RAPPORT D'ACTIVITÉ

2024 |

ASANTE SANA – CMS DE L'EST VAUDOIS
Association pour l'aide, les soins à domicile
et la prévention pour l'Est vaudois

CMS DE L'EST VAUDOIS
ASANTE SANA

AIDE ET SOINS
À DOMICILE

Sommaire

ÉDITORIAL 04

FOCUS
- Passation de présidence 07
- Directions ad intérim 08
- Christine-Ambre Félix, nouvelle directrice d'ASANTE SANA 09

FINANCES
- Bilan général des Finances 11
- Mesures et corrections budgétaires – Task Force 12
- Mutualisation des CMS Chaussy et Gryonne 14
- Évolution de l'activité 16
- Évolution des prestations de soutien 17
- Évolution des bénéficiaires 19
- Répartition des charges et des produits 20
- Bilan 21
- Compte de résultat 22

RESSOURCES HUMAINES 23
- Bilan général des Ressources Humaines

CONCLUSION ET PERSPECTIVES 26
- Message de Christine-Ambre Félix

ORGANES DE L'ASSOCIATION 28

IMPRESSUM
Rapport annuel 2024 / mars 2025

RÉDACTION-ÉDITION
ASANTE SANA - CMS de l'Est vaudois - Montreux

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES
Sarah Carp (Pierre Salvi p.4), DR (Nicolas Büchler p.7, Christine-Ambre Félix p.9, Lara Gomes, p.11)

CONCEPTION GRAPHIQUE
Abel Design

MISE EN PAGE
Julietta Saccardi

TIRAGE
Sur demande

Ce document est disponible au format PDF sur notre site internet www.cms-vaud.ch/asantesana

Nos remerciements

ASANTE SANA tient à exprimer toute sa reconnaissance aux institutions et personnes privées pour leur confiance et leurs généreux soutiens apportés en 2024. Ces derniers ont contribué au maintien à domicile de personnes fragilisées dans leur santé.

Nous remercions particulièrement la Fondation Casino Barrière Montreux et la Loterie Romande, qui par leurs dons ont contribué aux frais d'aménagement de la salle de repos du site de Montreux, ainsi qu'à ceux de la mise en conformité HPCi du local de matériel d'ergothérapie.

Pleinement intégrée dans notre région depuis 1991, ASANTE SANA a également bénéficié de l'encouragement des habitantes et habitants qui, par leur adhésion, ont manifesté leur soutien actif à notre mission. Un grand merci !

FONDATION CASINO BARRIÈRE MONTREUX

LOTERIE ROMANDE

Éditorial

L'année des grands changements

Pierre Salvi – Président ASANTE SANA

PIERRE SALVI
Président ASANTE SANA

Alors que je m'apprête à passer le flambeau après 10 années à la présidence d'ASANTE SANA, je souhaite partager ma profonde gratitude avec chacune et chacun d'entre vous. Ces années de présidence ont été pour moi une immense source de satisfaction et de fierté. J'ai eu le grand privilège de guider le Comité de cette organisation, qui joue un rôle essentiel dans le bien-être de notre communauté et de notre région. Ensemble, grâce à l'engagement collectif de nos équipes, nous avons relevé de nombreux défis, accompli des avancées significatives et renforcé notre engagement envers les soins à domicile. Je tiens à adresser mes sincères remerciements à chaque membre de notre personnel, qui a contribué à faire d'ASANTE SANA un véritable pilier du système de santé de l'Est vaudois, améliorant la vie et le quotidien de plusieurs milliers de bénéficiaires.

Finances - les défis relevés et à venir

Malgré des défis budgétaires sans précédent, nous sommes en chemin pour retrouver un équilibre financier. Grâce à un travail exemplaire en matière de *cost killing*, la mise en place d'une Task Force, de mesures de pilotage et corrections budgétaires, mais surtout grâce à une implication sans faille de toutes les équipes et de leurs responsables, une remarquable amélioration est constatée dans les chiffres. Cette phase, complexe et exigeante, a demandé un engagement considérable de toute part. Le Comité ainsi que la Direction d'ASANTE SANA ont pleine conscience des immenses efforts qui ont été faits et sont extrêmement reconnaissants envers toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à faire remonter la pente. Nous pouvons toutes et tous être fières et fiers des résultats obtenus. La situation reste néanmoins très fragile. Si nous pouvons commencer à apercevoir des bribes de ciel bleu, il sera en revanche essentiel maintenir le cap ces prochains mois,

Un nouveau chapitre prometteur

Je suis fermement convaincu que notre institution continuera à relever les défis et à répondre aux besoins croissants de notre région. Le Co-

mité de l'Association et le Conseil d'administration de l'AVASAD se réjouissent à l'unanimité de l'arrivée de notre nouvelle directrice, Madame Christine-Ambre Félix, qui a pris ses fonctions le 1er septembre 2024. Son expertise en tant que Directrice des soins et du système management qualité, sa formation pointue en éthique et en gestion seront des atouts précieux pour notre association. Ses compétences en management et sa vision stratégique contribueront à la fois à stabiliser et à développer ASANTE SANA. Le Comité remercie chaleureusement Monsieur Jean-Pierre Monney et Madame Caroline Gilgen, qui ont assuré l'intérim en cette période de transition délicate.

Ensemble, nous avons construit quelque chose de précieux pour notre région et j'ai la certitude que cette œuvre se développera avec succès sous cette nouvelle Direction. Si les aspects financiers sont en cours de gestion, une réorganisation en profondeur reste nécessaire. Des fondements solides sont essentiels à la poursuite de nos objectifs. Je m'allie pleinement à la réorganisation et aux projets de Mme Félix, qui permettront de répondre aux multiples enjeux et améliorer le fonctionnement de notre institution.

