

Rapport
2022

Fondation La Source

Fondation
La Source
| Clinique | Ecole |

NOTE

Dans l'ensemble des textes du Rapport annuel,
l'emploi du masculin ou du féminin pour désigner
des personnes n'a d'autre fin que celle d'alléger la lecture.

IMPRESSUM

Layout : etc advertising & design Sàrl, Epesses

Photos : Thierry Zufferey, Lausanne : pages 2, 4, 5, 6, 14
Anne-Laure Lechat, Lausanne: pages 3, 5, 8, 10, 11
Régis Golay, Genève : pages 20, 22, 26, 28, 33
Philippe Getaz, Lausanne : page 34, 36

Textes : Olivier Gallandat (Clinique)
Stéphane Cosandey, Myriam von Arx et Geneviève Ruiz (Ecole)

Litho : Genoud Arts graphiques, Le Mont-sur-Lausanne

Impression : Genoud Arts graphiques, Le Mont-sur-Lausanne

Sommaire

LA FONDATION

Le mot du Président	3
---------------------	---

LA CLINIQUE

Quelques brèves de 2022	4
L'oncologie à La Source	6
Groupe Vidy-Med	10
Un prix national récompense la Clinique	12
Une Clinique à l'écoute de ses patients	14
La Clinique en chiffres	16
Quels labels qualité pour quels objectifs ?	18

L'ÉCOLE

Le mot du Directeur	20
Répondre aux défis de la pénurie	22
Formation & Affaires estudiantines	26
Recherche & Développement	28
L'Institut La Source	30
Affaires internationales	32
Bilan et perspectives	33

DIPLÔMÉS ET RÉCOMPENSES EN 2022	34
---------------------------------	----

LE CONSEIL DE FONDATION	36
-------------------------	----

DONS REÇUS EN 2022 / REMERCIEMENTS	
------------------------------------	--

URGENCES



CLINIQUE
CABINETS
MÉDICAUX
RADIOLOGIE
ÉCOLE



La Source
Clinique (Bâtiment)



Le mot du Président



Bernard Grobéty
Président

Avec le recul de la pandémie de Covid-19, 2022 a marqué la fin de la mise en alerte de notre système sanitaire. Ces deux années de gestion de crise auront généré une énorme charge de travail pour nos équipes, tant du côté de la Clinique que de l'École. Malgré cela et ainsi qu'en témoignent notamment les enquêtes de satisfaction menées auprès des patients de la Clinique, elles ont réussi à maintenir la qualité de leurs prestations – enseignement et soins – grâce à leur résilience et leurs efforts inlassables. Nous leur en sommes profondément reconnaissants et nous sommes heureux de constater que de nombreux projets mis en suspens durant la pandémie peuvent progressivement redémarrer. C'est

là le signe réjouissant d'un retour à une vie presque normale.

Cet obstacle du Covid-19 ayant été surmonté, plusieurs sources d'inquiétude demeurent quant à l'évolution de notre système de santé. Malgré le fait que la qualité de nos soins et de nos services soit largement reconnue par les médecins, les soignants et les patients, il semble que cette donnée échappe à certains groupes d'assurances qui cherchent à réduire constamment le montant de leurs remboursements, alors même que nos charges fixes augmentent fortement en raison notamment des difficultés d'approvisionnement, de l'inflation et des efforts constants que nous menons pour mieux valoriser nos collaborateurs. Nous déplorons cette pression continue dont les effets délétères menacent l'équilibre de notre système de santé.

Il est impossible de ne pas citer ici le classement du grand magazine américain *Newsweek* qui place la Clinique de La Source parmi les « World's Best Hospitals 2022 ». Notre Clinique se hisse sur la troisième marche du podium suisse romand, derrière le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG).

La Clinique a aussi décroché une 5^e étoile lors de sa requalification EFQM, ainsi qu'un prix d'excellence : Agilité et innovation au service du client/patient. La Fondation est particulièrement fière de cet accomplissement, d'autant plus que seules deux entreprises tous domaines confondus ont décroché 5 étoiles en 2022.

Raison de plus de s'étonner de l'attitude de certains assureurs de notre pays.

2022 marque aussi une année de transition importante à la tête de notre Institut et Haute Ecole de la Santé La Source. Jacques Chapuis a pris une retraite bien méritée après plus de seize ans consacrés avec passion au développement de l'École. Il aura marqué son histoire avec la concrétisation du projet d'extension sur le site de Beau-lieu, avec la création du Source Innovation Lab (SILAB) puis du H4 | Hands-on Human Health Hub. Innovateur dans l'âme, Jacques Chapuis a aussi mené un combat, sans doute moins connu mais fondamental, pour professionnaliser et mieux valoriser la profession infirmière. Il laisse à son successeur, Monsieur Stéphane Cosandey, un outil exceptionnel et des équipes engagées. Nous souhaitons à ce dernier plein succès aux commandes de l'École et nous nous réjouissons de pouvoir encore compter sur l'esprit visionnaire de Jacques Chapuis au sein de notre Conseil de fondation. 2022 a aussi été marquée par le départ de deux fidèles membres de notre Conseil, Dr Bijan Ghavami et Me Pierre Noverraz, qui ont fait valoir leur droit à la retraite ; nous leur exprimons notre sincère gratitude pour leurs longues années de service au sein de notre Fondation.

Enfin, nos derniers mots iront à nos collaboratrices, collaborateurs, ainsi qu'à nos médecins accrédités indépendants, que nous remercions très chaleureusement pour les nombreux défis relevés avec succès en 2022. ❧

*Nous sommes heureux de constater que
de nombreux projets mis en suspens
durant la pandémie peuvent
progressivement redémarrer.*

Quelques brèves de 2022

vues par Dimitri Djordjèvic, Directeur général



Dimitri Djordjèvic
Directeur général

NOTRE RAISON D'ÊTRE, NOS MISSIONS ET NOS VALEURS

Le monde de la santé connaît de profonds bouleversements causés par les progrès médico-techniques, l'évolution démographique, la pression croissante sur les coûts et la digitalisation de la société. Fidèles à nos valeurs d'innovation, nous avons pris ces défis à bras le corps en nous enga-

geant dans une profonde réflexion pour reformuler notre raison d'être qui est devenue *La Source, partenaire de votre santé tout au long de votre vie*. Elle s'appuie sur une vision, celle de continuer à être un centre de référence en Suisse romande dans la prise en charge pluridisciplinaire du patient. Enfin, nous avons défini les 4 valeurs cardinales qui constituent notre ADN. La Clinique de La Source est *Unique, Respectueuse, Innovatrice et Responsable*. Ce sont ces valeurs qui doivent guider nos actions, aussi bien sur le plan stratégique qu'opérationnel.

UNE EXPOSITION POUR FAIRE LE POINT

L'exposition « Arrêt sur images » s'est tenue à la Galerie La Source de mars à novembre 2022. Elle avait pour objectif de faire découvrir à tous nos collaborateurs ainsi qu'à nos patients et à leurs proches, cette Clinique « version 2022 et au-delà » : son cœur de métier, ses domaines d'excellence, ses centres de compétences et son réseau de partenaires. Elle leur a offert une occasion de faire le point sur leur Clinique et les nombreux défis qu'elle a à relever.

Exposition

Arrêt sur images

La Source en 2022



DEMANDE SANS CESSER EN HAUSSE POUR LA SOURCE À DOMICILE

Deux ans après sa création, notre service *La Source à domicile* continue sur son excellente lancée. En 2021, il a pris en charge un total de 270 nouveaux patients. Un chiffre qui a presque doublé en 2022 pour atteindre 515 nouveaux patients; au 31 décembre 2022, 275 patients étaient simultanément au bénéfice de nos soins. Pour s'adapter à cette demande croissante, l'équipe soignante a été renforcée. Alors que 20 tournées – soit 20 soignantes sur le terrain chaque matin – étaient mises en place lors du début de l'année 2022, ce chiffre est passé à 34 à la fin de l'année. Entre janvier et décembre, les effectifs de *La Source à domicile* sont ainsi passés de 55 à 79 collaboratrices.

COVID-19: 335'000 DOSES DE VACCIN ADMINISTRÉES AUX VAUDOIS

Après une année et demie d'activité, le Centre de vaccination de Beaulieu a fermé ses portes le 5 février 2022. Il a permis l'administration de plus de 335'000 doses de vaccin aux Vaudois. Un grand merci à nos équipes soignantes ainsi qu'aux étudiants en soins infirmiers pour la supervision du centre, la vaccination, le tri préalable et la surveillance des personnes vaccinées. Merci également à nos équipes qui, conjointement avec l'équipe médicale du CHUV, ont pris en charge les situations d'urgence au sein du Centre de vaccination. Le Centre de dépistage du Centre médical de La Source a quant à lui terminé son activité le 28 mars 2022. Pendant une année et demie, plus de 45'000 dépistages ont été effectués. Là encore, un grand merci à tous nos collaborateurs qui se sont engagés sans



relâche à fournir des services médicaux essentiels aux citoyens vaudois. Toutes et tous ont contribué à protéger la population en faisant reculer la pandémie de Covid-19.

FAIRE FACE AUX RISQUES DE CYBERATTAQUE

Comme nous le montre presque chaque jour l'actualité, la sécurité informatique des entreprises est un enjeu majeur. Elle l'est d'autant plus pour la Clinique de La Source qui traite des données personnelles particulièrement sensibles. Afin de renforcer la sécurité de nos infrastructures IT, nous avons mis en place en 2022 un Security Operation Center (SOC) externe. Des experts en sécurité informatique surveillent 24h/24 nos systèmes informatiques pour identifier toute activité suspecte et agir le plus rapidement possible pour limiter les risques. Parallèlement, nous avons mis en œuvre des processus continus d'amélioration et de prévention à l'intention de nos collaborateurs. Une formation sur la cybersécurité leur enseigne les bons réflexes pour déceler plus facilement les comportements suspects ou malveillants. La Clinique, comme bien d'autres entreprises, est attaquée continuellement par des robots conçus pour détecter les failles de sécurité. Il faut savoir que seuls 10% des courriels émanant de l'extérieur sont délivrés, les 90% restants étant bloqués car considérés comme suspects.

LA CLINIQUE DE LA SOURCE PARMI LES MEILLEURS HÔPITAUX DU MONDE

La Clinique de La Source s'est hissée parmi les « World's Best Hospitals 2022 » du magazine *Newsweek* qui identifie et honore les meilleurs hôpitaux du monde. Elle est sur la 3^e marche du podium suisse romand, derrière le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG). Elle figure également en 9^e position parmi les 30 établissements distingués en Suisse. Cette distinction vient récompenser le travail quotidien et la détermination de nos équipes et médecins accrédités. Grâce à leur engagement, chacun de nos patients est assuré de recevoir des soins personnalisés, sûrs et efficaces. ❧



L'oncologie à La Source

SANDRINE LAMBIN ET MIROSLAVA MARHEFKOVA,
INFIRMIÈRES RÉFÉRENTES



*La Source est aujourd'hui capable d'offrir
au patient une prise en charge rapide et
globale, de l'imagerie aux soins à domicile.*

En Suisse, les cancers du sein et de la prostate sont parmi les principaux types diagnostiqués chaque année. Au cours de ces trente dernières années, la Clinique de La Source a construit une solide expertise dans la prise en charge oncologique. Avec ses médecins spécialistes accrédités, son personnel soignant formé, sa radiologie, ses laboratoires, sa radio-oncologie et son plateau technique de pointe, elle est aujourd'hui un centre incontournable en Suisse dans la lutte contre le cancer.

VISION PIONNIÈRE

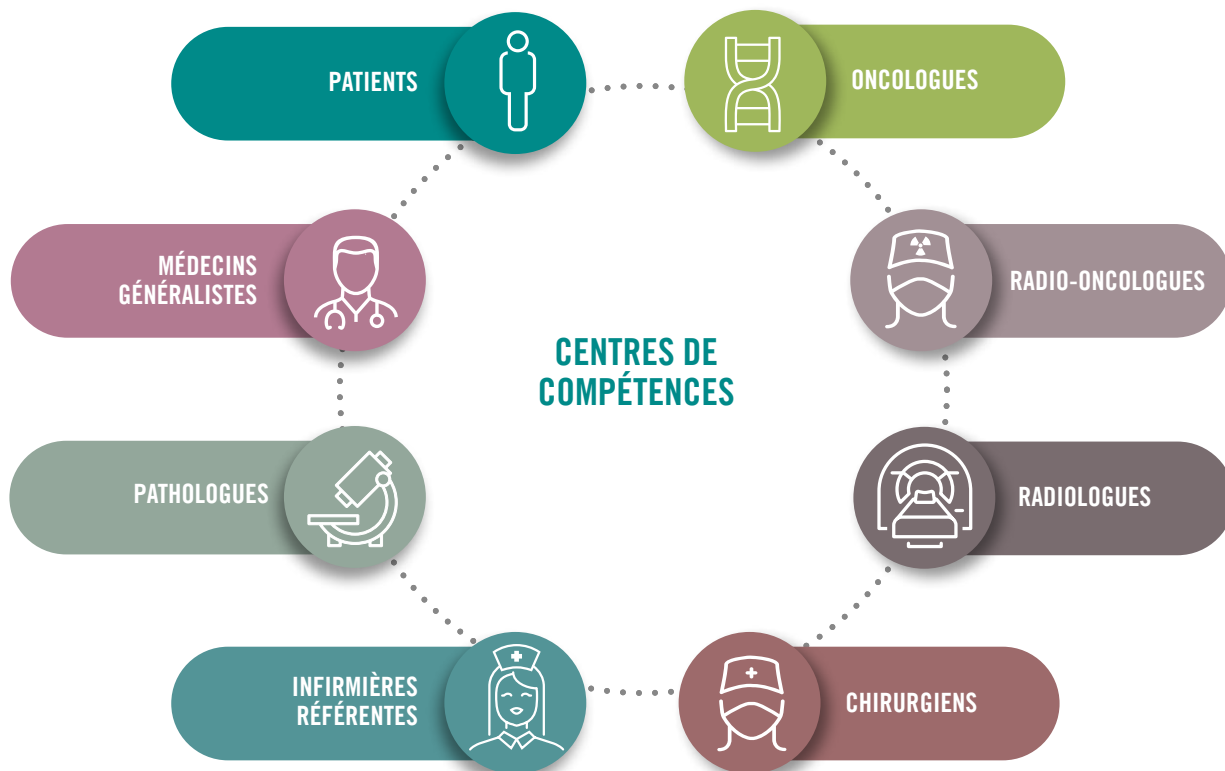
La réputation que s'est forgée La Source en matière de prise en charge oncologique doit beaucoup au Dr Petr Cech, premier médecin oncologue de la Clinique. «Dès la fin des années 1990, de retour de Californie où il enseignait, le Dr Cech avait le projet de créer un «comprehensive cancer center» au sein de la Clinique. Il avait compris avant beaucoup d'autres qu'une meilleure prise en charge des cancers devait passer par une approche pluridisciplinaire. Pour l'époque, c'était une révolution. Il a posé les bases sur lesquelles nous avons construit l'édifice» explique le Dr Abderrahim Zouhair, médecin spécialiste en radio-oncologie, Privat docent et Directeur du Centre de radio-oncologie de La Source. Au fil de ces trente dernières années, les efforts de synergie – entre médecins spécialistes, entre soignants mais aussi entre disciplines médicales – n'ont cessé de se développer et de s'intensifier. «La taille humaine de la Clinique est un facteur déterminant» poursuit le spécialiste. «C'est l'une de nos grandes forces. La proximité entre les médecins fait que l'on se parle beaucoup et que nous entretenons des collaborations très amicales» poursuit son confrère le Dr Cédric Vallet, médecin spécialiste en chirurgie digestive et colorectale. «La Source fonctionne comme une plateforme, nous nous connaissons tous et cela permet d'accélérer considérablement la prise en charge des patients». Des patients qui, outre la rapidité, apprécient le fait de pouvoir parler aux mêmes intervenants durant leur prise en charge.

