

Fondation Urgences Santé

Stabilisation et futur

Département de la santé et de l'action sociale

Département de l'environnement et de la sécurité

27.06.2022

Madame la Conseillère d'Etat

Rebecca Ruiz

Cheffe du Département de la santé et de l'action sociale

Introduction

- **La FUS**
 - Le 144
 - La Centrale Téléphonique des Médecins de Garde (CTMG)
- **Situation**
 - Passée (résultats de l'audit BDO et de l'analyse opérationnelle de l'EMCC)
 - Présente (mesures prises, état des lieux)
 - Future (missions, stratégie, place des deux centrales dans le dispositif de prise en charge préhospitalière et dans la santé communautaire)

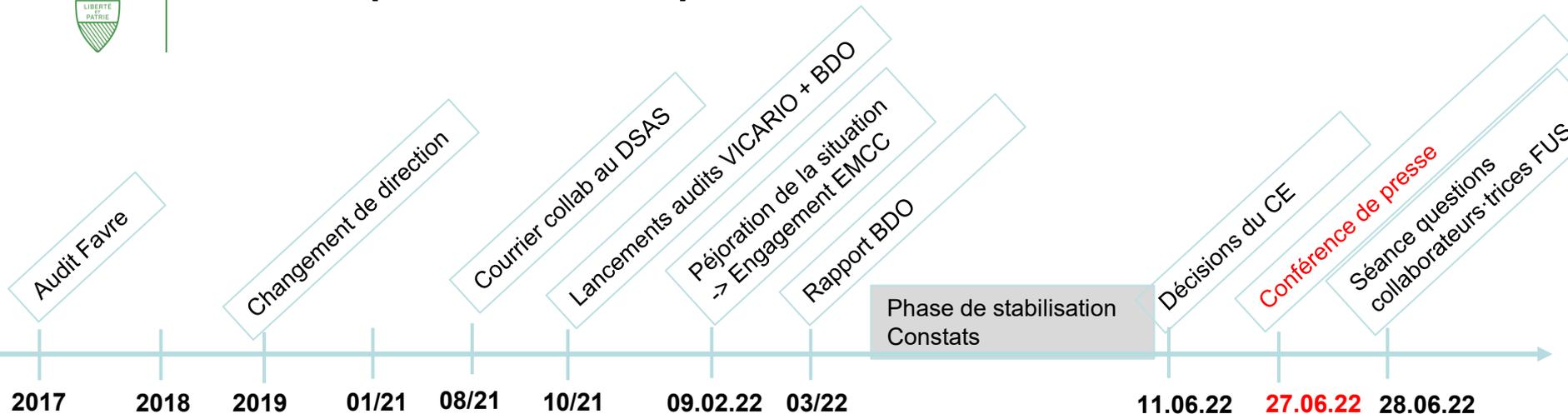
Chronologie des récents événements

- **2017: lancement de l'audit Favre**
- **2018-2019: changement de direction**
- **2020: COVID-19**
- **2021:**
 - Le DSAS reçoit des courriers de cadres et de collaborateurs, qui font état d'une situation alarmante (août notamment)
 - Lancement de l'audit BDO demandé par le DSAS
 - Lancement d'un audit par la Fondation (conditions de travail)

Chronologie

- **2022 :**
 - La situation se péjore, avec notamment la démission de cadres
 - Le 9 février, sur demande du DSAS, le Conseil d'Etat mandate le chef de l'EMCC pour stabiliser la situation de la FUS
 - En mai, le Chef de l'EMCC établit son diagnostic
 - Le 15 juin, des décisions sont prises par Conseil d'Etat pour le moyen et le long terme de la FUS

Historique de la crise à la Fondation Urgences Santé (2017 – 2022)



Lancement gestion du changement

Monsieur

Denis Froidevaux

Chef de l'Etat-major cantonal de conduite



Constats et rapports d'audit

- **Mandat EMCC**
- **Constats opérationnels**

Mandat EMCC

- Diagnostic de la situation
- Etat des lieux synthétique
- Définir un cadre pour la suite des travaux nécessaires

Objectif N°1: **assurer les prestations** délivrées par la Centrale Téléphonique des Médecins de Garde (CTMG) et la Centrale d'Appels Sanitaires d'Urgence 144 (CASU 144) et restaurer un **climat de travail apaisé**