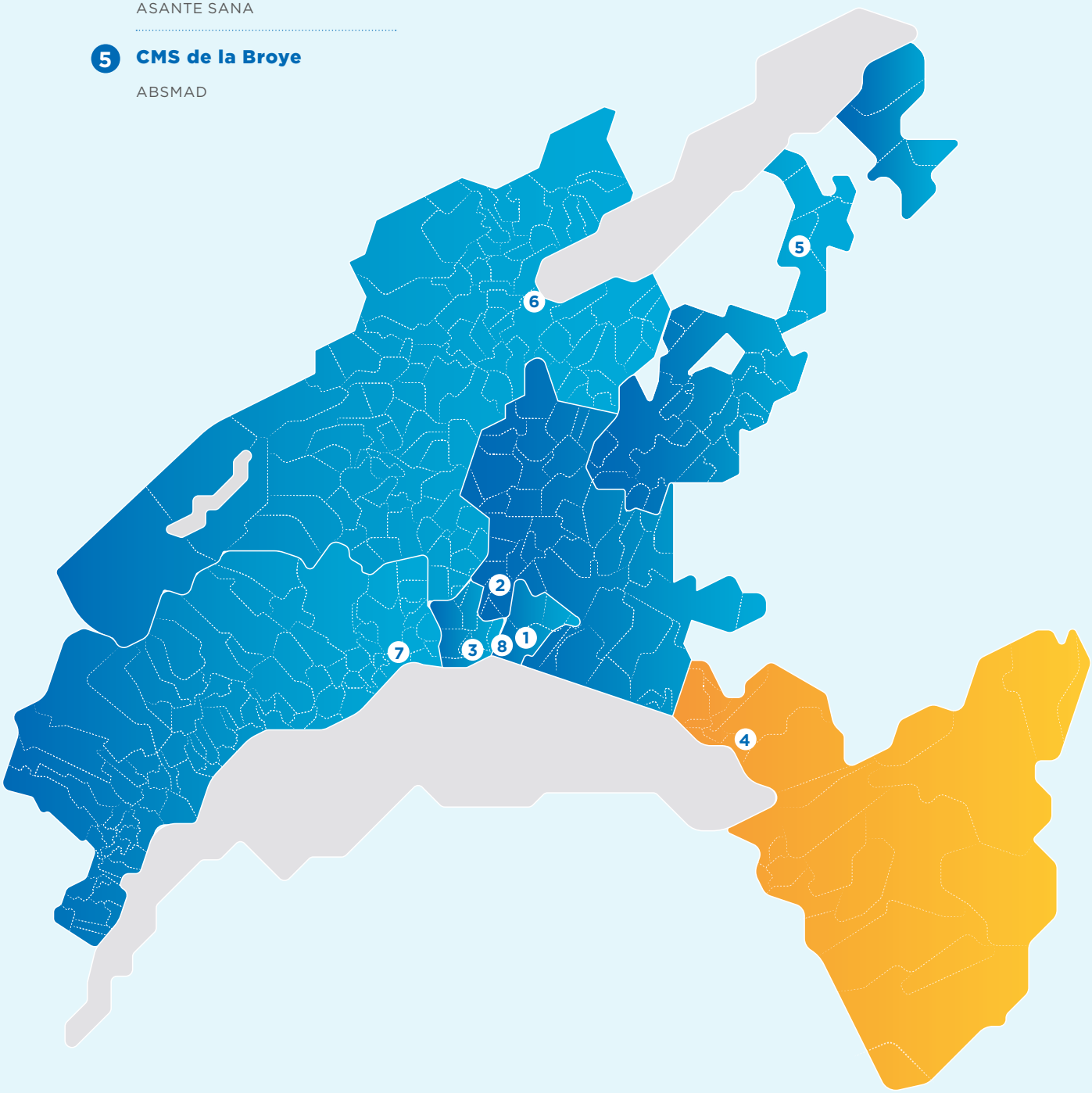
Je me réjouis également de transmettre la fonction de Président à Monsieur Nicolas Büchler. Fort d'une riche expérience dans le domaine de la santé, ses compétences en gestion et organisation ainsi que son engagement auprès des instances communales en font un allié précieux dans la poursuite de notre mission auprès de la population de l'Est vaudois. Je lui souhaite tout le meilleur dans ses nouvelles fonctions.

« Je quitte l'Association en pleine confiance et avec la conviction profonde que les défis présents et à venir seront relevés. »

A titre personnel, je souhaite exprimer toute ma gratitude à toutes les équipes d'ASANTE SANA, aux membres de l'Assemblée, mais également aux membres du Conseil d'Administration et services transversaux de l'AVASAD pour leur soutien précieux aux instances régionales.

Je quitte l'Association en pleine confiance et avec la conviction profonde que les défis présents et à venir seront relevés. Les arrivées de Mme Félix et M. Büchler et leur future collaboration promettent d'apporter un élan nouveau à ASANTE SANA en cette période complexe.

1. **CMS lausannois**
   FSL
2. **CMS de la Couronne lausannoise**
   APROMAD
3. **CMS de l'Ouest lausannois**
   APREMADOL
4. **CMS de l'Est vaudois**
   ASANTE SANA
5. **CMS de la Broye**
   ABSMAD
6. **CMS du Nord vaudois**
   ASPMAD
7. **CMS de La Côte**
   FLC
8. **Services transversaux**



Passation de Présidence

NICOLAS BÜCHLER,
Nouveau président ASANTE SANA

Merci M. Salvi et bienvenue M. Büchler

En 2024, ASANTE SANA dit au revoir et MERCI à M. Pierre Salvi, Président de l'Association durant plus de 10 ans. Cette dernière exprime sa profonde gratitude pour son dévouement, sa fidélité indéfectible et ses années de service. Parallèlement, l'Association est heureuse d'accueillir M. Nicolas Büchler comme nouveau Président dès le 1er janvier 2025.

Habitant de Glion et âgé de 31 ans, Nicolas Büchler est actif dans le monde de la santé depuis une dizaine d'années. Dans le cadre de ses différentes fonctions, il a assumé des responsabilités au sein d'institutions hospitalières et dans le domaine de l'hébergement. Titulaire d'un diplôme fédéral d'expert en gestion des institutions de santé, ses principales compétences s'articulent autour des enjeux financiers, de ressources humaines et de gouvernance.

Monsieur Büchler est également investi en politique locale depuis plusieurs années. Il siège au Conseil communal de Montreux, préside le Parti Socialiste Montreux-Veytaux et est membre du comité du PS Riviera.

M. Büchler apportera de nouvelles perspectives dans la poursuite de la mission d'ASANTE SANA. Son arrivée marque le début d'un nouveau chapitre dans l'évolution de l'Association. Bienvenue !