TOUT SOUS UN MÊME TOIT

La Source est aujourd'hui capable d'offrir au patient une prise en charge rapide et globale, de l'imagerie aux soins à domicile, en passant par l'intervention chirurgicale et l'hospitalisation qui s'en suit. «Notre plateau technique n'a rien à envier à celui d'un grand hôpital universitaire. C'est un élément essentiel dans la prise en charge de nos patients qui peuvent bénéficier des meilleures technologies telles que le robot da Vinci® par exemple où nous avons fait œuvre de pionniers dans le canton de Vaud. La chirurgie robotique évolue rapidement et est de plus en plus utilisée en oncologie» détaille le Dr Vallet. Équipements, équipes spécialisées et compétences médicales de pointe sont regroupées sous un même toit. Un autre atout de la Clinique qui permet au patient d'éviter un «parcours du combattant» pour trouver les bons interlocuteurs en fonction de ses besoins médicaux. «Le fait que la Clinique appartienne à une Fondation change beaucoup de choses» relève Michael Meireles, infirmier-chef de l'unité de soins urologiques et coordinateur des centres de compétences de La Source. «Nous avons la chance de pouvoir offrir à nos patients les meilleurs traitements disponibles et les équipements les plus sophistiqués. Et en termes de ressources humaines, notre dotation en personnel de soins nous permet de garantir une prise en charge de qualité».

UNE SYNERGIE INDISPENSABLE

Le meilleur exemple de ces efforts de synergie vient du «Tumor board», ce colloque pluridisciplinaire qui réunit chaque semaine tous les protagonistes impliqués dans la prise en charge du patient atteint d'un cancer: oncologues, chirurgiens, radio-oncologues, radiologues et pathologues. Un exercice hebdomadaire qui a radicalement changé la façon dont sont traités les cancers. Chaque médecin y présente les cas de ses patients avant la décision thérapeutique. Leur dossier est réétudié avec de nouveaux regards pour aboutir à une recommandation de traitement validée par l'ensemble des spécialistes» explique le Dr Zouhair. «Ces colloques sont indispensables car ils permettent de créer du débat. Ils fonctionnent comme un espace ouvert à des avis médicaux différents. Ils sont utiles avant tout pour nos patients qui profitent de l'avis de plusieurs spécialistes sans les voir directement» poursuit le Dr Vallet.



CRÉATION DE CENTRES DE COMPÉTENCES : L'EXEMPLE DU CENTRE DE LA PROSTATE

Comme dans toutes les disciplines médicales, l'oncologie tend vers une hyperspécialisation. Un mouvement que la Clinique de La Source a souhaité accompagner en créant des centres de compétences regroupant tous les acteurs de soins autour du patient. Dans la même optique que les « Tumor boards », ces centres marquent un degré supplémentaire dans les efforts de synergie déployés par la Clinique. L'exemple du Centre de la Prostate, ouvert en février 2022, permet d'en comprendre la logique. « Sa création émane de la volonté de nos médecins urologues accrédités » raconte Chantal Montandon, Directrice des soins infirmiers. « L'objectif vise à favoriser les synergies entre toutes les parties prenantes, médecins, soignants et évidemment le patient auquel on propose un parcours intégré, du dépistage au traitement oncologique, radio-oncologique ou chirurgical, jusqu'aux soins à domicile ».

Actrices clés de ce dispositif, Sandrine Lambin et Miroslava Marhefkova, les deux infirmières référentes du Centre, sont aux côtés du patient pour construire avec lui son parcours de soins personnalisé. « Le changement radical qui s'est opéré dans la prise en charge consiste à dire à nos patients : vous êtes partie prenante du processus et nous sommes là pour vous 24h/24, y compris lorsque votre traitement est terminé » poursuit Madame Montandon. Après plus de vingt ans passés en oncologie, Sandrine Lambin met ainsi toute son expérience au service des patients. « Nous avons mis en place une évaluation qui consiste à évaluer les ressources du patient : peut-il s'appuyer sur son entourage ? Comment organiser des soins à domicile s'il en exprime le besoin ? etc. ». « Lorsque le traitement est décidé, nous discutons avec lui des difficultés qu'il peut rencontrer au quotidien, les douleurs, la fatigue, un coup de déprime. Nous cherchons à lui servir d'appui en

le laissant aller à son rythme. Le cancer de la prostate est une maladie qui prend souvent une forme chronique et qui s'étend dans la durée, sur plusieurs années. Notre rôle est d'accompagner le patient afin de lui offrir le meilleur confort de vie possible. En fonction des cas, nous pouvons faire intervenir nos collègues diététiciennes ou faire appel à des psychologues ou à des sexologues si la sexualité devient un problème. Ou encore l'orienter vers les « Prostate Cafés » qui rassemblent des hommes atteints d'un cancer de la prostate et leur permettent d'échanger sur leur vécu, de partager leur expérience et de créer des liens ».

« Le rôle des infirmières référentes est primordial » souligne M. Meireles. « Elles font le lien entre le patient et tous les intervenants, à l'intérieur de la Clinique mais aussi à l'extérieur grâce au réseau qu'elles ont développé, avec la Ligue vaudoise contre le cancer par exemple ou avec beaucoup d'autres acteurs. Elles ont une vue globale. Pour le patient, c'est très sécurisant d'avoir des interlocuteurs qui collaborent entre eux et qui connaissent leur maladie, leur parcours ». « Sandrine Lambin et Miroslava Marhefkova sont les oreilles qui apaisent, elles apportent beaucoup de sérénité à nos patients » ajoute le Dr Zouhair.

PRÉVENIR ET DÉTECTER LES MALADIES CANCÉREUSES

Les laboratoires jouent un rôle essentiel dans la prévention, la détection et le suivi des cancers. Ils réalisent un grand nombre d'analyses spécialisées, qui peuvent être effectuées, dans le sang ou l'urine pour détecter des anomalies ou des signes précoces du cancer. « Les analyses de laboratoire représentent 1.5% du total des coûts de la santé en Suisse. Ce chiffre est à mettre en regard avec le fait que 2/3 des décisions médicales s'appuient sur des données issues des laboratoires ».

L'oncologie, que ce soit dans son volet préventif, de la détection ou de suivi, représente approximativement 10 à 15% du volume global des analyses des laboratoires que nous réalisons sur une année » détaille Chantal Noël-Cavin, adjointe au chef des laboratoires. « Il existe plusieurs marqueurs spécifiques à certains cancers, dont par exemple le PSA (*prostate specific antigen*, c'est-à-dire antigène spécifique de la prostate). Un taux de PSA dans le sang supérieur à la normale peut indiquer la présence d'un cancer de la prostate.

Pour la leucémie, il s'agit de mettre en évidence des anomalies cellulaires et/ou la présence de cellules atypiques ou jeunes dans le sang pour alerter le médecin et à entreprendre des investigations supplémentaires pour confirmer la pathologie.

Pour le cancer colorectal, le test immunologique de recherche de sang dans les selles (FIT) permet de détecter des traces de sang dans les selles, qui peuvent être un signe de cancer colorectal, qui conduisent à une coloscopie de contrôle pour déterminer l'origine du saignement et dans la plupart des cas de découvrir la maladie avant l'apparition de symptômes.

Depuis 2015, respectivement 2018, les Laboratoires de La Source sont l'unique centre d'analyses et de rendu des résultats des tests immunologiques de recherche de sang dans les selles (FIT) pour les dépistages du Cancer du côlon des cantons de Vaud (Programme vaudois de dépistage du cancer Unisanté) et de Genève (Fondation genevoise pour le dépistage du cancer). En 2022, 13'226 tests y ont été réalisés.

« Le changement radical qui s'est opéré dans la prise en charge consiste à dire à nos patients : vous êtes partie prenante du processus et nous sommes là pour vous 24h/24, y compris lorsque votre traitement est terminé. »

VOIR POUR PRÉVENIR ET SOIGNER

Sans images, pas de diagnostic. L'Institut de radiologie de La Source est le plus grand centre privé d'imagerie médicale du canton. « Aujourd'hui, n'importe quel diagnostic se fait par imagerie, que ce soit un scanner, une IRM ou une radio. Et l'oncologie représente 40% de notre activité, c'est dire si cette spécialité a besoin d'images pour fonctionner efficacement ! » relate Rose-Marie Maréchal, qui est à la tête l'Institut de radiologie et du Centre de radio-oncologie. Si l'imagerie sert à voir à l'intérieur du corps humain pour déterminer quel traitement mettre en place lorsqu'un cancer est détecté, elle joue aussi un rôle crucial dans la prévention. « Dans le cas du cancer du sein, nous travaillons en étroite collaboration avec le Réseau Lausannois du Sein. En 2022, nous avons réalisé 2'600 examens de dépistage et 2'400 mammographies de suivi » détaille Madame Maréchal. En plus de la réalisation d'images diagnostiques et de dépistage, l'Institut de radiologie propose des actes thérapeutiques grâce à la radiologie interventionnelle. Ces technologies permettent de mener des interventions minimalement invasives sur une tumeur située dans le foie, les reins, les poumons ou les os, la cryoablation (intervention faisant appel à un froid extrême pour détruire les cellules cancéreuses), radiofréquence ou micro-ondes (technique utilisant la chaleur). « L'imagerie médicale a connu d'énormes progrès. J'ai connu, au début de ma carrière, l'époque où les images étaient développées à la main... puis la numérisation a fait disparaître les films. Aujourd'hui les technologies sont de plus en plus innovantes, elles permettent de mieux localiser une tumeur et d'analyser de façon plus précise la structure de certains tissus donc de garantir à nos patients des résultats d'examen plus rapides et des actes de moins en moins invasifs » se réjouit Madame Maréchal.

NOTES D'ESPOIR

22 millions de nouveaux cas diagnostiqués chaque année d'ici 2030 sur l'ensemble du globe. Le chiffre de l'OMS fait peur. Mais la course dans la lutte contre le cancer donne quelques raisons d'espérer. « La survie des patients a augmenté notamment grâce aux campagnes de dépistage et au diagnostic précoce. Nous avons désormais à notre disposition plusieurs types de traitements pour chaque cancer et nous savons que plus un cancer est détecté tôt, plus grandes seront les chances de succès de nos traitements » conclut le Dr Zouhair. ◀◀

Groupe Vidy-Med

Partenaire privilégié de la Clinique de La Source

Le 4 mai 1992 s'ouvrait le Centre d'urgences Vidy-Med. Un projet pionnier porté par huit médecins en quête d'une expérience collective nouvelle, porteurs d'une vision de la médecine plus ouverte et intégrative. Trente ans plus tard, le Centre s'est transformé en Groupe, avec quatre Centres d'urgences dont un dédié à la pédiatrie, et des compétences de pointe en médecine du sport, orthopédie, et physiothérapie. En 1999, la Clinique de La Source est devenue actionnaire du Groupe Vidy-Med et a inauguré avec son nouveau partenaire les Urgences et le Centre médical de La Source. Le début d'une aventure commune qui se poursuit aujourd'hui encore.



UNE VISION PIONNIÈRE (OU EN AVANCE SUR SON TEMPS ?)

À l'origine du projet Vidy-Med, on trouve cinq médecins (trois internistes-généralistes, un médecin du sport et un rhumatologue) associés à trois chirurgiens. Tous étaient portés par la même envie d'échanger, de créer des passerelles entre les disciplines afin d'offrir quelque chose de nouveau à la population. Regroupant un Centre d'urgences médico-chirurgicales ouvert 365 jours par année, un Centre de physiothérapie, un magasin et un atelier d'articles orthopédiques et huit cabinets médicaux, le Centre d'urgences ouvre ses portes le 4 mai 1992.