Constats majeurs

Recommandations communes entre l'audit BDO et les observations sur le terrain :

- Nécessité confirmée de mettre en place une **Task Force (EMCC)** pour stabiliser la FUS et sécuriser les prestations
- Rattachement à une **structure étatique** et clarification de la **vision stratégique** de réponse à l'urgence du canton y compris les missions et attributions des deux centrales et du DISCUP
- Analyse des **besoins en ressources humaines** des centrales
- Clarification de l'organigramme et des tâches de chacun avec une redéfinition des équipes de direction et une réarticulation des fonctions support (RH / IT / Finances)
- Décloisonnement des entités et augmentation de la transparence des processus

Constats CEMCC

- Organisation dysfonctionnelle, avec une confusion dans les tâches et charges de chacun, ainsi que planification des temps de travail peu solide
- Management défaillant
- Lacunes dans l'identification et l'exploitation des systèmes clés
- Absence de vision stratégique
- Graves conflits interpersonnels et souffrance des collaborateurs
- Développement d'une sous-culture et d'une mentalité propre à l'institution source de tensions et conflits
- Absentéisme chronique
- Rupture de communication interne et externe

BDO

Principales recommandations de l'audit

Rapport Audit BDO

Mandat

- Evaluer la manière dont le conseil de fondation remplit son rôle et dans quelle mesure il permet la réalisation de la mission de la FUS.
- Examiner la manière dont la direction générale informe le conseil de fondation et exécute les instructions transmises.
- Examiner l'organisation, le fonctionnement de la direction et les modalités de communication en son sein ; évaluer si cette organisation correspond aux missions de la FUS.
- Analyser et évaluer la mise en œuvre des recommandations émises par Favre Consulting

Rapport Audit BDO

Six recommandations principales

1. Mettre en place une cellule de crise

- Constat de l'ampleur de la crise
- Importance de la mission de la FUS

Nous avons recommandé, en février 2022, la mise sur pied d'une cellule de crise pour reprendre la conduite de la FUS.

2. Dissoudre la FUS et rattacher ses entités opérationnelles à un service de l'Etat de Vaud dans le cadre du projet ECAVENIR

- La crise provient d'un ensemble de causes qui interfèrent
 - ✓ Point de non-retour atteint
- Une fondation dont le conseil est constitué de représentants de différentes entités n'est plus adaptée à la mission de la FUS

Nous recommandons de rattacher les deux centrales à un service de l'Etat de Vaud dans le cadre du projet ECAVENIR.

3. Redéfinir les équipes de direction

- Indépendamment des compétences et des bonnes volontés personnelles, l'équipe de direction/cadre n'est plus en mesure de conduire la FUS
 - ✓ Un système de co-direction pour les centrales n'est pas adapté.

Nous recommandons une refonte en profondeur des équipes de direction.

4. Instaurer une culture de communication transparente et constructive entre les différentes entités

- La crise a fortement détérioré les relations entre les personnes
- Une communication transparente et constructive fait défaut
 - ✓ Plusieurs canaux de communication, information divergentes, etc.

Nous recommandons de revoir en profondeur les processus d'information et de communication. Une communication claire et professionnelle constitue le socle indispensable à toute forme de bonne gouvernance ainsi qu'à l'instauration d'un climat de confiance.

5. Mettre à profit et développer les outils existants, afin d'analyser de manière fiable les tâches et missions confiées aux entités opérationnelle et les moyens mis à leur disposition

- La FUS a développé plusieurs outils puissants de gestion et de contrôle (comptabilité analytique, contrôle de gestion, système de contrôle interne).

Nous recommandons la mise en place de formations et de processus de gestion basés sur l'utilisation de ces outils pour analyser de manière fiable les tâches confiées aux deux centrales et déterminer correctement les moyens qui doivent être déployés. Le concours et la collaboration des cadres et des fonctions support sont essentiels.

6. Doter les entités opérationnelles de moyens informatiques performants et actuels

- L'informatique est un facteur-clé de risque pour les deux centrales.

Nous recommandons vivement de doter la FUS des moyens requis, aussi bien au niveau des infrastructures (hardware) et des logiciels (software) que de l'encadrement et des compétences métier de l'équipe IT.

