

# 19

**nomad**

Vous soutient à domicile



## SOMMAIRE

4	NOMAD EN UN COUP D'ŒIL
5	MOT DE LA DIRECTION
	POINTS FORTS DE L'ANNÉE
67	Nouveau processus de prise en soin
8	Vers une évolution de la gouvernance
11	Passage au financement à l'activité
	STATISTIQUES
12	Prestations et clientèle
14	Effectifs
15	INSTANCES PRINCIPALES
16	COMPTES 2019
17	BILAN 2019

## 4 NOMAD EN UN COUP D'ŒIL



**570**

collaborateurs et collaboratrices

**435**

équivalents plein temps (EPT),  
toutes fonctions confondues

**5'128**

client·e·s (suivi·e·s durant l'année)

**313'255**

heures de prestations

**1'885'103**

km parcourus par le personnel

**50.2 mio**

CHF de budget global

**28.5 mio**

CHF d'indemnités reçues de l'État\*

\*Sous réserve de validation définitive  
par l'État de Neuchâtel

## MOT DE LA DIRECTION

**Luc Schenker**  
Président du Conseil  
d'administration

**Gabriel Bader**  
Directeur général

5 A l'heure d'écrire ces lignes, la canicule marque notre quotidien et en particulier celui des personnes sur le terrain, dans les soins, au domicile des client·e·s.

C'est dire deux choses :

La première, c'est qu'il est trop tard pour rédiger un rapport d'activité. D'où sa forme particulière, focalisée sur notre importante réorganisation.

La deuxième, c'est que la canicule, en plus des masques, en plus des filières de prises en soins spécifiques liées au Covid, en plus des risques liés à l'épidémie, en plus des réorganisations en cours dont nous avons envie et besoin de vous parler, avec les formations qu'elles induisent, cela fait beaucoup, beaucoup.

Au sein de l'institution, nous avons évoqué l'année 2019 au travers d'une image, celle de la mise sur orbite d'une fusée, avec différentes étapes de préparation au décollage, puis une date fatidique pour le lancement, le 26 juin 2019, et enfin un voyage encore très inconnu vers des terres sur lesquelles le maintien à domicile pourra prendre des racines nouvelles.

Après des phases difficiles en 2017 et 2018, l'année 2019 s'est présentée comme la préparation d'un voyage fascinant. Avec des femmes et des hommes, des auxiliaires de vie, des aide-soignant·e·s, des assistants·e·s en soins et santé communautaire, des infirmier·ère·s, des secrétaires, assistant·e·s administratives, des cadres déployant des compétences dans toutes sortes de responsabilités transverses de suivi, d'accompagnement, de construction des modèles de fonctionnement et des outils, de conduite et autres adaptations administratives et financières, tous remarquablement engagé·e·s vers un objectif séduisant : des équipes plus petites, plus autonomes dans leur organisation ; des prises en soins coordonnées par des gens du terrain ; un management qui priorise l'accompagnement ; une forme de prise de conscience, à tous les niveaux, de la capacité et de la responsabilité de chacun·e d'« aider à réussir ».

Sans cacher les écueils et autres pics à franchir en serrant les dents, c'est bien cet engagement que nous avons pu observer, avec une immense reconnaissance.

Nous le disions en pleine crise Covid : sans cette année 2019, sans ce changement de perspective, nous n'aurions jamais eu la maturité de jouer le rôle qui a pu être celui de NOMAD : une porte dans le parcours de soins des neuchâtelois·e·s, au domicile, entre le domicile et d'autres acteurs de soins.

C'est cette disponibilité que nous voulons offrir ; faciliter la délivrance de services à la population ; partager la responsabilité du parcours de soins avec nos client·e·s et faciliter les itinéraires cliniques avec nos partenaires.

## 6 POINTS FORTS DE L'ANNÉE

### Nouveau processus de prise en soin

Plus de 2 ans déjà se sont écoulés depuis la présentation du modèle de prise en soins. Des mois intenses de travail, d'émotions et d'apprentissage qui ont permis de conduire les changements et la transformation organisationnelle souhaités au niveau du processus de prise en soins.

Un nouveau modèle qui permet de renforcer le rôle de l'infirmier et de l'infirmière et d'améliorer la continuité des soins, avec une prise en soin qui :

- Place la clientèle et le collaborateur ou la collaboratrice au centre des préoccupations,
- Implique les client·e·s dans les décisions qui les concernent,
- Responsabilise et favorise l'autonomie du personnel de NOMAD.