SEULS MAÎTRES À BORD

Ce modèle pionnier, fondé sur l'entrepreneuriat, vise à rassembler divers médecins spécialisés (chirurgie, médecine interne, endocrinologie, gériatrie, gynécologie, urologie, etc.) sous un même toit afin d'offrir aux patients un parcours intégré, au sein d'une seule structure. Autre avantage notable, il permet aux médecins de se concentrer sur leurs activités en se déchargeant des tâches administratives, de la gestion des ressources humaines, de la comptabilité, de l'informatique ou du nettoyage des locaux. Le Groupe Vidy-Med est aujourd'hui formé de plusieurs sociétés. Vidy-Med Holding est propriétaire et unique actionnaire des autres sociétés «filles». Tous les médecins et prestataires de soins arrivant dans le Groupe sont invités à devenir actionnaires de la société Vidy-Med Holding. «Hormis une participation de la Clinique de La Source, l'actionariat de Vidy-Med est détenu majoritairement par les animateurs du Groupe, ce qui nous rend maîtres de notre destin, sans pression extérieure. Ceci nous donne une très grande liberté dans la médecine que nous voulons faire. Le système actionnarial n'est pas là pour faire des dividendes, chaque médecin tire son revenu de sa propre activité» souligne le Dr Michel Eddé, membre fondateur et membre du Conseil d'administration du Groupe Vidy-Med, médecin spécialiste en médecine interne générale.

UNE MÊME VISION

Le Groupe Vidy-Med et la Clinique de La Source partagent la même vision des soins, intégrative et humaine, le même esprit entrepreneurial et l'envie de faire bouger les lignes pour proposer une médecine de qualité au plus grand nombre. Leur rencontre s'est concrétisée en 1999 avec la création des Urgences et du Centre médical de La Source; la Clinique devenant actionnaire du Groupe Vidy-Med aux côtés des médecins et prestataires de soins. La collaboration s'est ensuite déployée sur plusieurs plans, notamment la physiothérapie, pour s'accroître en mars 2020 face à la menace du Covid-19. Les deux institutions ont œuvré de concert pour mettre sur pied en un temps record trois



centres de dépistage liés aux Urgences de Vidy, de La Source et d'Epalinges. «Le Groupe Vidy-Med nous a apporté son expertise en matière d'urgences. En 2020, nous avons complété le chaînon manquant en créant «La Source à domicile» qui nous permet aujourd'hui d'offrir à la population du Grand Lausanne une prise en charge complète: depuis la première consultation en urgence jusqu'au domicile du patient en passant par l'hospitalisation.» détaille Dimitri Djordjévic, Directeur général de la Clinique.

QUATRE DOMAINES D'EXCELLENCE

Le Groupe Vidy-Med s'est aujourd'hui taillé une solide réputation dans la prise en charge d'urgences, adultes ou pédiatriques (100'000 urgences par an dont 18'000 enfants et adolescents), dans l'orthopédie, dans la physiothérapie et enfin dans la médecine du sport. Créer un centre de médecine du sport d'un nouveau type, rassemblant plusieurs médecins et professionnels de soins et proposant un plateau technique adapté aux besoins des sportifs figurait au cœur du projet Vidy-Med dès 1992. Sous l'impulsion du Dr Carlo Bagutti, membre fondateur du Groupe et médecin spécialiste en médecine interne générale et en médecine du sport, il est devenu réalité avec Vidysport qui offre une prise en charge rapide et ciblée aux athlètes d'élite ou sportifs amateurs. Depuis 2008, le Centre médical de Vidy est accrédité comme Centre de compétences en médecine du sport et depuis 2018, il fait partie de la poignée de centres certifiés «Swiss Olympic Medical Center» par Swiss Olympic, l'organisation faîtière du sport en Suisse. ◀◀

LE GROUPE VIDY-MED EN CHIFFRES

4 CENTRES
D'URGENCES

3 SITES
VIDY, LA SOURCE
EPALINGES

100'000
URGENCES

18'000
URGENCES PÉDIATRIQUES

PRÈS DE
40 SPÉCIALITÉS
MÉDICALES

PLUS DE
100 MÉDECINS
INDÉPENDANTS
INSTALLÉS

PRÈS DE
350
COLLABORATEURS

Un prix national pour récompenser l'agilité et l'innovation de la Clinique au service de ses patients



En juin 2022, la Clinique de La Source s'est vue récompensée par le Prix ESPRIX dans la catégorie «Agilité et innovation au service du client». Cette distinction, décernée par la fondation indépendante ESPRIX, témoigne des efforts entrepris pour adapter son modèle d'affaire à un environnement de la santé toujours plus exigeant et souligne sa capacité à générer une transformation durable et créative. La Clinique figurait parmi les deux finalistes du Prix ESPRIX Swiss Award for Excellence.

DEUX ANS D'EFFORTS

En 2014, la Clinique de La Source s'était déjà illustrée en remportant le Prix ESPRIX dans la catégorie «Créer de la valeur pour les clients». Et auparavant, en 2008, lorsqu'elle était la première Clinique de soins aigus en Suisse à se voir décerner la Reconnaissance EFQM de niveau 2 (European Foundation for Quality Management). Il aura fallu deux ans pour s'approprier le nouveau référentiel et l'intégrer à notre système de management, et franchir ainsi un pas supplémentaire sur l'exigeant chemin de l'excellence. À la suite d'un assessment d'une semaine qui s'est tenu en mars 2022, la Clinique a obtenu 5 étoiles, soit la Reconnaissance EFQM de niveau 3. «Un niveau d'excellence que seules deux entreprises ont atteint en Suisse en 2022, tous secteurs confondus» souligne Oriane d'Orival, cheffe de projet qualité de la Clinique. Mieux encore, en juin 2022 le Prix ESPRIX est venu récompenser son agilité et ses efforts entrepris en termes d'innovation au service de ses patients. La Source est la seule entreprise romande à avoir obtenu cette distinction.

INNOVER POUR LES PATIENTS

Dans leur rapport d'évaluation, les assesseurs ont souligné la capacité de la Clinique à saisir les opportunités qui se présentent pour les traduire en prestations médicales au profit de ses patients. Et de citer les exemples du Centre de la Prostate inauguré en début d'année (lire aussi l'article L'oncologie à La Source, page 6) ou le lancement de La Source à domicile en juin 2020.

«Face à la pression croissante sur les coûts de la santé, nous nous devons d'innover en permanence» rappelle Dimitri Djordjévic, Directeur général de la Clinique. «Depuis plusieurs années, nous cherchons à élargir notre offre de façon à fournir des prestations de qualité

à nos patients en amont, pendant et après leur passage dans nos murs. Aujourd'hui, la Clinique fonctionne comme un écosystème avec son cœur de métier, les prestations qu'elle offre à l'interne et les prestations externes qu'elle réalise en collaboration avec d'autres partenaires clés tels que le Groupe Vidy-Med (lire aussi l'article Groupe Vidy-Med: l'indépendance comme valeur cardinale, page 10) ou La Source à domicile. Ce prix indépendant et d'envergure nationale récompense les efforts fournis au quotidien par tous nos collaborateurs et médecins accrédités indépendants».

CERCLE VERTUEUX

Ce prix vient aussi récompenser le cercle vertueux mis en place par la Clinique: grâce à ses investissements dans des équipements de pointe, la Clinique peut s'entourer des meilleurs médecins spécialistes indépendants qui sont eux aussi des promoteurs de l'innovation au service des patients. «Le fait que la Clinique soit propriété d'une fondation privée à but non lucratif est certainement un atout» concluent les assesseurs du Prix ESPRIX. ◀◀

LE PRIX ESPRIX ?

Depuis plus de 20 ans, ESPRIX Excellence Suisse accompagne les grandes entreprises et les PME suisses de tous les secteurs d'activité sur le chemin de l'excellence. L'ESPRIX Swiss Award for Excellence encourage et aide ces organisations à augmenter durablement leurs performances tout en renforçant leur compétitivité nationale et internationale à long terme. C'est à l'heure actuelle la plus importante distinction visant à récompenser l'excellence en Suisse. Elle vient couronner les «Niveaux d'Excellence» définis par le programme de l'European Foundation for Quality Management (EFQM) et marque ainsi une reconnaissance non seulement suisse mais internationale. esprix.ch





Une Clinique à l'écoute de ses patients

La Clinique de La Source mène chaque année des enquêtes internes et externes afin de s'assurer que chaque patient bénéficie d'un standard élevé de soins et qu'il est satisfait tant de l'accueil et des soins qu'il a reçus que du personnel qui l'a accompagné pendant son hospitalisation. Les retours des patients sont examinés avec la plus grande attention afin de déterminer comment améliorer leurs expériences futures au sein de la Clinique.

Depuis 18 ans, la Clinique fait appel à l'institut de sondage indépendant MECON pour mesurer le degré de satisfaction de ses patients. Un questionnaire est envoyé tous les mois à 100 patients rentrés à domicile. Afin de garantir la confidentialité de l'analyse, les résultats sont traités et anonymisés par MECON, avant d'être communiqués au Service qualité de la Clinique sous la forme d'une synthèse trimestrielle. MECON collabore avec plus de 200 hôpitaux et cliniques suisses, et réalise chaque année un « benchmark » en comparant les résultats de La Source avec ceux de trois autres cliniques membres des *Swiss Leading Hospitals* (SLH) dont les activités et le nombre de patients pris en charge sont similaires.

Le questionnaire envoyé aux patients examine trois grands thèmes essentiels à une prise en charge de qualité : les compétences des médecins et du personnel soignant, l'humanité de la prise en charge et la qualité de l'information reçue. Il porte sur cinq secteurs d'activités : les médecins, les soins, l'organisation, l'hôtellerie et les infrastructures. Sur un total de 1'200 questionnaires envoyés en 2022, 595 ont été retournés, soit un taux de retour de 49.6%.

LA SOURCE RESTE SUR LA PLUS HAUTE MARCHÉ DU PODIUM DANS LE SECTEUR DES SOINS

Les patients ont exprimé un très haut niveau de satisfaction générale : 92.3% se disent « satisfaits ou très satisfaits » de l'accueil et des services reçus. Dans la comparaison avec les trois autres cliniques membres des *Swiss Leading Hos-*

pitals, La Source réussit à se maintenir en pole position, à la fois dans le secteur des soins (basé sur les critères de compétences, information et humanité) et dans celui de l'organisation (critères d'information, de coordination des parcours patient et d'administration). « Cet excellent résultat prend d'autant plus de valeur après les deux années qui ont mis à rude épreuve l'ensemble des institutions de soins. Nos équipes ont réussi à maintenir la qualité des soins et de l'accueil de nos patients. Ce niveau de satisfaction est une belle reconnaissance de leur travail et de leur implication » précise Oriane d'Orival, cheffe de projet qualité à la Clinique de La Source.

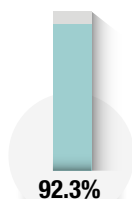
DES PATIENTS QUI SE SENTENT ENTRE DE BONNES MAINS

Autre résultat à souligner : 93.3% des patients disent s'être sentis « à tout moment entre de bonnes mains » au sein de la Clinique, soit une augmentation de 3.3% par rapport aux résultats de l'enquête 2021. « Ce chiffre est à mettre en relation avec les efforts entrepris continuellement pour garantir la sécurité des patients, à l'image de notre système d'identité-vigilance qui a permis, depuis sa mise en place il y a trois ans, d'améliorer les procédures de prise en charge ».

DYNAMIQUE POSITIVE POUR LES SERVICES HÔTELIERS

« Notre secteur hôtelier continue sur sa lancée. L'enquête MECON montre que 89,4% de nos patients sont satisfaits des repas qui leur sont proposés et de la qualité de nos chambres, plaçant la Clinique de La Source en tête de ce secteur dans le benchmark *Swiss Leading Hospitals*. Cette excellente dynamique est le fruit d'un engagement constant de notre équipe hôtelière qui vise à fournir un service au plus proche des souhaits du patient » détaille Oriane d'Orival.

Pour clore ce panorama de l'enquête MECON 2022, il faut signaler également que 92,8% des patients de La Source estiment que leurs proches ont bien été informés de tout ce qui était important au cours de leur prise en charge et 91.4% recommanderaient certainement la Clinique à leurs amis et connaissances. ❧



Des patients jugent la Clinique « **bonne** » ou « **très bonne** »



Sont **satisfaits des services hôteliers** (repas et logement)



Se sont sentis « **tout à fait entre de bonnes mains** » à La Source



Trouvent que leurs proches ont été **bien informés** de tout ce qui était important au cours de leur prise en charge



Recommanderaient « certainement » La Source à leurs amis et connaissances

La Clinique en chiffres^{*}

*au 31.12.2022

Les principales spécialités exercées à la Clinique de La Source sont :

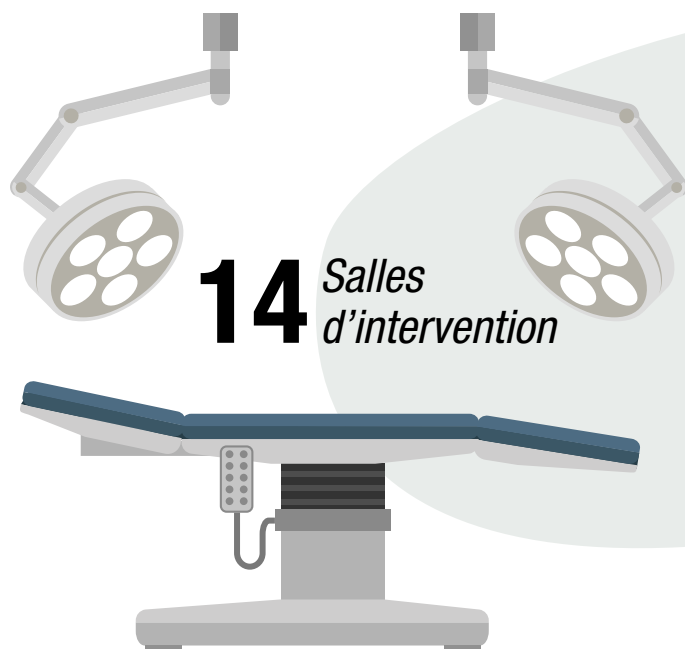
- Anesthésiologie 24h/24
- Cardiologie interventionnelle
- Centre de chirurgie robotique La Source
- Chirurgie orthopédique et traumatologie
- Chirurgie plastique, reconstructive et esthétique
- Chirurgie viscérale et thoracique
- Gastro-entérologie
- Gynécologie & obstétrique (Maternité)
- Médecine intensive
- Médecine interne et générale
- Médecine nucléaire
- Neurochirurgie
- Neurologie
- Oncologie médicale et chirurgicale
- Pneumologie
- Radiologie diagnostique et interventionnelle
- Radio-oncologie/radiothérapie
- Rhumatologie interventionnelle
- Urologie

