.86
Nombre d'entrées	177	186
Forfait PLEX gériatrie (CHF)	86.59	92.52
Forfait PLEX psychiatrie de l'âge avancé (CHF)	90.05	94.82
Durée de séjour moyenne (jours)	52	59

Ressources humaines

Situation au 31.12.2021



255 collaborateurs fixes
représentant 208,04 EPT

15 apprentis/stagiaires

18 collaborateurs à l'heure

6.41 ans d'ancienneté moyenne

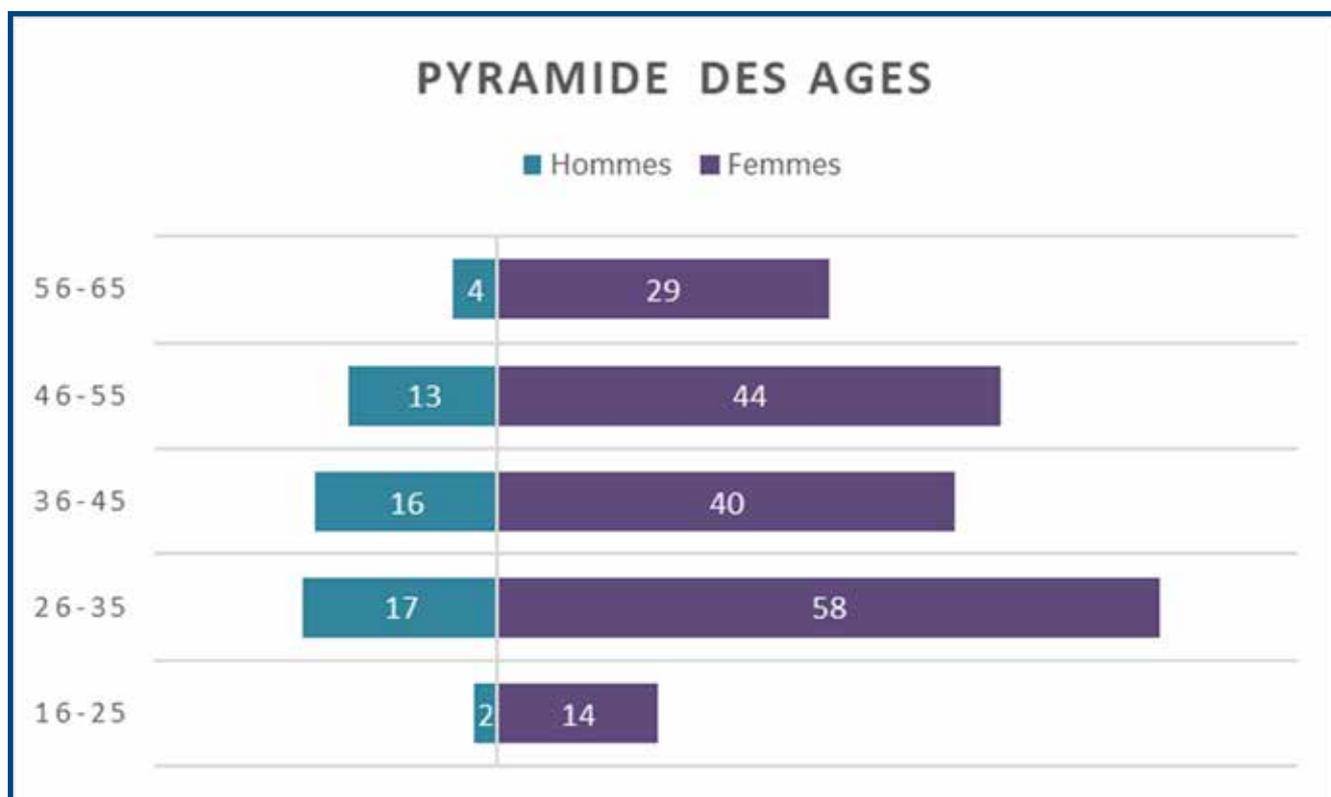


41 engagements sur l'année



32 nationalités représentées

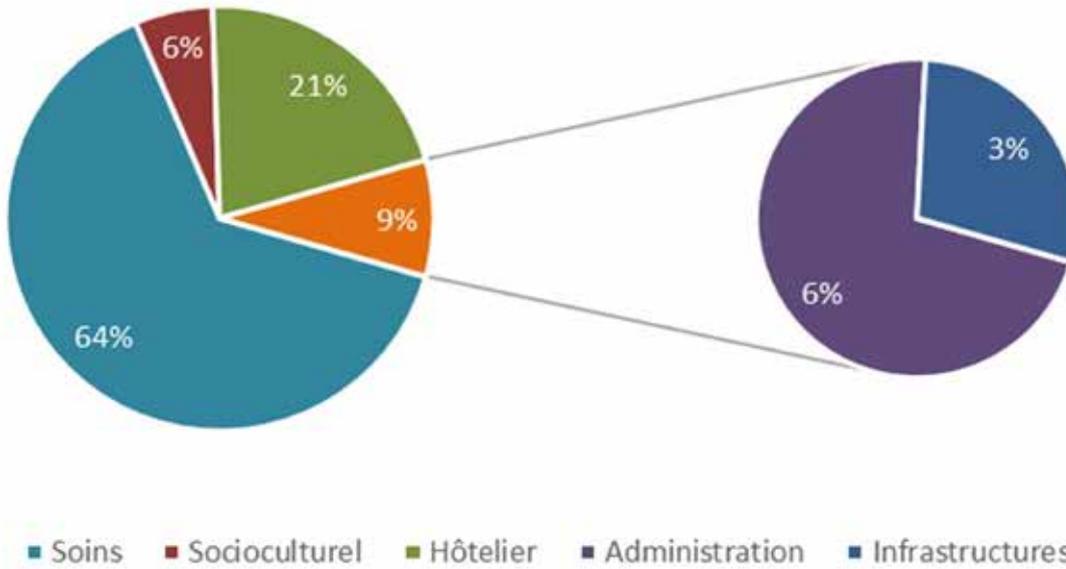
Statistiques du personnel fixe présent au 31.12



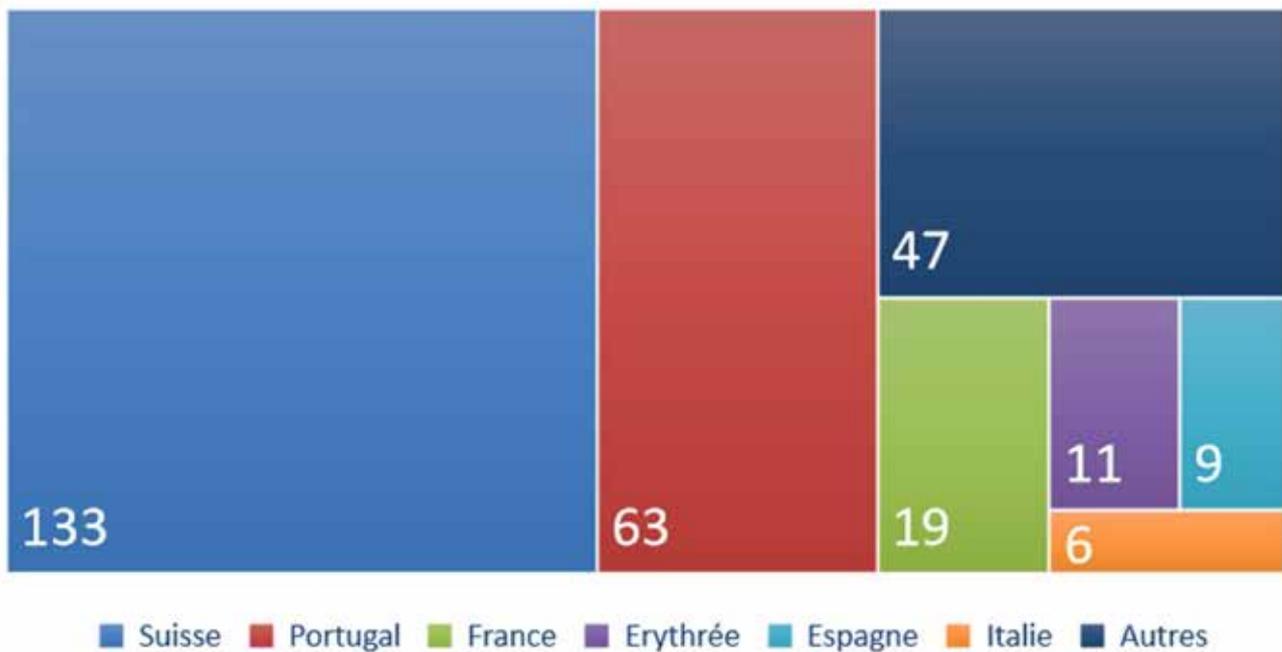
65 hommes (25,49 %) pour
un âge moyen de 40,10 ans