Madame la Conseillère d'Etat

Béatrice Métraux

Cheffe du Département de l'environnement et de la sécurité

Conséquences: mesures immédiates

Mesures immédiates prises :

1. Création d'une taskforce de 6-8 personnes au sein de l'EMCC
2. Mise en place d'une structure de conduite hiérarchisée
3. Adaptation des effectifs à la réalité opérationnelle des centrales et mise au concours des postes clés
4. Sécurisation des processus et des prestations
5. Ecoute pro active du personnel dans son ensemble
6. Mesure de communication interne: newsletter régulière/création d'un intranet

Conséquences: mesures immédiates

- **Augmentation des effectifs afin de garantir la mission des centrales & mise au concours des postes clés**

144 : 6 recrutements de régulateurs

CTMG : 5 recrutements de régulateurs ; 6 pérennisations de contrats temporaires

Réorganisation structurelle provisoire de la FUS avec création des postes de:

- Chef des opérations (EMCC)
- Chef du support stratégique (EMCC)
- Chef du support administratif (EMCC)
- Chef de service CTMG (EMCC, poste bientôt repourvu par une ressource externe)

Recrutement et remplacement des:

- Chef RH
- Chef IT
- Chef 144

Etat de la situation

Les mesures mises en place portent leurs fruits :

- La gestion des centrales s'est améliorée depuis plusieurs semaines
- Taux de réponse CTMG optimisé
- Temps d'attente raccourci
- Climat de travail apaisé
- Conditions de travail améliorées (IT, locaux, etc)
- Communication interne optimisée

Phase transitoire – Décisions du CE

- **Maintien de la conduite par l'Etat (via EMCC) jusqu'au 31.12.2023 avec maintien de la Fondation mais élargissement des prérogatives du CEMCC**

Concrètement :

- déménagement à ECAvenir
- stabilisation et amélioration des processus métiers des centrales
- consolidation de la nouvelle organisation
- développement et pérennisation d'un management de proximité
- mise en place d'un concept de gestion du changement
- finalisation de 2 projets stratégiques (futur de la CTMG et dispositif cantonal des urgences préhospitalières)

Phase transitoire – Décisions du CE

- Etablir une nouvelle convention entre l'Etat de Vaud et le Conseil de Fondation de la FUS
 - capacité décisionnelle accrue du CEMCC
- Désigner une nouvelle délégation du Conseil d'Etat
 - composée des CDSAS, CDES et CEMCC, DG DGS, et autres fonctions supérieures selon les besoins

LA FEUILLE DE ROUTE FUS – HAUT NIVEAU

Phase I – Stabilisation ●

Travaux de sortie de crise: réorganisation, recrutement et intégration des nouvelles ressources.

Phase II – Consolidation/Déménagement ●

Mise en œuvre du projet Ecavenir et des projets de consolidation/optimisation des opérations des deux centrales.