Nos centres et prestations ambulatoires

- Institut de physiothérapie
- Institut de radiologie
- Laboratoires d'analyses 24h/24
- Centre ambulatoire pluridisciplinaire
- Centre médical de La Source – Urgences
- Centre d'imagerie du sein
- Centre de la prostate
- Centre médico-chirurgical de l'obésité
- Centre de radio-oncologie
- Service diététique
- Unité de diabétologie

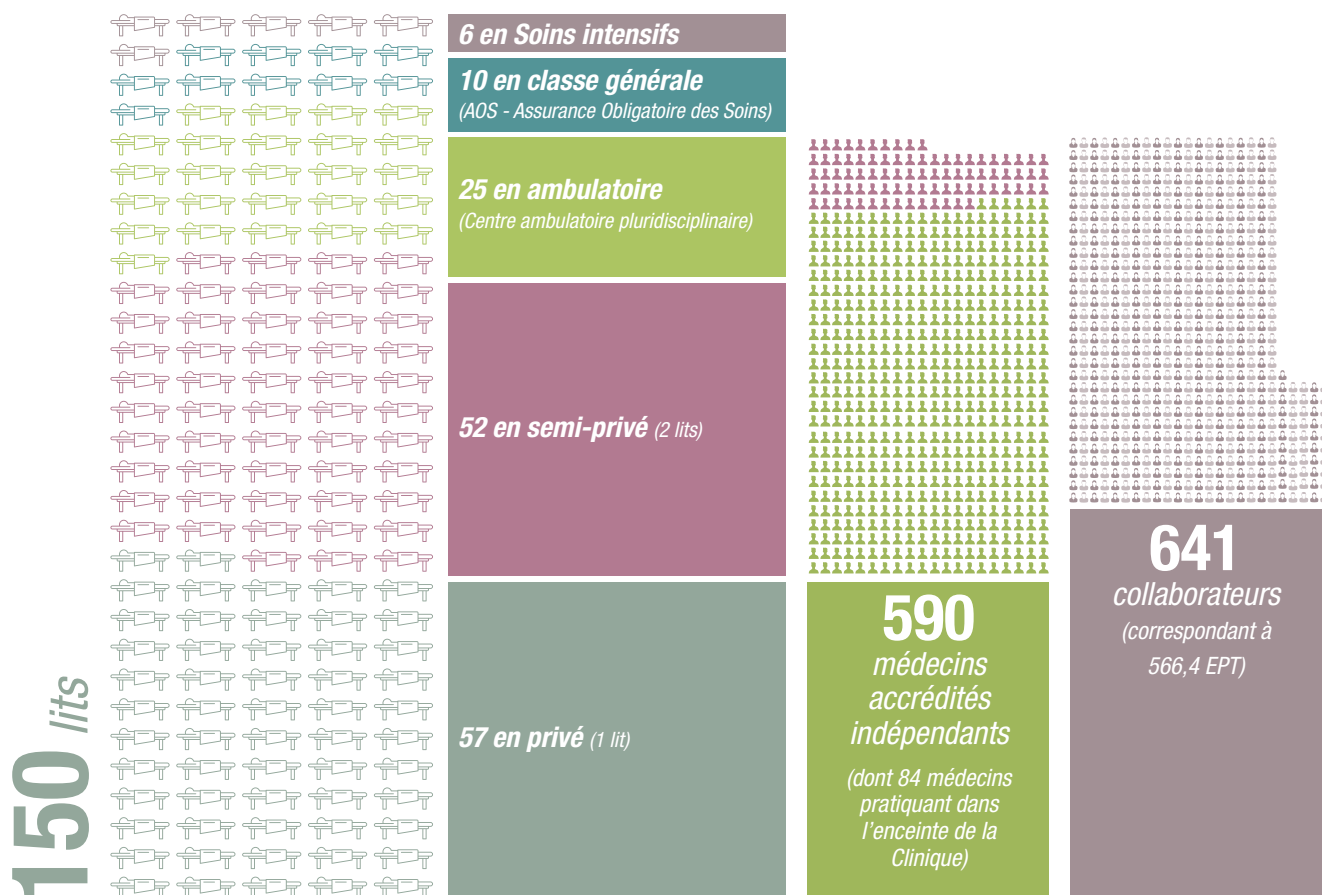


120 Mio
de chiffre d'affaires



14 *Salles d'intervention*

- 1** *Salle d'opération ambulatoire polyvalente*
- 1** *Salle de cathétérisme cardiaque*
- 1** *Salle d'endoscopie*
- 2** *Salles d'accouchement*
- 2** *Salles de radiologie interventionnelle*
- 7** *Salles d'opération pluridisciplinaires*



ACTIVITÉ DE LA CLINIQUE



PLUS DE
4'500
patients
hospitalisés



PLUS DE
135'200
patients traités
en ambulatoire



PRÈS DE
10'000
patients traités
en clinique de jour



PLUS DE
12'000
interventions
chirurgicales



PRÈS DE
400
naissances

Quels labels qualité pour quels objectifs ?

Les labels qualité sont cruciaux dans le domaine de la santé. Ils permettent de garantir aux patients que les professionnels qui les prennent en charge leur fournissent des soins de haute qualité, sûrs et efficaces. Ces labels servent en outre à favoriser un processus d'amélioration continue, un aspect souvent méconnu mais essentiel dans la pratique quotidienne des soins pour s'assurer que tous les patients reçoivent un traitement approprié et bénéficient des technologies les plus avancées. À quelles normes est soumise une Clinique de soins aigus pluridisciplinaires comme La Source ? Et à quels objectifs répondent ces normes ? Réponses avec Oriane d'Orival, cheffe de projet qualité de la Clinique.

LES LABORATOIRES RENOUVELLENT LEUR ACCRÉDITATION ISO 15189

La norme ISO 15189, édictée par l'Organisation internationale de normalisation, spécifie les exigences de qualité et de compétences applicables aux laboratoires de biologie médicale. En septembre 2022, après un audit de deux jours réalisé sur place par le Service d'Accréditation Suisse (SAS), les laboratoires de La Source ont obtenu avec succès le renouvellement de leur accréditation ISO 15189. « Cette norme est un outil précieux pour s'assurer que les laboratoires se conforment aux standards internationaux, et assurent ainsi un service sûr et efficace. Elle fournit des exigences très strictes en matière de réalisation des analyses et de fiabilité des résultats. Elle comprend également une série d'exigences en ce qui concerne le management des laboratoires. Cette accréditation, renouvelée tous les cinq ans, permet de maintenir le niveau de compétences du laboratoire et de garantir la qualité des prestations fournies aux patients et médecins. Depuis 3 ans, une répondante qualité est spécifiquement affectée aux laboratoires. Son rôle est de veiller à l'application de la norme ISO 15189, gérer les réclamations des médecins qui nous adressent leurs demandes d'analyses, et promouvoir l'amélioration continue de nos services. Les retours des médecins ou des collaborateurs de la Clinique sont pris en considération pour améliorer les

processus » détaille Oriane d'Orival. « Nos laboratoires ont été soumis à une forte pression pendant toute la pandémie de Covid-19, notamment en raison du nombre accru de tests et d'analyses. Malgré cette situation difficile, les équipes ont réussi à maintenir la qualité de leurs prestations ».

GARANTIR LA SÉCURITÉ DES DISPOSITIFS MÉDICAUX

La norme ISO 13485 définit les exigences spécifiques relatives aux dispositifs médicaux. Au sein de la Clinique, elle s'applique à toutes les étapes des processus de retraitement et de maintenance des dispositifs médicaux utilisés pour le traitement des patients. « Un dispositif médical est un produit de santé qui accomplit son action médicale par un moyen mécanique. On parle d'une série d'instruments très variés, qui vont du bistouri jusqu'à des instruments complexes tels que les endoscopes par exemple. Dans la Clinique, la norme ISO 13485 concerne trois services : la stérilisation, le centre ambulatoire pour le retraitement des endoscopes thermolabiles et le service biomédical » précise Madame d'Orival. Le domaine du retraitement des dispositifs médicaux comporte de nombreuses exigences normatives qui doivent être respectées afin de garantir que ces instruments peuvent être utilisés en toute sécurité pour le patient. Les exigences relatives à la qualité de l'air et de l'eau utilisées sont par exemple très strictes car elles jouent un rôle essentiel dans le maintien des normes sanitaires. Tous ces processus sont soumis à des audits réguliers qui permettent de valider le bon fonctionnement du système et d'assurer une hygiène irréprochable. « Cette norme garantit à nos patients et notre personnel soignant que les dispositifs médicaux utilisés pour les soins et les interventions chirurgicales sont sûrs, retraités dans le respect de la loi, des normes et des bonnes pratiques reconnues ».



UN SECOND PRIX ESPRIX POUR RÉCOMPENSER LA QUALITÉ DE LA CLINIQUE

En 2014, la Clinique de La Source s'était illustrée en remportant le Prix ESPRIX dans la catégorie « Créer de la valeur pour les clients ». Et auparavant, en 2008, lorsqu'elle était la première Clinique de soins aigus en Suisse à se voir décerner la Reconnaissance EFQM de niveau 2 (European Foundation for Quality Management). « Le nouveau référentiel EFQM (2019) est un cadre qui a été développé pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques » explique Madame d'Orival. « Il s'agit d'une approche systémique qui aide les entreprises à améliorer leurs performances et leur compétitivité. Basé sur sept critères fondamentaux : Raison d'être, vision et stratégie ; Culture et leadership ; Engagement des parties prenantes ; Création de valeur durable ; Pilotage de la performance et conduite de la transformation ; Perception des parties prenantes ; Performances stratégiques et opérationnelles. Ces critères nous servent de guide pour la conception de notre système qualité, en particulier sur les aspects stratégiques et managériaux ».

Il aura fallu deux ans d'appropriation et mise en œuvre du nouveau référentiel pour franchir un pas supplémentaire sur l'exigeant chemin de l'excellence. À la suite d'un assessment d'une semaine en mars 2022, la Clinique a obtenu 5 étoiles, soit la Reconnaissance EFQM de niveau 3 – un niveau d'excellence que seules deux entreprises ont atteint en Suisse en 2022, tous secteurs confondus – et elle a remporté le Prix ESPRIX 2022 dans la catégorie « Agilité et innovation au service du client ». « Nous sommes la seule entreprise romande récompensée par ce nouveau prix qui met en lumière notre agilité et nos efforts en termes d'innovation » se réjouit Madame d'Orival. Dans leur rapport d'évaluation, les assesseurs ont souligné la capacité de la Clinique à saisir les opportunités qui se présentent pour les traduire en prestations médicales au profit de ses patients, à l'image du Centre de la prostate inauguré début 2022 ou du lancement de La Source à domicile en 2020.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

« Ces récompenses sont une marque de reconnaissance de notre engagement au profit des patients, et du chemin parcouru. Elles nous montrent que nous sommes dans la bonne voie et nous encouragent à poursuivre nos efforts, notamment en relation avec notre responsabilité sociétale ». Les principes du référentiel EFQM encouragent en effet les entreprises à participer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies. Ils guident les organisations vers des actions qui favorisent à la fois la réussite économique, le bien-être des employés, la protection environnementale, le respect des droits humains et la contribution à la communauté. « Nous avons déjà engagé une série d'actions liées à notre responsabilité sociétale et nous sommes actuellement en pleine réflexion pour identifier d'autres domaines où déployer nos efforts » conclut Oriane d'Orival. ◀◀



Le mot du Directeur



Stéphane Cosandey

Directeur de l'Institut et
Haute École La Source

UN CONTEXTE DE TRANSITIONS MAJEURES

Notre Haute École a connu d'importantes évolutions en 2022. Pour commencer, durant les premiers mois, l'ensemble de ses activités a encore été fortement marqué par les incertitudes et éprouvantes contraintes liées à la pandémie de Covid-19. Dès le printemps, un processus de retour à la normale a été entamé, qui a permis de soulager peu à peu le personnel et les étudiants.

Un autre changement majeur est arrivé avec le début de l'été : j'ai eu l'honneur de reprendre la direction de l'École suite au départ à la retraite du titulaire, en poste depuis 2006. Durant seize années, Jacques Chapuis a marqué l'identité de l'École par son engagement pour la promotion de la profession infirmière au niveau HES. Il l'a également

dotée d'outils performants, comme le Centre de documentation (Cedoc) ou l'Hôpital simulé. Il a renforcé son esprit d'innovation historique avec la création du Source Innovation Lab (SILAB), ainsi que du H4 (Hands-on Human Health Hub). Ces réalisations, dont la liste n'est pas exhaustive, ont vu le jour grâce à son esprit visionnaire. Je souhaite également rendre hommage à la contribution décisive de sa complice de longue date, Anne-Claude Allin, doyenne des affaires académiques, également partie à la retraite en 2022. Elle assurait avec brio la cohésion des programmes, la supervision de la recherche, ainsi que le développement des prestations de services.

Ce contexte de transitions n'est pas nouveau à La Source. Dès 2018, le personnel d'enseignement et de recherche a été regroupé dans six laboratoires d'enseignement et de recherche (LER). L'objectif principal de cette nouvelle organisation était de créer des synergies entre ces deux missions essentielles de la HES. Début 2020, face à la forte croissance du nombre d'étudiants et du personnel, et en prévision du départ à la retraite de plusieurs cadres, les activités académiques ont été scindées en deux décanats : le décanat des études, qui regroupe les vice-décanats de l'année propédeutique, du bachelor et la formation continue postgrade, le vice-décanat des affaires estudiantines ainsi que celui, plus récemment créé, de la simulation. Le second est le décanat facultaire, composé des LER, des vice-décanats de la recherche ainsi que de celui des prestations de services.