190 femmes (74,51 %) pour
un âge moyen de 41,72 ans

EFFECTIFS PAR SERVICE



NATIONALITES



Compte d'exploitation

	2021	2020
Produits nets des ventes de biens et de prestations de services	25 388 615	26 478 566
Autres produits d'exploitation	91 284	35 783
Couverture coûts COVID par le canton	864 495	1 278 656
Résultat hors période	41 040	73 558
<i>Total des produits d'exploitation</i>	26 385 434	27 866 563
Charges de matériel et de marchandises	1 662 411	1 900 308
Charges pour prestations utilisées	1 938 668	2 117 222
Charges du personnel	20 090 199	20 969 640
Autres charges d'exploitation	2 933 124	2 917 058
Charges financières	4 187	8 462
<i>Total des charges d'exploitation</i>	26 628 589	27 912 690
Résultat d'exploitation	- 243 155	- 46 127
Résultat en % des produits d'exploitation	- 0.92	- 0.17

Contrôle des comptes

Les comptes de l'exercice 2021 ont été contrôlés par Prateo SA, à Pully, qui a délivré son rapport de l'organe de révision sur le contrôle restreint au Conseil de fondation de La Rozavère en date du 27 juin 2022. L'opinion d'audit ressortant de

ce rapport est: «Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2021 sont conformes à la loi suisse et aux statuts... Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.»

Résumé du bilan

	2021	2020
ACTIF		
Trésorerie	2 957 863	4 492 499
Créances résultant de la vente de biens et de prestations de services	3 074 098	2 549 807
Autres créances à court terme	201 551	51 610
Stocks	56 700	77 200
Actifs de régularisation	1 483 433	1 516 870
Immobilisations financières	115 139	115 154
Participation	35 000	35 000
Immobilisations corporelles mobilières	574 524	893 087
Immobilisations corporelles immobilières	24 352 558	17 895 419
Total	32 850 866	27 626 646
PASSIF		
Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de services	1 353 169	1 534 629
Part à court terme des dettes portant intérêt	167 576	167 576
Autres dettes à court terme	246 092	895 742
Passifs de régularisation	367 325	623 427
Dettes à long terme portant intérêt	21 402 362	14 813 278
Fonds affectés	937 164	1 210 390
Capital	632 453	632 453
Fonds	863 652	385 724
Réserves facultatives issues du bénéfice	6 881 073	7 363 427
Total	32 850 866	27 626 646

Département RH, administration et infrastructures



En route vers le R3

Le principal défi de 2021 a été de gérer le chantier du nouveau bâtiment R3, dédié à la psychiatrie de l'âge avancé, parallèlement à l'exploitation du bâtiment R2. Les deux bâtiments étant liés par un espace commun, plusieurs éléments techniques du R2 ont été modifiés, causant passablement de nuisances (bruit, poussière, coupures d'eau et d'électricité...) mettant au défi notre capacité d'adaptation pour garantir la sécurité et un service adéquat à nos habitants, collaborateurs et visiteurs.

Les balcons du 1^{er} étage du R2 ont été sciés, la cafétéria du personnel, qui est en cours de rénovation, a été déménagée à la salle Dahlia, et les machines de distribution de repas déplacées pour assurer un service optimum aux collaborateurs. Les deux ascenseurs du bâtiment R2 ont été rénovés pour garantir un fonctionnement optimal.

Le garage souterrain a été ouvert début 2021 aux collaborateurs, offrant une trentaine de places de stationnement supplémentaires. Une étroite collaboration entre l'architecte, la direction des travaux, notre service technique et l'intendance a permis d'effectuer ces travaux dans les meilleures conditions.

Les grands projets de la Rozavère

Sous la conduite de Pierre Ethenoz, La Rozavère est engagée dans plusieurs grands projets.

- **R3**
Initialement prévue en automne 2022, l'inauguration du bâtiment aura lieu en mars 2023, la crise sanitaire ayant généré quelques mois de retard. L'inauguration sera couplée avec le 135^e anniversaire de la fondation
- **EMS de Crissier**
Le bâtiment actuel de L'Oriel, à Renens, sera remplacé par une nouvelle construction à Crissier
- **EMS de Renens**
Le bâtiment actuel de Meillerie, à Lausanne, sera remplacé par une nouvelle construction à Renens
- **R2**
Un projet de rénovation a été déposé auprès des autorités cantonales
- **R4**
Il s'agit d'un projet de garderie d'enfants sur le site de La Rozavère qui sera mis à l'enquête prochainement.