Directions ad intérim

La période de transition dans la Direction ad intérim d'ASANTE SANA a été gérée grâce à l'engagement sans faille de M. Jean-Pierre Monney et Mme Caroline Gilgen. L'Association exprime sa profonde reconnaissance pour leur dévouement et leur professionnalisme, qui ont permis d'assurer la continuité des services et le maintien de nos standards de qualité durant cette période cruciale. Leur capacité à naviguer dans des eaux incertaines tout en gardant le cap sur nos défis et objectifs a été remarquable et a permis une transition pour assurer sereinement l'avenir d'ASANTE SANA.

Christine-Ambre Félix, nouvelle Directrice d'ASANTE SANA

CHRISTINE-AMBRE FÉLIX
Directrice d'ASANTE SANA

ASANTE SANA a accueilli Madame Christine-Ambre Félix en tant que nouvelle Directrice de l'Association. Son arrivée le 1er septembre 2024 a marqué un tournant considérable pour l'organisation.

Madame Félix est titulaire d'un diplôme d'infirmière, d'un certificat universitaire en éthique clinique et d'un DAS en management des institutions sociales de l'Uni de Genève, d'une maîtrise en philosophie morale de l'Uni de Sherbrooke (Canada) et de la HES Lausanne, d'un Master 2 en droit, économie et gestion, ainsi que d'un EMBA de l'Uni de Grenoble et du CEFCO à Lausanne.

Des postes clefs tels que Responsable de la formation permanente auprès de l'Association suisse des infirmières à Fribourg, Responsable de l'unité d'éthique de la Source à Lausanne et Directrice des soins au réseau fribourgeois de santé mentale témoignent de sa grande polyvalence, de ses compétences multiples et de son leadership.

Sa large expérience, sa forte orientation sur la santé mentale et l'éthique, sa connaissance des partenaires, du *change management,* ainsi que son sens de la communication et du travail en équipe ont unanimement convaincu le Conseil d'Administration de l'AVASAD, sur proposition du Comité d'ASANTE SANA, de confier à Madame Christine-Ambre Félix la conduite de l'Association des CMS de l'Est vaudois.

Après quatre mois à la tête de l'organisation, Mme Félix a déjà initié des changements significatifs. Elle a rapidement identifié les domaines clés nécessitant une attention particulière autour de trois priorités : stabiliser, consolider et développer ASANTE SANA. Elles s'articuleront dans des projets dont les objectifs sont de se rapprocher des normes et recommandations de fonctionnement de l'AVASAD, de repenser les processus internes et les différents aspects structurels d'ASANTE SANA, et enfin de renforcer ses partenariats et son empreinte sur l'Est lémanique. Son approche dynamique et sa vision stratégique insuffleront sans aucun doute un nouvel élan aux équipes.

L'organisation a pleinement confiance que sous la Direction de Madame Félix, ASANTE SANA continuera à se développer, à innover et à répondre aux besoins de ses équipes, de sa région et de ses bénéficiaires.

Bilan général des finances

LARA GOMES
Responsable Finances ad intérim

L'année 2024 a été une période charnière pour ASANTE SANA, marquée par des défis financiers considérables qui ont mis à l'épreuve sa résilience et sa capacité d'adaptation. Face à une situation financière alarmante en début d'année, l'Association a dû prendre des mesures décisives pour redresser la barre et assurer la pérennité de son organisation.

Un début d'année sous tension

En janvier 2024, ASANTE SANA a dû faire face à une situation financière extrêmement préoccupante, avec un déficit de 2,7 millions de francs suisses pour l'exercice 2023. Parallèlement à cette perte financière, l'Association a dû assurer le remplacement de son responsable financier. Elle a pu compter sur l'expertise de Madame Lara Gomes, qui a su prendre les rênes du département en tant que Responsable Finances ad intérim. La Direction salue son immense engagement pour la reprise des dossiers budgétaires complexes.

« L'Association a su maintenir le cap sur ses objectifs de redressement financier, démontrant l'engagement constant des équipes face à un contexte en évolution rapide.»

En outre, ASANTE SANA a également traversé d'importantes périodes de transitions en termes de management. En moins d'un an, elle a connu trois Directions successives, chacune apportant sa propre vision et méthode. Cette situation a ajouté une dimension supplémentaire aux enjeux existants. Malgré ces changements, l'Association a su maintenir le cap sur ses objectifs de redressement financier, démontrant l'engagement constant des équipes face à un contexte en évolution rapide.

Mise en place d'une Task Force, mesures et corrections budgétaires

L'ANNÉE 2024 EN CHIFFRES

52,6	**Bénéfice en milliers de CHF**
+0.4%	**Évolution de l'activité par rapport à 2023**
6 310	**Nombre de personnes ayant reçu des prestations**
822 124	**Total des prestations prodiguées**
84%	**Frais de personnel dans les charges**

Une Task Force dédiée à l'élaboration d'un plan d'action et à l'implémentation de solutions rapides et efficaces a été mise en place. Cette équipe pluridisciplinaire a travaillé sans relâche pour identifier les axes d'amélioration et proposer des mesures concrètes de redressement.

La mise en œuvre de ce dispositif et du plan de redressement a pu être mis en œuvre et déployé grâce à l'engagement et la mise à disposition des forces et compétences de l'AVASAD, qui ont été d'un soutien plus que précieux.

Parmi les actions entreprises, la Task Force a instauré des séances de pilotage régulières et efficientes, permettant un suivi précis de sa situation financière et une prise de décision agile. Ces séances ont été l'occasion de mobiliser l'ensemble des départements autour d'un objectif commun : le retour à l'équilibre budgétaire.

L'approche de la Task Force s'est articulée autour de deux axes principaux. Une stratégie de réduction de coûts par un frein aux dépenses non nécessaires et le réalignement des dotations de personnel au niveau de l'activité. En outre, un travail sur le maintien, voire l'augmentation de l'activité a été engagé, avec la volonté d'aligner le volume d'heures de prestations eu

égard aux autres Associations et Fondations du dispositif. Ces mesures, bien que parfois exigeantes et impactant le système, étaient nécessaires pour assurer la pérennité et la stabilité financière d'ASANTE SANA, tout en garantissant une structure conforme aux modes organisationnels du dispositif AVASAD.