La Source se préparant désormais à répondre à la demande d'augmentation du nombre de diplômés adressée par la Direction générale de la Santé de l'État de Vaud, les changements iront en s'accroissant dans les années à venir.

En effet, la pénurie de personnel soignant représente une préoccupation constante. Tous les acteurs du domaine de la santé sont mobilisés pour trouver des solutions et minimiser l'ampleur de ce phénomène dont les prémices sont déjà perceptibles. Les directions de soins de certains établissements peinent à recruter du personnel qualifié, au point que dans certains cantons, des services entiers doivent fermer. Pour cela, nous avons choisi de consacrer la partie Focus de ce rapport annuel 2022 à la question de la pénurie de personnel soignant. Nous espérons, ainsi, non seulement apporter un peu de rationalité dans un débat souvent dominé par les émotions, mais également amorcer des réflexions quant aux solutions possibles.

Au-delà de l'effort de formation, auquel l'École a déjà consenti en doublant le nombre de titres en soins infirmiers décernés ces quinze dernières années, il s'agit d'être attentif au discours diffusé sur la profession infirmière. Il est inquiétant de lire dans la presse des propos excessivement pessimistes au sujet des conditions de travail. Face à ce tableau sombre, les candidats potentiels se mettent forcément à douter au moment de choisir une voie professionnelle. Pour celles et ceux que l'alarmisme ambiant ne démotive pas – ils sont heureusement encore nombreux –, les collaborateurs de l'École se préparent et s'organisent sans relâche avec l'objectif de les accueillir et de les former à un haut niveau académique. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés. ◀◀

*Au-delà de l'effort de formation, il s'agit
d'être attentif au discours diffusé sur la
profession infirmière.*



Répondre aux défis de la pénurie

*Des services qui fonctionnent à flux tendu ou qui doivent fermer :
le manque d'infirmières et d'infirmiers met tout le système de soins sous pression.
L'Institut et Haute École de la Santé La Source s'investit activement dans de
nombreuses réflexions pour anticiper des solutions.*

A la fin de l'année 2022, plus de 7 000 postes d'infirmières et infirmiers étaient vacants en Suisse, selon le rapport Jobradar. Publiée quelques semaines plus tôt, une étude du cabinet de conseil PwC soulignait que le pays pourrait manquer de 40 000 infirmières d'ici à 2040. De son côté, l'Observatoire suisse de la santé (Obsan) estimait dans son rapport de 2021 sur le Personnel de santé en Suisse que le manque d'intervenants dans le domaine des soins allait s'élever à 70 000 d'ici à 2029.

Depuis la pandémie, ces chiffres alarmants sont largement relayés par les médias. Les voix de nombreux commentateurs et commentatrices s'élèvent pour exhorter à trouver une solution à cette situation qui pourrait mener, si elle s'aggrave, à l'effondrement du système de soins. « Les risques liés à la pénurie de personnel soignant sont bien réels, commente Stéphane Cosandey, directeur de l'Institut et Haute École de la Santé La Source. Des services entiers pourraient se voir forcer de fermer. Cela pose toute une série de défis tant au niveau du système dans son ensemble qu'à celui de la profession infirmière. »

LA PÉNURIE LIÉE À DE MULTIPLES FACTEURS

Trouver des solutions à la pénurie est loin de représenter une tâche simple, cette situation étant liée à de multiples facteurs : il ne suffit en effet pas d'augmenter le nombre de diplômés, encore faut-il être en mesure de fidéliser les infirmiers et infirmières en exercice en améliorant leurs conditions de travail. La Suisse importe de plus entre 30 et 40% de son personnel soignant de l'étranger, notamment des pays limitrophes comme l'Allemagne, la France ou l'Italie. « Il faut aussi prendre en compte la dimension historique de cette situation de pénurie, précise Annie Oulevey Bachmann, professeure à l'Institut et Haute École de la Santé La Source. On en parle depuis le début du XX^e siècle (lire encadré). Historiquement, le manque d'infirmières et d'infirmiers est étroitement lié à l'évolution des institutions hospitalières romandes et à leur demande pour du personnel de plus en plus qualifié. » Les évolutions sociales telles que le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques ont également participé à l'accroissement des besoins de personnel. Ces phénomènes ont encore été couplés à un raccourcissement du séjour moyen en hôpital et à une intensification de la prise en charge.

On l'aura compris : les solutions à la pénurie ne relèvent pas uniquement de la simple équation mathématique en lien avec l'augmentation du nombre de diplômés ou des salaires. Si ces deux derniers points ont leur importance, ils nécessitent d'être complétés par des réflexions intégrant d'autres dimensions comme l'identité et la reconnaissance de la profession infirmière, son image dans le grand public, le bien-être physique et psychique du personnel à long terme, ou encore le fonctionnement global du système de soins.

L'École s'investit activement dans l'ensemble de ces réflexions. Que ce soit au niveau de l'augmentation de ses capacités, de dispositifs pédagogiques permettant de mieux préparer les étudiants au monde du travail, de projets de recherche en lien avec les conditions d'exer-

cice de la profession infirmière ou encore de son implication dans la mise en œuvre de l'initiative « Pour des soins infirmiers forts », la Haute École joue le rôle d'un acteur clé dans l'établissement d'une stratégie face à la pénurie.

CROISSANCE DES EFFECTIFS DE 50% D'ICI À 2030

« En tant que haute école dans les soins infirmiers, nous sommes amenés à être actifs dans ces réflexions, explique Stéphane Cosandey. L'un des premiers points est logiquement relatif à l'accroissement du nombre de diplômés. L'objectif nous a été fixé de l'augmenter de 50% d'ici à 2030. » Cette perspective de croissance très ambitieuse mobilise déjà le personnel de l'École tant les défis sont nombreux. Alors que le nombre de diplômés a déjà atteint un record en 2022 avec 203 titres décernés, il serait souhaitable qu'il dépasse les 300 en 2030.

Patrick Lauper, secrétaire général de l'Institut et Haute École de la Santé La Source, observe que « notre institution a déjà connu une croissance continue ces dernières années : en quinze ans, le nombre de collaboratrices et de collaborateurs a doublé, et nous sommes passés de 400 à plus de 1000 étudiants. L'objectif de 300 diplômés pour 2030 va toutefois au-delà de ce que nous avons vécu jusqu'à présent et va nécessiter des changements organisationnels d'une certaine ampleur. C'est pourquoi nous travaillons à les anticiper dès à présent. »

Parmi les défis, figure l'augmentation du personnel, composé de tous les métiers qui font fonctionner une école : enseignants bien sûr, mais aussi spécialistes en logistique ou en pédagogie, personnel administratif ou de maintenance. « Nous allons passer de la taille d'un village à celle d'une petite ville », commente Patrick Lauper. Les infrastructures devront également subir une métamorphose : il s'agira de prévoir des auditoriums à plus grande capacité et d'augmenter l'usage de l'Hôpital simulé. « Nous devons mener une réflexion de fond sur l'utilisation de nos locaux, en aménageant les horaires ou en créant des espaces multimodaux », relève le secrétaire général.

Une augmentation des effectifs ne pourra pas se faire sans adapter la pédagogie : les équipes travaillent sur les nouvelles modalités pédagogiques permettant d'intégrer davantage d'étudiants. « Le rôle de l'enseignant va forcément évoluer, de même que les modalités d'examen », estime Patrick Lauper.

Ces multiples adaptations impliqueront également l'obtention de davantage de financement des différents bailleurs. Si la direction de La Source se veut confiante sur ce point, elle souligne que l'un des principaux obstacles à la croissance des effectifs estudiantins demeure le manque de places de stage. « Il s'agit déjà d'un goulet d'étranglement à l'heure actuelle, affirme Blaise Guinchard, doyen des études à l'Institut et Haute École de la Santé La Source. Nous collaborons activement avec nos partenaires institutionnels sur ce point, mais il n'est pas possible d'augmenter indéfiniment ces places. Nous allons forcément devoir repenser les modalités pratiques des stages. »

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DE LA PROFESSION

Augmenter drastiquement le nombre d'étudiants en soins infirmiers représente aussi un défi majeur en termes de promotion de la profession. Dans un contexte où le bassin démographique des jeunes s'amenuise et où d'autres professions souhaitent également attirer de nouvelles recrues, il faudra faire d'importants efforts à la fois pour rendre la profession infirmière attractive et pour la faire connaître. Blaise Guinchard est d'ores et déjà impliqué dans des réflexions pour promouvoir les atouts du métier : stabilité, sens et humanité. « Il s'agira aussi de mener un travail autour des représentations sociales de la profession infirmière, encore connotée très féminine et qui fait l'objet de clichés. » Collaboration avec des enseignants du secondaire et stages de découverte dans les laboratoires de simulation pour les adolescents font partie des projets. « Nous souhaitons aussi attirer des populations issues de la migration ou d'autres en transition professionnelle, explique Blaise Guinchard. Un point important consistera à valoriser le travail avec les personnes âgées, qui constituent l'essentiel de la patientèle des hôpitaux. Les EMS sont particulièrement touchés par la pénurie et auront besoin de beaucoup de personnel qualifié ces prochaines décennies. »

Pour Stéphane Cosandey, le renforcement de l'attractivité de la profession infirmière représente un élément clé pour lutter contre la pénurie : « Ces derniers temps, les conditions de travail pénibles ont beaucoup été relayées dans la presse. Ces revendications sont légitimes et nous les soutenons. Mais il ne faut pas confondre le niveau d'exigence de la profession avec la pénibilité des conditions dans lesquelles elle peut être exercée. Car en plus d'avoir du sens, ce métier offre un vaste champ d'applications dans de nombreux secteurs et concerne tous les âges de la vie. Il s'exerce notamment en milieu hospitalier, scolaire, en entreprise ou encore à domicile. Les possibilités d'évolution, grâce à la formation continue, sont réelles. Il faut rappeler que 60% des infirmières et infirmiers restent en poste jusqu'à 55 ans. Ce n'est pas anodin. Et ces statistiques ne tiennent pas compte de celles et ceux qui évoluent vers d'autres secteurs comme les assurances ou l'enseignement, mais qui continuent à utiliser leurs champs de compétences au quotidien. »

Parallèlement à ce travail de promotion, il est indispensable de rassurer les candidats quant à la qualité de leur futur environnement de travail. Dans cette optique, La Source est impliquée dans la mise en œuvre au niveau cantonal du second volet de l'initiative « Pour des soins infirmiers forts » consacré aux conditions de travail. « Il faut travailler à améliorer les conditions d'exercice de la profession, en particulier dans les secteurs où il y a beaucoup de turnover, souligne Stéphane Cosandey. Il faut notamment valoriser les rémunérations, les temps de repos et offrir une aide à la parentalité. Il est également essentiel de soutenir la transition des diplômés vers le monde du travail. Il y a encore un écart entre ce qu'ils ont appris, les situations auxquelles ils ont été confrontés durant leurs études, et la réalité professionnelle. »

DES RECHERCHES POUR NOURRIR LES POLITIQUES PUBLIQUES

Annie Oulevey Bachmann mène précisément plusieurs projets de recherche en lien avec ces axes de développement. En 2021, elle a notamment lancé SwissNiFe – Swiss Nightingale Fellowship –, programme de mentoring destiné aux étudiants en soins infirmiers visant à favoriser une transition en santé entre école et monde professionnel. « Ce projet est parti d'un état de la littérature scientifique qui montre que durant leur première année de travail, de nombreux jeunes diplômés passent par des étapes de remise en question. L'objectif consiste à leur proposer un mentorat de groupe qui les épaula durant cette transition. » Les mentors sont des alumni avec moins de cinq ans d'expérience professionnelle qui vont partager bénévolement leur expérience, donner des conseils sur les *soft skills* ou faire réfléchir sur les moyens d'agir dans un nouvel environnement. « Derrière ce programme, on trouve l'idée d'une coresponsabilité dans cette transition entre la haute école et l'établissement qui engage les diplômés », indique Annie Oulevey Bachmann.

La professeure mène également un programme de recherche concernant l'amélioration des conditions de travail des infirmières vaudoises baptisé ACTiiv, conjointement avec la Haute École d'Ingénierie et de Gestion du Canton de

*Il s'agira aussi de mener un travail
autour des représentations sociales de
la profession infirmière, encore connotée
très féminine et qui fait l'objet de clichés.*

Vaud (HEIG-VD), l'Association suisse des infirmières et infirmiers du Canton de Vaud (ASI-VD) et la Direction générale de la santé (DGS) de l'État de Vaud. L'objectif du premier projet de ce programme consiste à identifier des mesures simples et concrètes qui améliorent l'articulation entre vie privée et professionnelle sur la base de données collectées dans la littérature scientifique auprès du personnel soignant, de cadres de santé ou d'autres secteurs économiques. Les solutions iraient notamment de la possibilité de disposer de places de parking à proximité du lieu de travail – un aspect essentiel lorsqu'on travaille à des heures pendant lesquelles l'offre de transport public est parfois inexistante –, à la mise en place de solutions de garde pour les enfants avec des horaires flexibles. D'autres pistes comprennent, par exemple, la mise à disposition d'un ordinateur pour faire ses paiements durant les heures captives lors des horaires coupés ou la possibilité d'utiliser les appareils de fitness des locaux de physiothérapie lorsque ceux-ci sont fermés. La formation des responsables d'équipe à de nouvelles compétences managériales sera abordée ultérieurement. « L'approche *bottom-up* de ce premier projet ACTiV pourrait également bénéficier à long terme à d'autres professions qui travaillent 7/7 », estime Annie Oulevey Bachmann.