**Le nouveau modèle est axé sur la recherche de la bonne personne pour prendre une décision adéquate. Tous les métiers participent à la réussite d'une prise en soin, pour le meilleur parcours de santé possible pour la clientèle.**

Damien Vadi,  
responsable de centre

**Lors de l'expérience pilote, je me suis sentie complètement dépassée au début, avec quelques incertitudes sur mes capacités à assumer mon nouveau rôle... Mais j'ai relevé mes manches et j'ai même fini par y trouver du plaisir!**

Josiane Sandoz,  
collaboratrice administrative

### Un pilote à Perreux

En mars 2018, un groupe métier constitué de 18 collaborateur·trice·s représentant toutes les fonctions de la ligne opérationnelle est chargé de construire le modèle de processus de prise en soin en garantissant sa fluidité, sa simplicité et sa performance.

Dans le but de tester la mise en application de ce modèle, une phase d'expérimentation a été organisée. Un Pilote, réalisé du 3 janvier au 28 février 2019 sur le centre de Perreux a permis d'éprouver le modèle en situations réelles et de mesurer sa satisfaction auprès des collaborateur·trice·s du centre.

Cette phase expérimentale a donné à NOMAD l'occasion de tester toutes les dimensions du modèle de prise en soins : Métier / Formation et Accompagnement / Documentation / Matériel informatique / Système d'Information.

Sur l'appui d'un bilan exhaustif et de mesures de satisfaction, le groupe de travail « pilote » a pu émettre des recommandations pour chaque dimension testée.

### Formation-accompagnement

Afin d'accompagner au mieux le changement opéré par le nouveau processus de prise en soin, des formations ont été dispensées, notamment au niveau du logiciel utilisé : aux infirmier·ère·s, ASSC, aides familiales, auxiliaires de vies, personnel administratif et responsables de centres adjoints.

Ces formations, réparties durant le premier semestre 2019, ont donné les outils nécessaires à l'ensemble du personnel pour « basculer » sereinement dans le processus de prise en soin de NOMAD.

**La bascule symbolise notre engagement à tous. Un travail au plus proche du métier, où l'infirmier·ère tient le rôle principal, entouré·e des autres corps de métiers qui lui sont indispensables. ALO investi activement dans le nouveau processus de prise en soins souhaitant aller à la rencontre des centres pour proposer des alternatives, concevoir et tester des manières de travail, dans un flux simple et performant. Dans cet esprit positif de collaboration, les premières visites ont été élaborées et ont permis de mieux nous connaître, d'apprécier le travail des uns et des autres et de développer et entretenir la confiance mutuelle. « Travailler ensemble et confiance » animent ALO et lui permettent de s'inscrire pleinement dans le parcours de soins.**

Fedrijze Seiler, responsable d'ALO (Accueil-Liaison-Orientation)

### Bascule du 26 juin 2019

Depuis la date symbolique du 26 juin 2019, le modèle de prise en soins est déployé auprès de toute la ligne opérationnelle (centres et ALO). Sa mise en application s'opère au rythme de son appropriation par les acteur·trice·s impliqué·e·s.

Nous voyageons dans un environnement mouvementé, dans lequel l'application du modèle de prise en soins n'est pas toujours possible ou optimale. Avec l'engagement de chacun·e, nous proposons, nous testons, nous ajustons et nous évitons de reproduire nos anciennes habitudes.

Il convient maintenant de trouver notre rythme de croisière, de consolider les bases solides et performantes de ce modèle de prise en soins ; le vivre pleinement tout en s'accordant du temps pour réussir ce changement.

Nos intentions pour 2020-2021 se focalisent déjà sur la construction d'un système de contrôle interne. Cette démarche, qui vise à maîtriser nos risques, donner du sens au contrôle, tout en s'assurant du respect et de la maîtrise de nos activités, sera prédominant pour évaluer l'efficacité de notre modèle de prise en soins et l'organisation mise en place.

Ce mouvement par lequel nous sommes portés est ambitieux et nous offre l'opportunité de réussir quelque chose de plus grand pour l'institution et pour chacun·e d'entre nous. Notre gage de réussite sera l'adéquation parfaite entre la satisfaction de nos client·e·s et celle de nos collaborateur·trice·s.