Parmi les mesures mises en place :

- Introduction d'outils de pilotage et de contrôle de l'activité et des dépenses
- Mise en place d'un système de contrôle et de l'engagement des coûts
- Rationalisation stricte des coûts avec un focus sur la production des prestations
- Introduction d'un processus de mise en conformité des activités aux standards de l'AVASAD
- Introduction d'une coordination entre les services Finances et Ressources Humaines, afin de renforcer l'efficience du pilotage et la gestion des ressources
- Optimisation des déplacements et des zones géographiques d'intervention

Un redressement remarquable

Grâce à ces efforts concertés, la situation financière s'est améliorée de manière significative. Fin août 2024, les pronostics faisaient état d'une perte de 0.5 million CHF, soit une récupération de 2,2 millions CHF en seulement 8 mois. Plus remarquable encore, l'exercice 2024 s'est finalement clôturé, après l'application du mécanisme de régularisation auprès de l'AVASAD, avec un résultat positif de 52 600.- CHF, marquant un retour aux chiffres noirs. Cette performance, meilleure qu'initialement projetée avec plus de 370 500 heures d'activité, soit une hausse de 0.4% par rapport à 2023, témoigne de l'efficacité des mesures mises en place, mais surtout de l'engagement sans faille et considérable de l'intégralité des cadres et équipes.

Perspectives et vigilance pour l'avenir

Bien que la situation soit encourageante, elle reste fragile. L'année 2025 nécessitera la poursuite des efforts engagés. La stabilisation est en cours, mais il s'avérera crucial de maintenir une grande vigilance et rigueur budgétaire. En conclusion, l'année 2024 restera gravée dans la mémoire collective comme une année de défis, d'une mobilisation sans précédent, mais aussi de réussites remarquables. Elles sont le fruit d'un effort collectif qui inaugure un véritable changement culturel et de mentalité. L'Association en ressort plus performante, résiliente, avec un nouvel état d'esprit, malgré les turbulences traversées et en ayant renforcé sa capacité à faire face aux enjeux futurs.

Mutualisation des CMS Chaussy et Gryonne

Le 1er juillet 2024, ASANTE SANA a franchi une étape dans son évolution avec la mutualisation des CMS de la Gryonne et du Chaussy. La mutualisation a principalement concerné les back-offices, fonctions support et les outils informatiques, notamment les dossiers clientèle Medlink-Totem. Cette initiative stratégique visait à s'adapter aux exigences financières, améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser les ressources, tout en préservant la qualité des soins et l'identité des équipes.

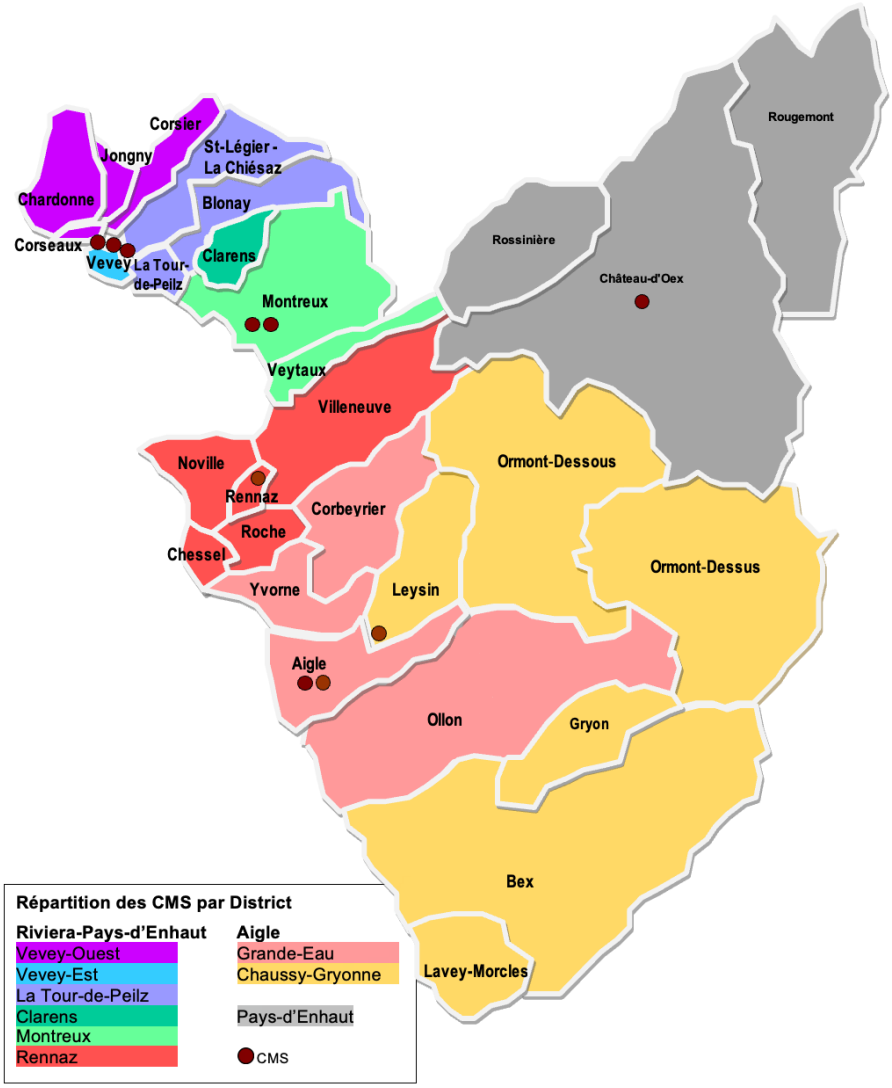
Préserver les identités

Les identités distinctes du Chaussy tout comme l'antenne de la Gryonne ont été préservées. Cette démarche a ainsi permis de maintenir la proximité entre les différentes équipes et les bénéficiaires des CMS, tout en respectant les spécificités locales et les aspects inhérents à la région.

La réussite de cette démarche a été possible grâce à l'engagement et l'implication de l'ensemble des équipes. Les cadres de proximité, les responsables, ainsi que tous les collaboratrices et collaborateurs ont été mobilisés lors de cette transition. Des colloques d'équipes, des consultations avec les Ressources Humaines et des entretiens individuels ont été organisés pour préparer cette réorganisation et la Direction s'est engagée dans une démarche de communication transparente, se déplaçant sur les différents sites pour informer des mesures. Il est également à noter qu'aucun licenciement n'a eu lieu et que des collaboratrices et collaborateurs ont pu être transférés vers d'autres CMS lorsque cela s'est avéré nécessaire.