En septembre 2022, la chercheuse a également commencé à travailler sur une cohorte de plus de 1700 professionnels de la santé appartenant à un large éventail de professions : infirmières, ASSC, médecins, ergothérapeutes, assistants médicaux, assistants en pharmacie, diététiciens, physiothérapeutes, pharmaciens, psychologues, ou encore ambulanciers. Ce projet, dirigé conjointement avec une équipe d'Unisanté et de La Source, a été baptisé Scohpic – Swiss Cohort of Healthcare Professionals and Informal Caregivers. Il intégrera aussi des proches aidants dès 2024. « Nous souhaitons récolter des données sur les déterminants et les trajectoires professionnelles des personnels de santé, et des trajectoires d'aide des proches aidants, relève Annie Oulevey Bachmann. À l'heure actuelle, elles sont lacunaires. Il s'agira de comprendre pourquoi on continue d'exercer ces activités ou quels sont les facteurs qui favorisent leur arrêt ou leur poursuite. Nous souhaitons suivre entre 5000 et 10 000 professionnels et 1500 proches aidants de toute la Suisse à long terme. Nous mettrons à disposition des chercheurs et des autorités des données permettant de mieux piloter le système de santé. »

Ces trois exemples de projets engagés à La Source en collaboration avec d'autres institutions montrent le rôle de la recherche face à la pénurie : ses résultats permettent de nourrir à la fois les décisions politiques et les conceptions de politiques publiques en lien avec le personnel soignant. « Nous souhaitons les soutenir au moyen d'informations scientifiques établies dans le cadre de nos recherches ou de revues de la littérature existante sur ces sujets », affirme Annie Oulevey Bachmann. Ce travail est essentiel car « nous savons que nous allons évoluer dans un environnement changeant ces prochaines années et nous devons mobiliser notre sens de l'innovation, considère Stéphane Cosandey. Il va être essentiel de conserver nos valeurs et notre identité intactes à travers ces transformations. » ◀◀

L'ÉTERNELLE ACTUALITÉ DE LA PÉNURIE DES INFIRMIÈRES ET INFIRMIERS

La pénurie des infirmières et infirmiers n'est pas nouvelle. Un petit coup d'œil aux archives montre que cette notion était utilisée régulièrement dans le *Journal Source* en 1909 déjà. En 1930, un article se réjouit des 40 diplômes décernés par l'institution, tout en se lamentant que, la même année, 25 infirmières se soient mariées. Durant les décennies qui suivent, la Croix-Rouge et les autorités n'ont cessé de constater une pénurie de personnel soignant et d'analyser ses causes : on évoque tour à tour la trop courte durée d'exercice de la profession (de cinq ans en moyenne), la démographie galopante, les nouveaux besoins des grands centres hospitaliers, la réduction du temps de travail (estimée de 78 à 60 heures hebdomadaires entre 1942 et 1952) ou des qualifications techniques plus exigeantes. Pour contrer la pénurie, on veut valoriser la formation, attirer des candidats ou améliorer le statut de la profession.

Formation & affaires estudiantines

Un nombre record de diplômés



Pour la première fois, plus de 200 diplômes en soins infirmiers ont été décernés en 2022. L'année a aussi été marquée par un retour à la normale après la pandémie, ainsi que par la préparation du nouveau bachelor.

Exactement 203 : c'est le nombre record de diplômes en soins infirmiers qui ont été décernés le 22 novembre 2022 au Théâtre de Beaulieu lors de la cérémonie officielle. La barre des 200 diplômes n'avait jusque-là jamais été dépassée. Et ce chiffre record est déjà en train d'être dépassé ! La rentrée 2022 a en effet accueilli plus de 228 étudiants en première année de bachelor. Cela représente une croissance de plus de 45% sur les dix dernières années et de 25% sur les cinq dernières années. Cette augmentation constante atteste de l'attractivité de la profession infirmière auprès des jeunes générations.

Les formations continues CAS et DAS ont également connu un vif succès en 2022, avec 432 étudiantes et étudiants et 148 titres délivrés. Même si ces chiffres indiquent une diminution de 15% des effectifs par rapport à 2021, ils sont considérés comme excellents. Ils révèlent en effet un retour à la normale du déroulement des formations après une année 2021 extraordinaire de reprise post-crise sanitaire. L'attrait constant pour les formations continues reflète les nombreuses possibilités d'évolution qu'offre la profession.

Pour positive qu'elle soit, la croissance de la population estudiantine pose un certain nombre de défis, notamment en termes de places de stage à disposition. La situation est à flux tendu. Un important travail est effectué en permanence en collaboration avec les partenaires cliniques cantonaux afin de garantir des places pour tout le monde.

Dans le but de préparer encore mieux les étudiants à leurs stages pratiques, les ateliers de simulation doivent être davantage développés. Ils permettent d'entraîner, en situation, aux gestes techniques (poser une voie veineuse par exemple) ou de renforcer les capacités de coordination des équipes, essentielles pour garantir la qualité et la sécurité des soins. Un nombre croissant de cursus dispensés en formation théorique doivent ainsi intégrer un volet pratique au sein de l'Hôpital simulé. Dans cette optique, un vice-doyen à la simulation a été engagé dans le cours de l'année 2022. Il participe au développement des technologies et des savoir-faire pédagogiques complexes liés à la simulation.

RETOUR À LA NORMALE APRÈS LA PANDÉMIE

Si le début de 2022 a encore été marqué par le Covid-19 et son cortège de restrictions et de modes d'enseignement hybrides, la deuxième partie de l'année a montré un retour progressif à la normale. Les conséquences des deux années de pandémie se font encore néanmoins ressentir au sein de la population estudiantine : certains étudiants n'ont pu faire la connaissance de leurs camarades de volée qu'en milieu de deuxième année, pendant que d'autres vivent toujours des situations de vulnérabilité psychique ou de précarité financière. Les équipes enseignantes travaillent énormément pour les soutenir et leur offrir les meilleures conditions possibles.

La reprise a également permis à l'Association des étudiants et étudiantes de La Source de reprendre vie après la pandémie. La direction, qui promeut les valeurs d'écoute et d'échange de La Source, est ravie de pouvoir, de nouveau, compter sur des interlocutrices et des interlocuteurs qui représentent les étudiants. L'un de ses premiers projets a été la création d'un groupe nommé Arc-en-ciel dont l'objectif est de soutenir les personnes LGBTQIA+.

Également liée à l'inclusivité, une permanence sur le harcèlement sexuel et moral a été mise en place. Elle offre la possibilité de faire appel à un médiateur externe en cas de besoin. Un enseignement sur cette thématique a été intégré dans les cursus de bachelor de première année, afin que les étudiants acquièrent des outils et les bons réflexes pour faire face à ce type de situation en tant que professionnels, étudiants, victimes ou témoins.

NOUVELLE FORMULE DE BACHELOR

Un travail collectif a été effectué durant l'année 2022 en vue de la préparation du futur programme bachelor en soins infirmiers, qui entrera en vigueur en août 2023. Le socle principal de compétences en soins infirmiers reste le même. Ce nouveau cursus renforce notamment les compétences dans le domaine de la santé numérique, la santé environnementale, le vieillissement de la population, les maladies chroniques et l'interculturalité. Sa conception se fait en collaboration avec les institutions de soins, le corps enseignant ou encore les étudiants. Afin d'accompagner sa mise en œuvre, les effectifs ont été renforcés et soutenus par un effort en matière de formation continue. ❧

La reprise a également permis à l'Association des étudiants et étudiantes de La Source de reprendre vie après la pandémie.



Recherche & Développement

Des projets ancrés dans les milieux
cliniques et dans la communauté

Le volume des recherches a augmenté de 40% en 2022. La grande force de ces projets est de répondre aux enjeux actuels de la santé et de la société, ainsi que d'être menés en partenariat avec les milieux des soins.

En 2022, le volume des projets de recherche menés à La Source a augmenté de près de 40% par rapport à 2021. Au total, on compte 33 projets en cours menés dans les six laboratoires de recherche, dont 18 ont débuté durant l'année 2022.

L'une de leurs caractéristiques est qu'ils sont non seulement liés aux enjeux actuels des soins infirmiers, mais également à ceux de la santé et de la société. Il en résulte une diversité remarquable dans les thématiques abordées. Parmi celles-ci, on peut citer la continuité des soins, le leadership clinique, la santé mentale, les proches aidants, la valorisation du métier de soignant, la durabilité, la communauté LGBTQAI+ ou encore les personnes âgées et leur entourage. On peut aussi mentionner la présence du Covid-19 dans plusieurs projets.

Cette diversité reflète la richesse des équipes académiques de La Source, ainsi que leurs compétences variées dans des domaines comme les soins infirmiers, la santé publique, la psychologie, la sociologie, la linguistique, la médecine, la pharmacologie, la gérontologie, l'ingénierie, et les sciences du travail et de la formation.

DES PROJETS MENÉS EN PARTENARIAT AVEC LA COMMUNAUTÉ DES SOINS

La pluralité des projets menés à La Source est aussi liée au fait que certains relèvent de la technologie alors que d'autres abordent des problématiques humaines et de santé globale. Ce qui les réunit est toujours un fort ancrage avec les milieux cliniques, et c'est leur force : ils sont entrepris en partenariat avec les actrices et acteurs de la communauté des soins. Les problématiques se co-construisent dès le départ avec des associations de patients, des soignants dans des EMS ou la filière hébergement, et avec des hôpitaux locaux ou des structures universitaires.

En lien avec l'évolution vers l'evidence-informed decision making, ces travaux académiques contribuent à une compréhension des enjeux de santé de diverses populations : sans être exhaustif, on peut citer la prévention de la violence chez les personnes âgées, les soins pédiatriques à domicile, ainsi que la santé mentale des jeunes et les impacts psychologiques du Covid-19.

Les nouvelles connaissances produites par les équipes de recherche font non seulement l'objet d'ajustements continus des contenus des programmes de formation, mais elles permettent aussi de concevoir de nouvelles formations, comme c'est le cas dans le domaine «santé et environnement». Les résultats sont aussi intégrés dans les pratiques professionnelles, avec par exemple des formations aux transmissions

au lit du patient, à l'évaluation clinique de l'adulte, de l'enfant et de la personne âgée, à l'amélioration de l'accès aux soins des personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme, ou encore un programme national d'implantation du renforcement de la qualité des soins en partenariat avec les établissements de soins longue durée pour les personnes âgées.

FINANCEMENT ET VALORISATION DES RÉSULTATS

En 2022, parmi les 33 projets en cours, 14 ont été financés par des fonds de la Confédération, dont quatre par le FNS. Huit projets ont été financés par la HES-SO, un par l'Union européenne, quatre par des instances cantonales, cinq par des fondations et un par un bailleur de fonds international hors-UE.

Les résultats des recherches ont été communiqués dans 48 journaux scientifiques et 18 revues professionnelles, 4 chapitres de livres, un rapport et 66 communications. Les chercheuses et chercheurs ont par ailleurs partagé leurs travaux dans 104 médias spécialisés santé ou grand public.

En 2022, neuf sessions de « 60 Minutes de la Recherche » ont permis des échanges entre les Laboratoires d'Enseignement et de recherche. Les thématiques découlent directement des travaux en cours. Ces expertises pointues sont partagées dans les communautés institutionnelles pour favoriser la transmission des savoirs dans des domaines comme l'interprofessionnalité dans les soins, l'open science, ou les développements pédagogiques et numériques dans l'enseignement et la santé (*e-learning*, simulation, *serious games*, etc.). ◀◀



scannez-moi pour découvrir la liste de nos projets et publications 2022

En lien avec l'évolution vers l'evidence-informed decision making, ces travaux académiques contribuent à une compréhension des enjeux de santé de diverses populations.

L'institut La Source

Une année marquée par l'innovation

Avec les débuts du H4 – Hands-on Human Health Hub et un congrès mondial consacré à la force du savoir infirmier, l'année 2022 a été particulièrement dynamique pour l'Institut La Source.

L'Institut La Source est une structure privée dont les missions consistent à gérer le patrimoine de la Haute École (bâtiments, archives, etc.), à soutenir la discipline infirmière, à promouvoir les compétences infirmières, ainsi qu'à les diffuser. Avec ces objectifs, l'Institut est notamment membre cofondateur et cofinanceur de la Fondation pour la recherche en soins (Foreso), de l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS-UNIL) ou encore du Secrétariat des infirmières et des infirmiers de l'espace francophone (SIDIEF).

2022 était une année particulière pour l'Institut, qui a vu le premier tour de piste du H4 – Hands-on Human Health Hub. Pour rappel, sa création avait été annoncée en novembre 2021 conjointement avec le Département de l'économie, de l'innovation et du sport (DEIS) du canton de Vaud et la Fondation La Source. Depuis, pas moins de 27 projets ont été déposés. Parmi ceux-ci, trois ont été

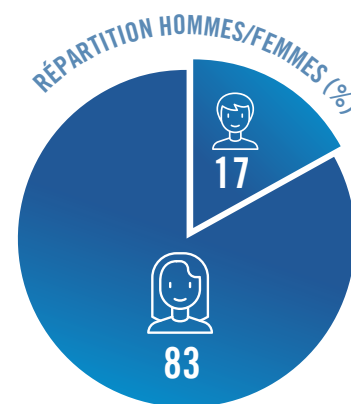
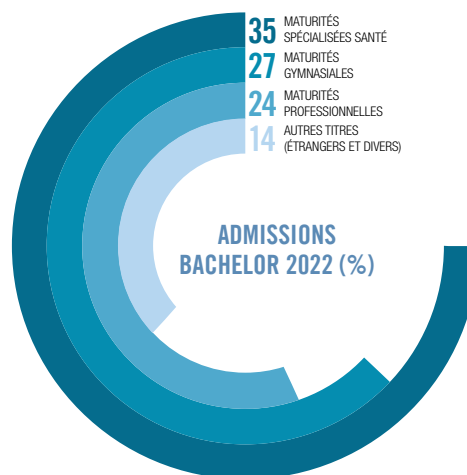
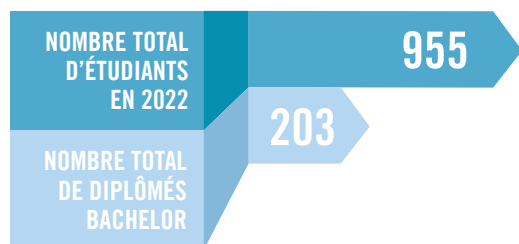
transformés en projets de recherche SILAB et neuf ont été soumis au comité de sélection qui décide de l'attribution de *vouchers* (une somme allouée à un projet qui octroie du temps d'un expert pour son accompagnement).