**Je retiens de cette expérience (le pilote à Perreux) un soutien de la hiérarchie, qui a mis tout en place pour que nous soyons coachés correctement.**

Sophie Forret, infirmière

## 8 POINTS FORTS DE L'ANNÉE

### Vers une évolution de la gouvernance

Nous proposons trois axes pour développer un management partagé, c'est-à-dire qui permet à chacun-e de participer à la réussite :

**La complémentarité de nos compétences et l'intelligence collective nous permettent de prendre des décisions.**

Damien Vadi, responsable de centre

**Les responsables ont un rôle d'accompagnement et les ressources nécessaires pour coacher leurs équipes. Tout le monde met du sens au nouveau modèle.**

Marielle Thomas Katolo, responsable de centre

**Les micro-équipes se mettent en place. Pour ma part, je trouve agréable de travailler en petite équipe, la communication entre nous s'améliore et de ce fait, nos prises en charges devraient aussi s'améliorer. La clientèle étant au centre de nos préoccupations, nous trouvons des solutions tous métiers confondus et le dialogue est ouvert et constructif.**

Chryslène Saam, ASSC

#### Donner les responsabilités aux personnes qui sont les plus expertes

Un-e cadre aura une expertise méthodologique ou de conduite de projet ; un-e intervenant-e de terrain aura une expertise clinique. C'est pour cette raison que les équipes de terrain doivent être plus petites et plus autonomes : analyser les situations, prendre des décisions, réaliser les contrôles.

#### Différencier les modes de gouvernance

Certaines décisions doivent être prises dans une gouvernance de forme hiérarchique, chargée de rendre compte de la réussite.

La conduite de l'activité se réalisera plus efficacement dans une organisation par processus : elle permet de clarifier les responsabilités de chacun-e.

Les projets qui amèneront les innovations se conduisent autrement : avec un comité de pilotage ad hoc et un-e chef-fe de projet.

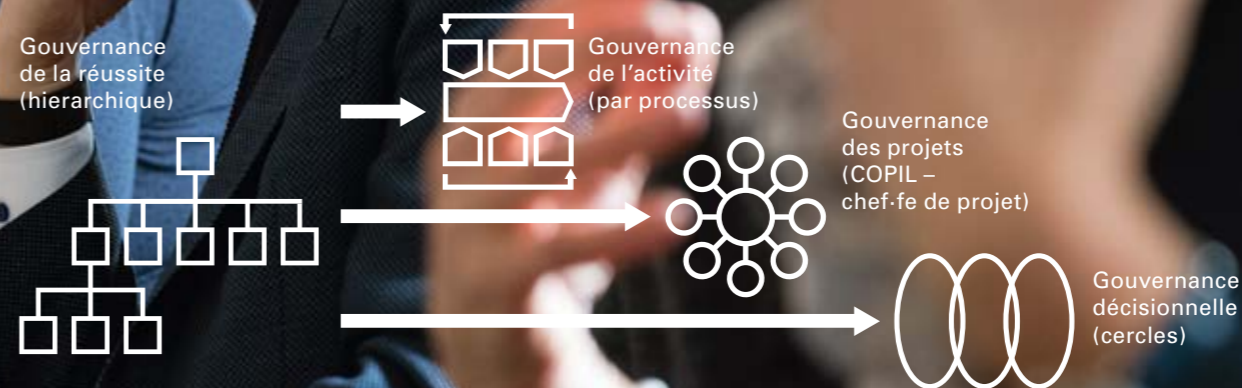
Enfin, des cercles composés de personnes venant de différents endroits de l'institution élaboreront des stratégies visant à remonter des analyses et des impulsions pour faciliter les décisions.

#### Accompagner et former

Les changements que nous souhaitons apporter conduisent à des changements de posture. De la part des collaborateur·trice·s, des cadres, des membres de la direction. Nous avons entamé un parcours d'accompagnement avec une ressource externe, visant à travailler sur deux plans : notre posture collective et notre posture individuelle au travers d'un parcours de prise de conscience et de formation.

**Nous avons vraiment appliqué le modèle qui veut que la décision soit prise au plus proche de l'activité ; on accompagne donc les infirmiers et infirmières en les guidant dans leur intégration pour être ensuite les plus autonomes possible.**

Fabrizio Cilli, responsable de centre





## POINTS FORTS DE L'ANNÉE

### Passage au financement à l'activité

Les finances constituent toujours une bonne illustration de la manière dont l'organisation est conduite.