Un partage accru de compétences

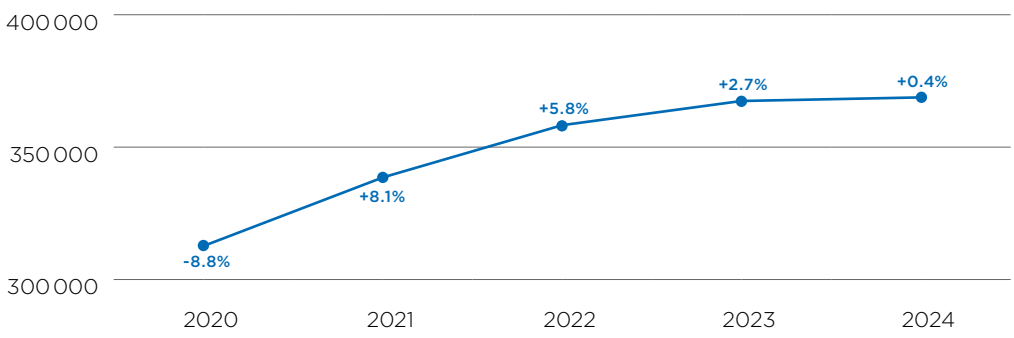
Ces changements organisationnels se sont principalement orientés sur les fonctions administratives. Les prestations cliniques et de soins n'ont pas été impactées. Au contraire, la centralisation de certaines fonctions administratives a permis de libérer du temps pour se concentrer sur les soins directs aux bénéficiaires. Les équipes ont bénéficié d'un partage accru des compétences, enrichissant leur expertise collective. De plus, cette mutualisation a facilité la mise en place d'un service de garde plus efficace, améliorant la réactivité aux besoins urgents. ASANTE SANA envisage de développer ce modèle d'antenne sur d'autres zones géographiques, afin d'étendre sa présence au plus près des bénéficiaires et des partenaires, renforçant ainsi son ancrage local tout en tirant parti des avantages de la mutualisation.



Évolution de l'activité

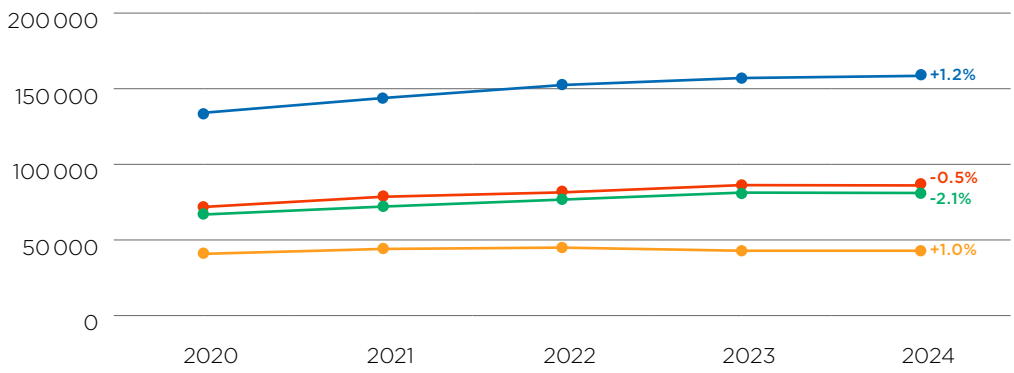
Évolution globale de l'activité

	2020	2021	2022	2023	2024
Heures d'activités	314 296	339 873	359 444	369 195	370 502



Évolution par type de prestation

	2020	2021	2022	2023	2024
Soins de base	134 049	144 034	152 555	157 204	159 039
Soins infirmiers	72 165	78 983	81 708	86 728	86 326
Evaluation, réévaluation	41 040	44 644	45 067	44 201	43 288
Autres	67 038	72 212	80 114	81 062	81 849

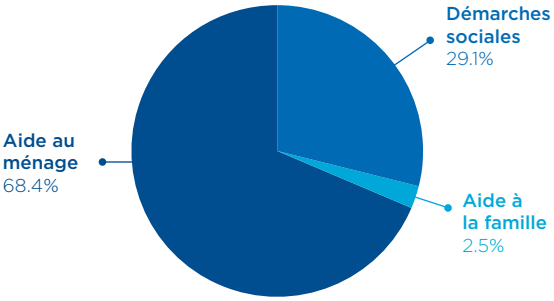


Évolution des prestations de soutien

Prestations de soutien

	2023	2024	Évolution
Démarches sociales	16 079	16 514	+2.7%
Aide à la famille	1 084	1 424	+31.5%
Aide au ménage	42 457	38 783	-8.7%

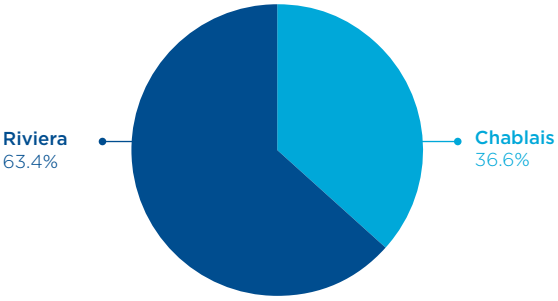
Si la demande pour les prestations d'aide au ménage est en baisse, les prestations d'aide à la famille sont en revanche en forte hausse. L'aide à la famille s'adresse aux familles avec des enfants mineurs, en période de surcharge ou de crise ou d'atteinte de la santé d'un parent.



Repas à domicile

	2023	2024	Évolution
Riviera	82 955	84 901	+2.3%
Chablais	47 789	49 095	+2.7%
Total	130 744	133 996	+2.5%

La demande pour la livraison de repas est en légère augmentation en 2024.



Évolution des prestations de soutien

Prestations de petite enfance

	2023	2024	Évolution
Nombre de naissances	1188	1191	0.3%
Nombre d'enfants ayant bénéficié de prestations iPE	1693	2 070	22.3%
Rencontre parents-enfants	1070	776	-27.5%
Animations avec partenaires	34	36	5.9%

La demande pour les prestations de visites à domicile d'infirmières Petite Enfance est en augmentation. Ces prestations sont particulièrement plébiscitées par les familles (+22,3%).