En sa qualité de plateforme de réseautage, le H4 joue un rôle majeur dans le canton en matière d'innovation en santé : à la fin de l'année, la communauté H4 comptait 262 membres actifs, dont 66 membres du comité de sélection. En 2023, il devra transformer l'essai et formaliser des partenariats pérennes intéressés par l'évolution des soins et leur innovation. Son objectif est d'atteindre l'autonomie financière après cinq années de soutien de la Fondation La Source et du Canton.

Le 8^e congrès mondial du Sidiief, dont La Source est membre fondateur, s'est tenu en octobre 2022 à Ottawa au Canada. Le thème de cette édition se concentrait sur la force du savoir infirmier pour créer de la santé. Cet événement, reporté en 2021 en raison de la pandémie, a réuni 1200 professionnels. Il a proposé 6 panels internationaux, 7 conférences plénières et 500 communications. Parmi ces dernières, 14 ont été proposées par des professeurs, enseignants ou étudiants de La Source. Du côté des conférences plénières, Jacques Chapuis, ancien directeur de l'école, était invité en qualité de grand orateur. Il a adressé un exposé appelant à la réflexion et à l'action et invité les infirmières et infirmiers à exercer leur leadership, à oser l'innovation et l'expertise pour ébranler les rapports de dominance qui perdurent au sein de l'interprofessionnalité.

Deux événements CINQ À SEPT ont encore été proposés en 2022. Le premier s'est tenu en mai. Il visait à mettre en lumière la pratique infirmière spécialisée. Manuela Eicher, directrice de l'IUFRS, ainsi que Christophe Nakamura et Charlotte Quansah, infirmiers praticiens spécialisés, ont présenté au public les évolutions de cette pratique professionnelle et sa contribution au système de soins. La seconde conférence a présenté deux oratrices : Virginie Spicher, directrice générale de la santé et Teresa Gyuriga, infirmière cantonale. Elles sont venues énoncer les perspectives du canton pour lutter contre la pénurie de personnel soignant, ainsi que pour améliorer les conditions de travail. ◀◀

En sa qualité de plateforme de réseautage, le H4 joue un rôle majeur dans le canton en matière d'innovation en santé.

L'École en chiffres**AFFAIRES INTERNATIONALES**

Nombre d'étudiants en mobilité à l'étranger



Nombre de pays



Nombre d'étudiants de pays étrangers accueillis



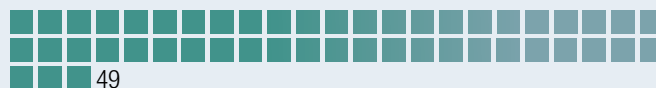
Nombre de pays



Nombre d'enseignants en mobilité à l'étranger



Nombre d'enseignants de pays étrangers accueillis



23 Nombre de diplômés 2022 ayant fait une expérience en mobilité durant leur cursus bachelor (13.9%)

46 Nouvelles conventions signées avec des partenaires étrangers

En 2022, le nombre de diplômés en 2022 avec mobilité est encore fortement impacté par l'immobilisation due au Covid-19. Mais depuis l'été, les voyages reprennent, pour les 2^e et 3^e années. Cela explique le décalage entre le nombre total de mobilités à l'étranger et le nombre de diplômés ayant voyagé.

FORMATION CONTINUE POSTGRADE

Nombre d'étudiants en formation continue postgrade durant l'année 2022 : 432 étudiants (versus 511 en 2021). Cette diminution de 15% des effectifs s'explique par un retour à la normale au niveau du déroulement des formations et de la planification des modules après une année 2021 extraordinaire, marquée par la reprise post-crise sanitaire.

Nombre d'attestations, titres CAS et DAS délivrés durant l'année 2022 : 148 (versus 231 en 2021). Cette diminution de 35% est aussi liée à ce retour à la normale ainsi qu'aux validations non terminées au 31 décembre 2022.

Affaires internationales

Mobilité estudiantine : 2022 marquée par le retour à une certaine normalité

Après un gel de deux ans dû à la pandémie, la mobilité estudiantine a pu reprendre progressivement dès le milieu de l'année 2022. Une bonne nouvelle pour les étudiants, motivés par les expériences interculturelles.

En mars 2020, la mobilité internationale des étudiants en soins infirmiers a été brutalement arrêtée par le Covid-19. Son impact a été particulièrement important et a duré plus longtemps que dans d'autres secteurs : alors que de nombreux pays voyaient leurs structures sanitaires surchargées, il ne leur était pas possible d'intégrer des étudiants étrangers dans leurs programmes de stages. De plus, il était difficile d'assurer la sécurité d'étudiants en soins infirmiers en poste à l'étranger durant cette période.

La situation a été particulièrement frustrante pour la soixantaine d'étudiants sur le point de partir au printemps et en été 2020. Ils ont vu leurs projets de mobilité – dans lesquels ils s'étaient investis parfois depuis de longs mois – tomber à l'eau. Leur déception a néanmoins rapidement été remplacée par de la compréhension au vu de l'ampleur de la pandémie.

Les semestres et les stages à l'étranger, ainsi que les Summer Universities ont donc été gelés dès le printemps 2020. L'année 2021, marquée encore par une grande incertitude, n'a pas réuni les conditions propices à une reprise des projets de mobilité internationale. Il a fallu attendre le printemps 2022 pour qu'une certaine détente permette peu à peu la reprise de certaines activités. Il faut souligner que les mesures de restrictions liées à la pandémie ont souvent été maintenues bien plus longtemps à l'étranger qu'en Suisse.

C'est à partir de juin 2022 que les premiers étudiants ont pu planifier un semestre d'étude dans les Universités de Laval et de Montréal au Québec, ainsi qu'à l'Université Saint-Joseph au Liban et à la Haute École Léonard de Vinci à Bruxelles. La Source a également eu le plaisir d'accueillir des étudiants de ces mêmes institutions pour un semestre. La reprise de ces échanges a représenté une bonne nouvelle, tant du côté des étudiants de la Source que pour ceux accueillis à Lausanne. Ces derniers ont été satisfaits de leur séjour, qu'ils ont très bien évalué.

L'année 2022 a également permis à des étudiants de La Source de partir faire des stages à l'étranger. Malgré la pandémie encore présente, l'éventail de destinations a été large : île Maurice et Madagascar en juin, puis Grèce, Sénégal, Togo et de nouveau Madagascar en septembre. Les étudiants ont été heureux de pouvoir vivre ces expériences internationales. Ils sont rentrés marqués par ces séjours durant lesquels ils ont pu être confrontés à des personnes malades sans accès aux soins ou au manque d'infrastructures. Ils ont aussi pu observer des visions différentes des soins et de la santé, de la mort ou de la maladie, ainsi que

des rôles des proches. Les compétences acquises durant les stages immersifs à l'étranger permettent aux étudiants de renforcer leurs capacités interculturelles en constatant qu'il existe une grande diversité dans le monde dans la pratique de leur métier et des valeurs qui lui sont associées.

En raison de la pandémie, certaines volées d'étudiants ont eu moins accès à des expériences de mobilité. Un séjour post-diplôme a néanmoins pu être organisé pour celles et ceux qui n'avaient pas pu profiter de la mobilité durant leur cursus. Ils ont ainsi pu partir en stage dans plusieurs pays africains après leurs examens finaux.

Quant aux Summer Universities, elles n'ont pas pu avoir lieu en 2022. Ces échanges étant basés sur la réciprocité, les conditions n'étaient pas encore réunies pour leur organisation. Leur reprise est prévue pour 2023. En lieu et place, des conférences virtuelles ont été organisées sur diverses thématiques conjointement avec le Japanese Red Cross College of Nursing de Tokyo et la Swedish Red Cross University de Suède.

Au final, 13% des diplômés 2022 ont pu effectuer une mobilité durant leur cursus, contre 60% avant 2020. La reprise a donc été timide et le retour à la normalité est prévu pour l'année 2023. Les expériences internationales sont très demandées par les étudiants. Il est en effet formateur pour eux de se confronter à d'autres environnements de soins. Cela élargit leur vision du monde, leur expérience professionnelle et des soins et les prépare aux situations d'interculturalité qu'ils vont rencontrer durant leur parcours. ◀◀



Bilan et perspectives

Par Stéphane Cosandey

Reprendre la direction d'une école réputée comme La Source, que sa fondation en 1859 place parmi les premières écoles de soins infirmiers du monde, représente un défi. Mais c'est surtout un privilège et un honneur. Dès mon entrée en fonction, en mai 2022, j'ai été impressionné par le remarquable bassin de talents réunis dans cette Haute École. Mon premier objectif a été de rencontrer chaque collaboratrice et collaborateur avant la fin de l'année. De ces rencontres avec les personnes œuvrant au sein du personnel technique, administratif, de recherche ou d'enseignement, je retire un sentiment de respect et d'humilité. L'engagement, la motivation et le niveau d'expertise de mes collègues sont exemplaires. Je me réjouis sincèrement d'être aussi bien entouré au quotidien. J'ai également eu du plaisir à retrouver des étudiants lors des rencontres formelles organisées avec le directeur et les décanats ou, plus informellement, dans les espaces sociaux comme la cafétéria. Ces moments, essentiels à la bonne compréhension de leurs préoccupations, sont précieux.

Riche de ces impressions, je me sens confiant pour relever les nombreux défis qui attendent l'École ces prochaines années. Voici un florilège de perspectives :

- La rentrée de septembre 2023 se fera dans le cadre d'un nouveau programme de formation s'inscrivant dans le plan d'études cadres 2022. Il fera la part belle à l'interprofessionnalité, à l'innovation, ainsi qu'à des thématiques comme la santé environnementale et la santé digitale.
- L'Association des étudiantes et des étudiants, qui reprend vie après une période de sommeil, devra être soutenue pour contribuer à animer la vie estudiantine.
- La croissance attendue des effectifs estudiantins et du personnel devra être accompagnée. De nouveaux locaux doivent être trouvés, la pédagogie des programmes devra intégrer les paramètres du nombre des étudiants, l'organisation et la gestion d'entreprise devront être simplifiées.
- La question de la santé environnementale devient prépondérante dans un contexte de changement climatique ayant des impacts sur la santé des populations. En notre qualité d'acteur académique, nous devons jouer un rôle dans la recherche de solutions.
- L'accroissement de la demande en soins et le vieillissement de la population appellent des expertises pointues que nous devons contribuer à développer. L'innovation en santé doit accompagner cette demande. Des plateformes comme le Senior Lab, le SILAB ou le H4 seront des acteurs de premier plan.

- Vingt-cinq ans après le continent nord-américain, la population helvétique a, elle aussi, son épidémie de surpoids. Le système de soins doit évoluer vers un système de santé globale pour permettre de juguler cette problématique de santé publique.
- En septembre 2023, concomitant au démarrage de notre nouveau programme, le premier coup de pelle devrait être donné du côté de la Bourdonnette pour démarrer le chantier de construction du Centre coordonné de compétences cliniques, le fameux C4, qui jouxtera le campus santé vaudois. C'est un chantier colossal qui mettra en collaboration permanente quatre acteurs lausannois de la formation : l'HESAV, la Faculté de biologie et de médecine, le département de formation continue du CHUV et l'Institut et Haute École de la Santé La Source.
- Le développement de la simulation et des méthodes pédagogiques actuelles permettra de compenser partiellement le déficit possible des places de stage et donc de formation pratique.

La Source est la plus grande école de soins infirmiers de niveau HES de Suisse. À ce titre, il s'agit d'une actrice incontournable du paysage sanitaire et académique cantonal, voire national. Nous avons les compétences, les infrastructures, une tradition d'innovation qui nous permettent d'être force de proposition.