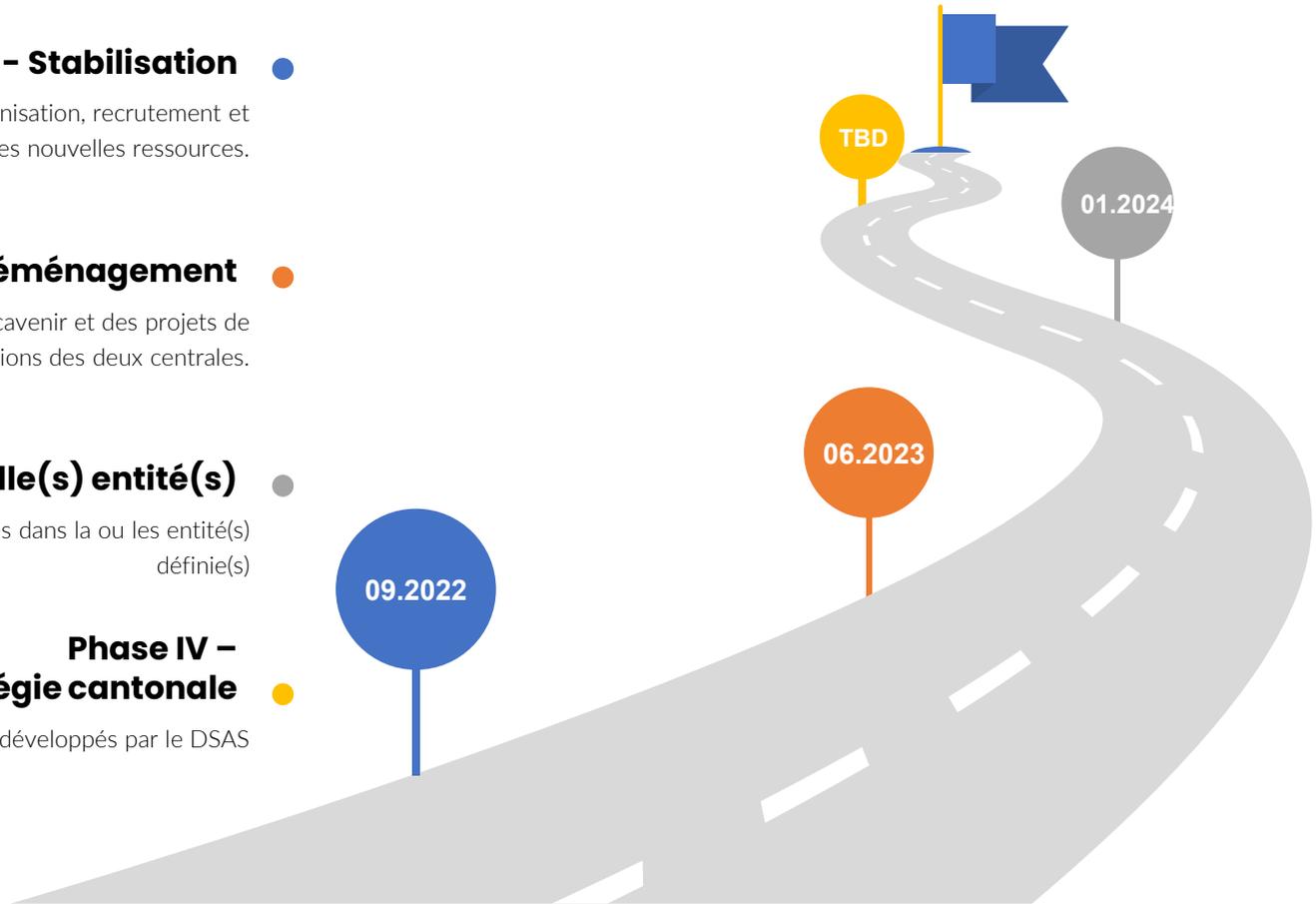
Phase III – Intégration nouvelle(s) entité(s) ●

Intégration des Centrales dans la ou les entité(s) définie(s)

Phase IV – Mise en œuvre stratégie cantonale ●

Mise en œuvre de DisCUP 25 et CTMG 2.0. développés par le DSAS

«Solide opérationnellement, solide stratégiquement pour assurer des missions essentielles»



Madame la Conseillère d'Etat

Rebecca Ruiz

Cheffe du Département de la santé et de l'action sociale

Le futur de la FUS

- **Jusqu'en décembre 2023, l'EMCC assure la conduite de la FUS**
- **Le DSAS, durant ces 18 mois, mène deux études de fond et pilote les deux projets suivants:**
 - CTMG 2.0
 - DisCUP '25

Le futur de la FUS

- **Se pose notamment la question fondamentale du rattachement à une entité étatique ou de droit public**
- **Les enjeux autour de la CTMG**
 - Quel rôle, quelles missions, au sein de quelle entité?
- **Les enjeux autour du 144**
 - Quelles évolutions, quelle gouvernance, quel statut?
- **Ces projets auront des conséquences sur l'entier du dispositif préhospitalier (DISCUP)**

Conclusions

- **La réponse à l'urgence a toujours été assurée**
- **L'engagement et le professionnalisme des collaborateurs ont été soulignés par tous les experts**
- **La stabilisation de la situation, entre les mains de l'EMCC, est en très bonne voie**
- **Des mesures rapides et importantes ont déjà été prises, notamment en termes d'EPT (+17)**

Conclusions

- **La mission de l'EMCC est prolongée jusque fin 2023**
- **Les deux projets pilotés par le DSAS permettront de trouver des solutions pérennes pour les deux centrales et de les projeter vers le futur**

Questions & interviews

- **Questions**
- **Interviews individuelles : merci de vous adresser à Mme Sonia Arnal pour coordination**