Transport des personnes à mobilité réduite

Nombre de client·e·s et classes d'âge

	0-19	20-64	65-84	85 et +	Total
2023	26	410	1027	832	2295
2024	28	435	1066	865	2394
Évolution	7.7%	6.1%	3.8%	4.0%	4.3%

Courses réalisées

	Thérapeutiques	Loisirs	Total
2023	35 529	6 574	42 103
2024	37 745	7 699	45 444
Évolution	6.2%	17.1%	7.9%

La demande pour les transports de personnes à mobilité réduite est en légère augmentation en 2024. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs structurels et sociaux tels que le vieillissement de la population, le développement des soins à domicile ou l'évolution des habitudes de déplacement.

Évolution des bénéficiaires

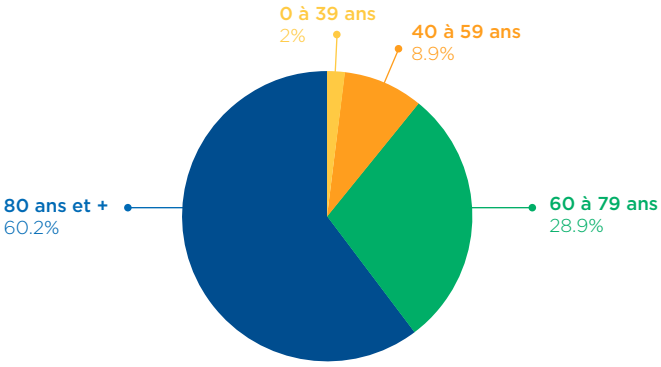
En 2024, 6 310 personnes ont reçu des prestations. Les personnes âgées de 80 ans et plus représentent plus de 60% de la clientèle.

Nombre de client·e·s

	2023	2024	Évolution
Nombre de client·e·s	6 245	6 310	1.0%
Nombre mensuel moyen de client·e·s	3 099	3 164	2.1%

En moyenne, nos équipes accompagnent chaque mois 3 164 personnes (3099 en 2023).

Répartition du nombre de prestations selon l'âge des client·e·s

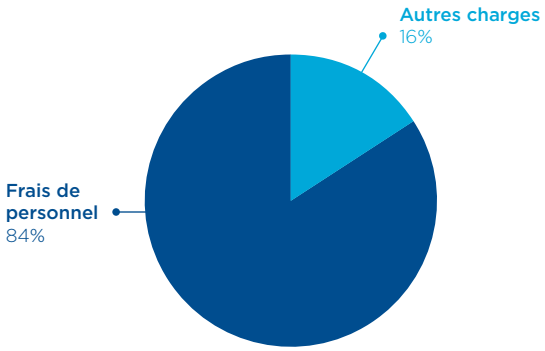


Mises bout à bout, les prestations prodiguées en 2024 atteignent le chiffre de 822 124 (807 595 en 2023).

Répartition des charges et des produits

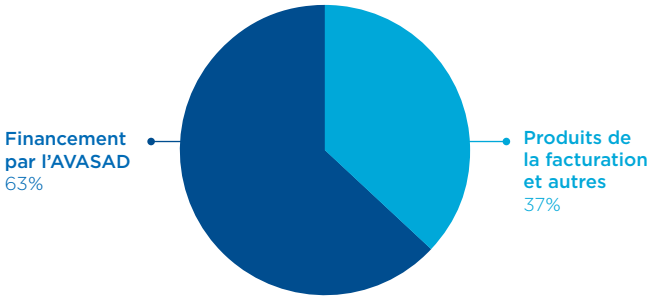
Répartition des charges

Les frais de personnel constituent toujours la plus grande partie des charges. En 2024, la proportion représente 84% de nos charges (84% en 2023). Les autres charges (loyers, frais de déplacement, repas, etc.) représentent le solde, soit 16%.



Répartition des produits

37% de nos recettes proviennent de la facturation aux assurances et aux particuliers. C'est le même taux que l'année précédente. Les subventions publiques du Canton représentent 63%.



Bilan

En milliers de CHF

ACTIF	31.12.2023	31.12.2024
Actif circulant	**5 532**	**7 546**
Liquidités	773	3 313
Créances résultant de livraisons et de prestations	4 250	3 543
Tiers	4 246	3 539
Entités membres	4	4
Autres créances à court terme	236	201
Comptes de régularisation actif	272	490
Actif immobilisé	**61**	**48**
Immobilisations corporelles	61	48
Total Actif	**5 592**	**7 594**

PASSIF	31.12.2023	31.12.2024
Engagements à court terme	**5 453**	**7 092**
Dettes financières à court terme portant intérêt	2 610	4 796
Dettes résultant de livraisons et de prestations	687	796
Tiers	607	672
Collectivités publiques	39	29
Entités membres	41	95
Autres dettes à court terme	501	511
Provisions à court terme	1145	734
Comptes de régularisation passif	510	255
Engagements à long terme	**0**	**300**
Dettes financières à long terme portant intérêt	0	300
Capital des fonds (fonds affectés)	**123**	**132**
Fonds affectés	123	132
Capital de l'organisation	**17**	**70**
Capital libre (résultats reportés)	-103	-50
Capital lié	120	120
Total Passif	**5 592**	**7 594**

L'établissement des comptes de l'AVASAD se base sur les recommandations des Swiss GAAP RPC. Les éléments financiers présentés ici constituent un condensé des comptes annuels de l'année 2024 révisés par Forvis Mazars SA.