Plus que jamais, nous devons nous concentrer sur nos missions et saisir les opportunités qui se présentent. L'agilité dans nos collaborations, la flexibilité dans nos organisations et la souplesse face à l'incertitude seront des qualités essentielles. Nous devons les cultiver. ◀◀



Diplômes et Prix décernés en 2022

BACHELOR

AEBY Gaëtan, AJVAZI Sabina, ALEMANNO Ludmila, ALHADEFF Rachel, ALMEIDA SANTOS Patricia Da Conceição, ANDERES Lauriane, ANTONELLI Loïc, ANTONIETTI Chloé, APPUTHURAI Sujani, ARIMONDI Andréa, AVVANZINO Colin, BABEY Cristel, BAEHLER Morgane, BAEHLER, Sarah, BARRY Rouguiatou, BAUD Camille, BAZIRE Céline, BELLIL (TANNER) Salomé, BERTIN Céline, BIPPERT Chloé, BOISSARD Laure, BONJOUR Charlene, BONNEFOY Marion, BONNEFOY Virginie, BRUNNER Maëlle, BULTI Dinka, BUNJAKU Mérita, BURET Tizia, BURION Mégane, BUSSEREAU Elsa, CALDAS RIBADEIRA Kelly, CAPUTO Danilo, CARDOSO PEREIRA Simao, CARNEIRO PORTELA DUARTE Diana, CARVALHO SILVA Medea, CASTAGNA Carmen, CATHIENI Lisa, CELESTE Axelle, CHAMP Mélanie, CHAROTTON Emilie, CHASLE-BLATTMER Laurie, CHEVALLEY Laurie, CHEVALLEY Stéphanie, CHICHA Latifa, CHOUK Soumaya, CLERC Gioia, COMTE Romain, CONSTANTIN Mégane, CONTAT Elizabeth, CORBOZ Sébastien, CUZUNGULUCA Graciana Copini, DA SILVA FERROS Carina Tatiana, DA SILVA OLIVEIRA Christelle, D'AMICO Maëlle, DE MARTRIN-DONOS Marie, DELACQUIS Bénédicte, DELACRÉTAZ Alison, DORSAZ Vanessa, DOS SANTOS SILVA Marlene, DUC Loris, FAVRE David, FELIHA Sabrina, FELLRATH Camille, FERNANDES Jessica, FERNANDES Marlène, FERNANDES JOSÉ Lidia Margarida, FERREIRA LOMAR Beatriz, FERREIRA RODRIGUES Sandra Maria, FIDALGO BORGES Cindy, FONGANG Nicaise Laura, FORESTIER Eléonore, FORESTIER Léandrine Alicia, GAL Mathilde, GASTAL Thérèse, GAUDIOSO Giorgia, GÉTAZ Estelle, GHIDELLI Valentina, GLAUS Lise, GLAUSER Rebecca, GOMES DA NATIVIDADE Christelle, GOMES DE OLIVEIRA Elsa Joana, GOMEZ Janet, GRANDJEAN Matthieu, HABERMACHER Lucie, HENCHOZ Maurane, HENRIQUES Charlotte, HERBEZ Noémie, HURTADO PAYAN Lizeth, IOVINE Barbara, ISABEL Alexandra, JAGGE Lise-Marie, JANICAUD Maude, JAQUIER Emma, JATON Fanny, JOSÉ Diana Maria, JUILLERAT Aurélie, KAPPELER Tara, KATONGO BANAKAYI MUKEBA Nicia, KELLER Raoul, KLAUS Valentin, KOUADIO Renée Flora, KUENG Jérémie Noémie, KÜNZLI Alexia, LAURENCET Manon, LEMISA PINDI Fania, LEUBA Victoria, L'HOMME Adamantine, LONDJA Jennifer, LORENZ Sarah, LUKAU Treacy, LÜTHI Maude, MAMMARELLA Luca, MARTINS PEREIRA Mickael, MAULER Gustaf, MAVUNZA Benetel Kisoka, MBAYO Célie Kahambwe Malaïka, MCGARRIE Mélanie, MEDINA CASTRO Rachel, MEDUGNO Julia, MERLO DE GREGORIO Luca, MEYLAN Camille, MONTEIRO

DA SILVA Milena, MOOSER Marine, MORARD Juliette, MOUGIN Estelle, MUJOVI Benesa, MUSIC Edita, NEZIRI Dhurata, NICLASS Oriana, NIJENHUIS Lynn, NUNES DE ANDRADE Andreia, OLIVEIRA MACHADO Stefanie, OLIVEIRA MAGALHAES Fabiana, OLIVEIRA MONTEIRO DOS SANTOS Maria de Lurdes, OUZZANI Mohamed Yacine, PALMIERI Sabrina, PAUDEX Nina, PEREZ TORREBLANCA Paloma, PERRUCHOUD Jade, PITTET Solène, PLANCHE Audrey, PLANCHEREL Chloé, POLLA Sabrina, PORCHET Florence, PORTMANN Kelly, RAIROUX Anaïs, REIST Adrien, REYMOND Léane Auréline, RIBEIRO DE MELO MOREIRA Tatiana Isabel, RICHARD Ulysse, RIGALDO Charlotte, RINGUET Josée, ROCHA SOUZA Jennifer, ROCHAIX-ORTIS Leticia, ROSSETTI Nadine, RUMBO Manon, RUSSO Giusy, SAKYA Holitiana Elodie, SANTORO Tatiana, SARVANANTHAN Shagana, SAUGY Caroline, SAY Naomi, SCHALLER Léa, SCHMUKLE Sophie, SCHNELLER Eva Maria, SCHNYDRIG Arnaud, SCHÜTZ Célia, SÉVERIN Elisa, SIMON Zoé, SIMONNET Fanny, SIVAGURU Cajaththy, SONDEREGGER Jenny, SPAHNI Marion Julie, SPIELER Charlotte, STAJIC Marina, ST-HILAIRE Christine, STOJANOVIC Branka, TEIXEIRA OSORIO Inês, TEKLAY Rim, TERCIER Mélissa, TERRAPON Anne-Marie, TRAINI Maëlle, VANNAY Elodie, VAUTHIER Zoé, VAUTIER Anaïs, VELAYUTHAM Malathy, VELO Naïke Olivia, VERA JARAMILLO Ana, VERARDO Matilde, VICKRAMASINGAM Vinhothan, VILLARD Claire, VIONNET Timothy, WAMPFLER Allan, WESSELBEL Nacef, WETTSTEIN Flavie Alexandra, WEYRICH Lara, WIBIN Aurélie, WIELAND Amalia, YOSEF Alexandra, ZAHAJ Luana, ZINATGARI Priscilla Yalda, ZULAUF Audrey.

PRIX SOURCE

BONJOUR Charlène, MBAYO Cécile.

PRIX DE LA CLINIQUE DE LA SOURCE

TEKLY Rim.

PRIX DE L'ASSOCIATION DES INFIRMIERS ET INFIRMIÈRES DE LA SOURCE

L'HOMME Adamantine.

PRIX DE L'ASSOCIATION VAUDOISE D'AIDE ET DE SOINS À DOMICILE (AVASAD)

BIPPERT Chloé, SANTORO Tatiana, VAUTIER Anaïs.

PRIX DE LA CROIX-ROUGE VAUDOISE

BIPPERT Chloé, SANTORO Tatiana, VAUTIER Anaïs.

DAS* PROMOTION DE LA SANTÉ ET PRÉVENTION DANS LA COMMUNAUTÉ

BARON Mickaël, BESSET Christel, CHIBANI Mélanie, GONZALEZ Amanda, HIRTZEL Nathalie, LAGET Anna, ROUILLER Claire-Lise, SETAS Wel Nina.

DAS* SANTÉ DES POPULATIONS VIEILLISSANTES

BESSON Hélène, BLANK Corinne, BOLAÑOS BONILLA Veronica, BOURGEOIS Emilie, CHAPALAY Marine, DEMARCO Tania, DOZINEL Annick, GAVILLET Laurence, GROSSEN Cécilia, HORBACZ Laura, HORNER Lucy, LAURENT Ludovic, MÉTRAUX Estelle, MOCK Fabien, VOLERY Véronique.

CAS* EN COORDINATION DES SOINS ET TRAVAIL EN RÉSEAU

ALEXANDRE RODRIGUES Carla, BERTHON Cécile, DELISLE Alice, DOLEZ Sandrine, FUCINOS Andrea, HELD-SPEISER Colette, JEANMONOD-MONNIER Karin, JUSTE Laurence, KÖSTINGER OUEDRAOGO Aline, MENÉTREY Mélanie, NEVES Mathilde, NICOLET Virginie, PIAGET Fabien, REALE-DUFLON Nicole, RICBOURG Carole, ROBERT-GRANDPIERRE Sibylle, SAVOY Emilie, SEGURA Nicoleta-Florina, SOLER Jessica.

CAS EVALUATION CLINIQUE INFIRMIÈRE**

ABASSI Habib, AHMETI Fazile, ALVES CARDOSO Dominique, ARAUJO SA VIANA Marisa, BELDJILALI Carine, BERRUEX Honorine, BESANCET Tania, BEZENÇON Alexandra, BLANCHET Steve, BURKHARDT Estelle, CARDONA Marine, CARVALHO Marcio, CHEVALLEY Aurélie, COLLADO Emilie, COMELLI STANEK Agnès, CORBAZ Edmée, DA SILVA FERREIRA Simone Cristina, DELROCHE Yohann, DUBOSSON Laura, DUBOUCHET Laurine, GAULUET Vanessa, GILLIARD Joëlle, HAUDIDIER Sylvie, HESS Laura, JANIN Cindy, KERN Marie-Christine, MARQUIS Joëlle, MARRO Marine, MURISSET Camille, NOGUEIRO FERNANDES Joao David, PETETIN Dorian, SOBRINO SEOANE Miriam, TOUCHAIS Laetitia, VALAZZA Caroline, VILLAT Florine, VIVIER Julie.

CAS INTÉGRATION DES SAVOIRS SCIENTIFIQUES DANS LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES DE LA SANTÉ**

BOURQUIN Evelyne, BOVEY Amanda, CARRAUX Valérie, DURANT Blandine, DURBIANO Emmanuelle, LAXAGUE Aymeric, MERZ-SCHAEFFER Isabelle, PRETALLI Maeva, SCHAI Natalie, SCHUMACHER Joëlle.

CAS LEADERSHIP ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ PROFESSIONNELLE**

BENEY Sophie, PERELYGUINE Nicolas.

CAS MANAGEMENT : DÉVELOPPER SA POSTURE DE CADRE**

BÉCHET Gladys, BONILLA Laurie, CALDEIRA PARALTA Joao, CARDOT Grégory, CHABLOZ Emilien, CHEVALLEY Anick, CRETTON Amélie, DI MASCIO Vanessa, FERREIRA FARTARIA Silvia, HERNANDEZ REYES Miguel Angel, KRAMER Stéphane, LETOUQUE François, LIECHTI Aniouta, MAILLARD Carine, MERÇAY Colomban, MURITH Raphaëlle, NEVES SANTIAGO Joana, PERRAULT Laurent, STUBY Irène, TEIXEIRA Helena, UBALDI Gianluca, VALETTE Christophe, VERNIZZI Vanessa, WIRTHNER Morgane, WÜTHRICH Camille.

CAS INTERVENTION SPÉCIFIQUE DE L'INFIRMIER-ÈRE EN SANTÉ AU TRAVAIL**

PAUX Florence.

*DAS: Diplôme d'études avancées

**CAS: Certificat d'études avancées



Conseil de fondation

au 31 mars 2023

PRÉSIDENT

1. Bernard GROBÉTY
Administrateur indépendant

VICE-PRÉSIDENT

2. Daniel SCHUMACHER
Dr en médecine

TRÉSORIÈRE

3. Marie de FREMINVILLE
Présidente de Starboard Advisory

MEMBRES

4. Claudine AMSTEIN
Administratrice indépendante

5. Mathieu BLANC
Dr en droit, avocat

6. Antoine BOISSIER
Retraité

7. Jacques CHAPUIS
Retraité, ancien Directeur de l'Ecole

8. Violaine JACCOTTET SHERIF
Dr en droit, avocate

9. Daniel OYON
*Dr en sciences économiques,
professeur ordinaire*

10. Cédric VALLET
Dr en médecine

11. Michel R. WALTHER
*Retraité, ancien Directeur général
de la Clinique*

DIRECTEUR DE L'ÉCOLE

12. Stéphane COSANDEY

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CLINIQUE

13. Dimitri DJORDJÉVIC

PRÉSIDENT DE LA COMMISSION MÉDICALE

14. Jean-Philippe CHAVE
Dr en médecine

SECRÉTAIRE DE LA FONDATION

15. Marie-Claire CHAIGNAT

Dons reçus en 2022

DONS RAPPORT

Sommes jusqu'à Fr. 99.-

M. Serge Althaus, Ecublens; Mme Martine Bassières-Gygax, Yverdon-les-Bains; Mme Monique Bovon, Lonay; Mme Agnès Chaignat, Vaduz; M. Francis Chevalier, Epalinges; Mme Cécile Danthe, Vallorbe; Mme Isabelle Dufour, Morges; Mme Nicole Dupraz, Lausanne; M. Peter Fernando, Rickenbach Sulz; Mme et M. Marie et Etienne Gloor, Forel; Mme Anne-Lise Golaz, St-Sulpice; Mme Renée Gruter, Yverdon-les-Bains; M. Jean-Claude Joterrand, Morges; M. Pierre-William Loup, Pully; Mme Lucienne Morandi, Payerne; M. Jean-Charles Planche, Villeneuve; M. Max Stadelmann, Lausanne; M. Claude Stauffer, Arogno; Mme Janine Volanthen, Yverdon-les-Bains.

Fr. 100.-

M. Olivier Frossard, Penthalaz; M. André Imfled, Riex; M. Metzger, Lausanne; Mme et M. Françoise et Jean-François Roux, Echandens; Mme et M. Katharina et Hans-Jörg Rytz, Boll; Mme Marguerite Veuthey, Lausanne; Domaine Denis Fauquex, Riex; Arcia Bitz et Savoye SA, Lausanne.

Fr. 200.- à Fr. 2000.-

Mme Nelly Arav, Crissier; Mme et M. Anne-Marie et Max-André Hopf, Grand-Saconnex; M. Slobodan Veccerina, Lausanne.

Fonds Amélioration Clinique

Anonyme Fr. 5'000.-

M. Jacques Roessinger, Lausanne Fr. 50.-

Prix décernés aux diplômé-e-s 2022

Banque Cantonale Vaudoise Fr. 1'000.-

Association des Infirmières et Infirmiers de La Source Fr. 500.-

Clinique de La Source Fr. 500.-

Croix-Rouge Vaudoise Fr. 1'500.-

Association Vaudoise d'Aide et de Soins à Domicile Fr. 1'000.-

Journal Source

Association des Infirmières et Infirmiers de La Source Fr. 2'000.-

Fondation **La Source** | Clinique | Ecole |

 **Clinique de
La Source**

Avenue Vinet 30 - 1004 Lausanne (Suisse)
Tél. +41 (0)21 641 33 33 Fax +41 (0)21 641 33 66
clinique@lasource.ch www.lasource.ch



La Source.
Institut et Haute
Ecole de la Santé

Avenue Vinet 30 - 1004 Lausanne (Suisse)
Tél. +41 (0)21 556 40 00
info@ecolelasource.ch www.ecolelasource.ch



Hes·SO

Membre de :

Association des Hôpitaux de Suisse **H+**

Association des Cliniques privées suisses **ASCP**

Association Vaudoise des Cliniques Privées **VAUD-CLINIQUES**