Les deux nouveaux EMS de Renens et Crissier auront une capacité respective de 56 et 64 lits. Leur ouverture est prévue en 2025.



Réajustement de l'offre culinaire

L'année 2021 a été marquée par la reprise à 100 %, par la fondation, des activités du restaurant public Les Escapades Gourmandes. La crise sanitaire nous a incités à recentrer la mission du département hôtelier vers la fondation.

Dans ce contexte, un réajustement de l'offre culinaire est intervenu en 2022, après avoir interrogé les habitants quant à leurs souhaits.

Désirez-vous soutenir les projets en faveur de nos habitants ?

Vous pouvez faire un don sur le compte de la fondation

BCV : IBAN CH 97 0076 7000 E534 2191 4

Département accompagnement



Une profonde restructuration

Les changements d'organisation décidés par la direction ont eu un impact important sur le département accompagnement et de nouveaux responsables ont été engagés. Julien Lecourt, directeur de l'accompagnement, a rejoint La Rozavère le 1^{er} septembre 2021. À cette même date, Cynthia Vogel a été nommée responsable du socioculturel de l'ensemble de la fondation. Pour les EMS L'Oriel et Meillerie, Emilie Tordjman a été nommée infirmière-chef et Fatime Gara Gashi infirmière-chef adjointe. En octobre, la Dresse Nil Gökok est entrée en fonction en tant que médecin.

La crise sanitaire nous a contraints à toute une série de mesures : organisation de 3 campagnes de vaccination sur site avec le soutien logistique des unités mobiles cantonales, tests des collaborateurs à large échelle pour les personnes non immunes, fermeture de bâtiments ou d'unités afin de prévenir la dissémination du virus, adaptation des salles à manger...

Nous avons mis sur pied des groupes de travail pour repenser la journée type d'un habitant en EMS et pour améliorer l'ergonomie et la qualité du travail des collaborateurs. Des réflexions ont également été engagées pour améliorer le processus de contrôle de la facturation des intérimaires soins.

Dans le secteur socioculturel, les équipes ont été renforcées avec l'engagement de nouveaux collaborateurs. De nombreuses restructurations ont eu lieu pour homogénéiser le type d'activités proposé, ce qui permet un meilleur suivi de la participation des habitants, qu'il s'agisse d'activités culinaires, cérébrales, de socialisation interne ou d'accès aux médias et à l'information. Le suivi en est facilité.

Des réaménagements des lieux de vie, qui tiennent compte des normes incendie et de la méthode Montessori, ont eu lieu, afin de recréer des endroits de rencontre agréables pour les habitants.

Nous avons continué à peaufiner les projets d'accompagnement individuel de nos habitants en tenant compte de leurs capacités préservées et en

lien avec leur parcours de vie et leurs envies selon la méthode Montessori. Ajoutons que la spiritualité a été renforcée avec la venue d'un nouvel aumônier un jour par semaine.

Les mesures sanitaires ont demandé beaucoup de flexibilité dans les propositions d'activités, vu les différentes contraintes (nombre limité de participants, limitation des visites, voire suppression...). Mentionnons que les sorties d'été ont été maintenues avec quelques ajustements. En automne, un repas vacherin, avec le soutien de l'association Les Amis de La Rozavère, a fait la joie des habitants, de même que la brisolée qui a pu être maintenue. La fête de Noël, qui s'est passée sans les familles, a demandé encore plus de créativité et d'énergie pour apporter un accompagnement de qualité.

Le développement des rôles sociaux en lien avec la méthode Montessori a permis aux habitants de retrouver des habitudes qu'ils avaient à la maison, comme l'épluchage de légumes, le pliage du linge, le dressage de la table... L'utilisation des jeux

Montessori, la publication journalière du 20 minutes en gros caractères... ont permis aux habitants d'avoir des activités variées malgré les mesures sanitaires.

Enfin, des modifications techniques ont eu lieu. La restructuration de notre outil informatique Carefolio à destination des médecins et des équipes a favorisé sa fonctionnalité.

Le processus de commande de matériel a été revu. En outre, le changement des anciens lits de l'EMS Meillerie a été effectué.



La Rozavère

Fondation La Rozavère
Ch. de Rovéréaz 23
Case postale 91
1000 Lausanne 10

Tél. : 058 211 70 00
www.rozavere.ch