Compte de résultat

En milliers de CHF

	31.12.2023	31.12.2024
Produits	**58 987**	**57 578**
Produits de collecte de fonds	**61**	**48**
Dons / Legs	7	7
Don Fondation Casino Barrière Montreux	0	5
Don Loterie Romande	17	1
Cotisations des membres	37	35
Produits de prestations fournies	**58 926**	**57 530**
Mandats publics	55	45
Mandats de tiers	37	87
Produits de livraisons et de prestations	58 387	57 022
Prestations de services	19 807	20 065
Livraisons	824	848
Financement par l'AVASAD	37 755	36 109
Autres produits d'exploitation	448	376
Charges	**-59 223**	**-57 504**
Frais de personnel	-49 528	-48 257
Honoraires et prestations de tiers	-3 141	-2 937
Frais de déplacements	-2 625	-2 441
Charges d'exploitation	-3 909	-3 856
Amortissements	-21	-13
Résultat d'exploitation	**-236**	**74**
Résultat financier	**0**	**1**
Produits financiers	8	8
Charges financières	-7	-8
Autres résultats	**0**	**-12**
Produits exercices précédents	0	0
Charges exercices précédents	0	-12
Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux	**-235**	**62**
Variation des fonds affectés	**-27**	**-10**
Attribution aux fonds affectés	-61	-48
Utilisation des fonds affectés	34	38
Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux propres	**-262**	**53**
Attributions	**262**	**-53**
Attribution /Utilisation du capital lié	160	0
Attribution /Utilisation du capital libre (résultats reportés)	103	-53
Résultat de l'exercice	**0**	**0**

Le résultat de l'exercice est systématiquement à 0 selon la norme RPC 21 relative à l'établissement des comptes des organisations d'utilité publique à but non lucratif. Le résultat de l'année est affecté au capital d'ASANTE SANA.

Bilan général des Ressources Humaines

CHIFFRES CLÉS 2024

622	**collaboratrices et collaborateurs**
46	**ans âge moyen**
76.7%	**part d'intervenant·e·s terrain**
22	**métiers différents**
90%	**part de femmes**
13.34%	**turn-over (contre 17,4% en 2023)**
7.8%	**taux d'absentéisme (contre 9,3% en 2023)**

Une année de défis et d'adaptations

Le département RH a été hautement sollicité dans les mesures de redressement, reflétant les défis financiers auxquels l'organisation a dû faire face.

Un processus de pilotage a été introduit, afin d'analyser les allocations de ressources en personnel sous le prisme du volume d'activité. Cette mesure, dictée par la nécessité de maîtriser les coûts, a permis de développer un pilotage du capital humain plus réactif, s'adaptant aux fluctuations et à l'activité de l'organisation. Il est néanmoins à noter que des échanges réguliers avec les services des Ressources Humaines des différentes Associations et Fondations du dispositif ont permis des transferts et placements dans d'autres instances régionales, lorsque la dotation en personnel d'ASANTE SANA a été adaptée au niveau d'activité.

Résilience et adaptation des équipes

ASANTE SANA a pu compter sur les équipes, qui ont fait preuve d'une détermination et d'un engagement exemplaires. Cette attitude a été un facteur clé dans la capacité de l'Association à surmonter les obstacles et se projeter dans l'avenir. Les collaboratrices et collaborateurs ont su évoluer dans leurs pratiques, adoptant de nouvelles méthodes de travail et faisant preuve d'une grande flexibilité. Cette capacité d'adaptation et à se réinventer a permis à l'Association de maintenir son efficacité opérationnelle.

Il est également à noter qu'en 2024, les taux de turn-over et d'absentéisme sont en baisse. Ces indicateurs témoignent de l'engagement et la capacité à traverser une crise institutionnelle tant aux niveaux individuels que collectifs. La Direction ainsi que tout le Comité d'ASANTE SANA sont profondément reconnaissants de l'engagement sans faille des équipes.

Certification «Entreprise Partenaire» et formations

ASANTE SANA a obtenu la certification «Entreprise Partenaire» en 2024. Cette reconnaissance souligne le travail réalisé par ASANTE SANA dans la réadaptation et la réinsertion professionnelle. Le label récompense les efforts déployés en faveur de la formation, de l'emploi et de l'intégration dans l'économie.

Disponibilité du département RH

Conscient de la grande importance du bien-être des équipes, particulièrement dans un contexte de changements, le département des Ressources Humaines a mis en place plusieurs initiatives visant à préserver la cohésion et faciliter l'accès aux informations RH. Dans cette situation de crise, le département s'est réorganisé pour renforcer sa disponibilité à l'égard des collaboratrices et collaborateurs. Cette amélioration s'est notamment exprimée avec deux mesures clés :

- **Administration RH :** Mise en place de processus plus efficaces pour traiter les demandes administratives, réduisant les délais de réponse et améliorant la qualité des informations fournies.
- **Gestion de la rémunération :** Attention particulière portée aux questions liées à la rémunération, avec une communication plus transparente et des explications détaillées sur les politiques salariales.

Perspectives RH pour l'avenir

L'année 2024 a été marquée par des défis considérables qui ont mis l'accent sur les aspects quantitatifs de la gestion des ressources humaines de l'Association. Alors que cette dernière se tourne vers 2025, son focus évoluera vers une approche plus qualitative, essentielle pour son avenir.

L'objectif principal pour les années à venir est le développement d'une politique RH globale et cohérente. Elle visera à assurer un pilotage coordonné de tous les paramètres qui contribuent au développement et au déploiement d'une culture organisationnelle forte et positive. Le département RH est un vecteur et porteur central de la culture d'entreprise, une culture qui se doit de refléter ses valeurs et soutenir sa mission. Pilier essentiel dans la stratégie de développement de l'Association, son rôle sera déterminant pour relever les défis à venir, qu'il s'agisse d'attirer et de fidéliser les talents, de développer les compétences ou de promouvoir un environnement de travail épanouissant, tout en renforçant les liens avec et entre les équipes. C'est pourquoi une attention particulière sera accordée à ces aspects dès 2025.

2025 s'annonce comme une année charnière, lors de laquelle ASANTE SANA déploiera une politique RH durable, qui non seulement répondra aux besoins actuels de l'organisation, mais la préparera également à relever les défis futurs du secteur des soins à domicile et de la santé communautaire.

Conclusion et perspectives

Message de Christine-Ambre Félix, Directrice d'ASANTE SANA

L'année 2024 restera gravée dans les mémoires comme une année exceptionnelle, marquée par une crise majeure où le sentiment de survie même de l'organisation a été mis en doute. Cet écueil a dans un même temps activé et mis en exergue la capacité d'action et l'intelligence collective de l'organisation dans son ensemble. Depuis mon arrivée en septembre dernier, j'ai été témoin de l'engagement hors du commun des équipes, j'ai constaté chaque jour la réactivité et l'ouverture d'esprit de l'ensemble des actrices et acteurs pour faire face de manière utile, courageuse et parfois innovante aux défis et aux turbulences.

2024 : période d'accélération et de crise

La crise a certes révélé les vulnérabilités du système, mais elle a également démontré notre aptitude à nous adapter, à surmonter les obstacles. A l'heure d'écrire ces lignes, je constate un facteur clé de succès important de notre Association : notre robustesse organisationnelle. De nos équipes de terrain à nos cadres, en passant par nos organes de gouvernance, chacune et chacun a contribué à une coordination efficace du pilotage, permettant de surmonter les difficultés financières et partager une compréhension commune des enjeux. Ce n'est pas le mode de management, mais bien l'intelligence collective, le partage d'informations et de connaissances qui ont permis de progresser et offrir une perspective de sortie de crise. Ces acquis et apprentissages rares et précieux formeront désormais le socle de notre culture institutionnelle, tant interne qu'externe.

L'intelligence collective

Poursuivre le développement de cette intelligence collective vertueuse sera au cœur de mon engagement en 2025. Notre responsabilité sera, sur le socle d'une santé

financière associative pérenne, de penser et faire vivre ASANTE SANA comme une organisation sociale vivante, possédant une réflexion construite et explicite sur sa raison d'être, son identité et sa mission. Il s'agira de redonner du temps à ce qui a réellement du sens et mettre en lumière la noblesse de notre cœur de métier : les soins à domicile et la santé communautaire.

La véritable raison d'être des soins à domicile se mesure à la pertinence et à l'utilité de nos services pour nos publics et je me réjouis d'introduire ces indicateurs dans le pilotage de notre Association.

Des leviers de réussites

Les leviers de réussite à consolider pour l'avenir sont clairs : la proactivité, un positionnement affirmé, la mise en valeur de notre expertise unique, une ouverture vers les différent·e·s acteurs·rices et une collaboration étroite avec nos partenaires, une remise en question perpétuelle dans nos approches et méthodes et la fierté de notre travail. En cultivant ces aspects, nous construirons des fondations solides pour notre développement et notre pérennité.

Confiance en l'avenir

Notre plan stratégique 2025-2030 s'appuiera sur ces fondements, dans un environnement de travail que je souhaite pour chacune et chacun d'entre nous des plus respectueux, participatifs et sereins.

« Il s'agira de redonner du temps à ce qui a réellement du sens et mettre en lumière la noblesse de notre cœur de métier : les soins à domicile et la santé communautaire. »

Ces perspectives de travail sont passionnantes. Je suis heureuse et confiante de m'y atteler avec l'ensemble des actrices et acteurs qui ont construit par leurs apports directs et indirects le contenu de notre plan stratégique, qui orientera tous nos travaux pour le quinquennat qui s'ouvre à nous.

Organes de l'Association au 31.12.2024

ASANTE SANA compte 1627 membres de soutien, 13 membres collectifs·ves et 27 communes membres de droit.

Assemblée générale	Pierre Salvi	**Président**
Produits de collecte de fonds	Alain Flückiger	**Vice-président**
		Représentant·e·s de :
Comité	Maude Allora	Commune d'Aigle
	Vincent Bonvin	Commune de La Tour-de-Peilz
	Cédric Desmet	Communes du cercle de Corsier
	Maximilien Stauber	Commune de Château d'Oex
	Laura Ferilli	Commune de Blonay-St-Légier
	Gabriela Kämpf	Commune de Vevey
	Jacqueline Pellet	Commune de Montreux
	Christine Christen	Commune de Corbeyrier
	Séverine Stettler	Commune de Chessel
	Georges Vittoz	Commune de Gryon
		Délégué·e·s de :
	Alain Flückiger	CIC Groupe Santé
	Éric-Bernard Meier	Service d'aide familiale Montreux
	Christian Moeckli	Hôpital Riviera-Chablais
	Habib Neji	Association familiale d'Aigle
	Sandra Caillet-Bois	CMS du Bas-Valais
	Alain Volet	Association des Repas à domicile
		Membres avec voix consultative :
	Vacant	Directeur·rice général·e de l'AVASAD
	Jean-Pierre Monney	Directeur d'ASANTE SANA ad intérim (Jusqu'au 30 avril 2024)
	Caroline Gilgen	Directrice d'ASANTE SANA ad intérim (Jusqu'au 31 août 2024)
	Christine-Ambre Félix	Directrice d'ASANTE SANA (Dès le 1er septembre 2024)
Assemblée des délégué·e·s	Gabriela Kämpf	Commune de Vevey
	Éric-Bernard Meier	Service d'aide familiale Montreux
	Habib Neji	Association familiale d'Aigle
Direction	Jean-Pierre Monney	**Directeur ad intérim** (jusqu'au 30 avril 2024)
	Caroline Gilgen	**Directrice ad intérim** (jusqu'au 31 août 2024)
	Christine-Ambre Félix	**Directrice d'ASANTE SANA**

Prestations	Margot Magnin	**Responsable Développement des prestations**
Finances	John Grosset	**Responsable Finances** (jusqu'au 19 avril 2024)
	Lara Gomes	**Responsable Finances ad intérim** (dès le 1er mai 2024)
Ressources Humaines	Charlotte Courtier	**Responsable Ressources Humaines**
Système Management	Corinne Brunner-Huyag	**Responsable Qualité**
Secrétariat de direction	Vanessa Cardinaux	**Assistante de direction**
	Paola Schmid La Rosa	**Assistante de direction**
	Linda Sagaria	**Secrétaire de direction**
Direction	Av. du Casino 26 – 1820 Montreux	
Administration générale	Tél. 021 925 09 10 – Fax 021 925 09 11 Site internet: www.cms-vaud.ch/asantesana Adresse e-mail: direction.asantesana@avasad.ch	

ASANTE SANA – CMS DE L'EST VAUDOIS
Association pour l'aide, les soins à domicile
et la prévention pour l'Est vaudois

Av. du Casino 26 – 1820 Montreux
Tél. 021 925 09 10
direction.asantesana@avasad.ch

www.cms-vaud.ch/asantesana

CMS DE L'EST VAUDOIS
ASANTE SANA

AIDE ET SOINS
À DOMICILE