Nous voulons un management partagé. Nous devons aller vers une gestion partagée. Cela signifie que chaque acteur·trice de l'institution doit prendre conscience de la valeur de son travail, de la plus-value apportée par sa contribution, du prix prétendu pour sa réalisation.

Il en va d'abord d'une manière de valoriser le travail qui est fait, de souligner que les collaborateur·trice·s réalisent des prestations précieuses.

Cela s'accompagne de responsabilités. Celle de maîtriser un budget pour son secteur d'activité.

Il convient donc d'affiner notre comptabilité analytique de manière à décrire ce que coûte chacune de nos activités, le prix que nous pouvons en demander, soit à des client·e·s qui les achètent, soit aux instances publiques qui nous en confient le mandat. Une telle démarche est corollaire à toute forme de prise de responsabilité et d'autonomie.

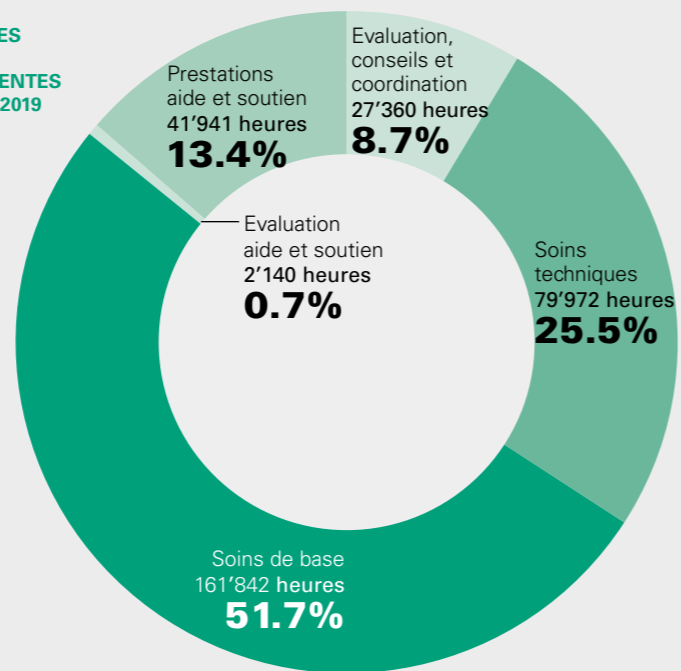
**Le passage au financement à l'activité nous a permis de repenser fondamentalement notre manière de travailler, et nous a donné l'opportunité d'affiner nos analyses, afin de fournir une information financière encore plus fiable et utile. La mise en évidence des activités d'un point de vue financier permet de valoriser les prestations ainsi que le travail effectué par nos collaborateurs. Une meilleure visibilité des activités permet de prendre les actions nécessaires afin d'améliorer continuellement nos prestations. C'est une approche très positive, car intégrante.**

Sébastien Cattilaz, directeur financier

## STATISTIQUES PRESTATIONS ET CLIENTÈLE

**313'255**  
heures  
effectuées  
en 2019

**NOMBRE D'HEURES  
EFFECTUÉES  
DANS LES DIFFÉRENTES  
PRESTATIONS EN 2019**



### PROPORTIONS DE CLIENT·E·S SELON L'ÂGE ET LE GENRE EN 2019

Catégories d'âges	Nombre total de client·e·s		Population neuchâteloise	Proportion de client·e·s NOMAD par rapport à la population NE de la même catégorie d'âge	
	Hommes	Femmes			
0 – 64 ans	548	677	1'225	142'341	0.86%
65 – 79 ans	774	914	1'688	23'764	7.10%
80 – 89 ans	508	999	1'507	8'133	18.53%
90 ans et plus	220	488	708	2090	33.88%
<b>Total</b>	<b>2'050</b>	<b>3'078</b>	<b>5'128</b>	<b>176'328</b>	<b>2.91%</b>

**22% des  
Neuchâtelois·e·s  
de plus de 80 ans  
font appel à  
NOMAD.**



## 14 STATISTIQUES EFFECTIFS

Membres de la direction générale **5**  
 Cadres de direction et opérationnel-le-s **18**  
 Cadres de proximité **20**  
 Collaborateurs et collaboratrices administratives (direction) **25**  
 Collaborateurs et collaboratrices administratives (centres) **35**  
 ASSC<sup>1</sup> **110**  
 ASSC apprenti-e **1**  
 Aides familiales **30**  
 Infirmiers et infirmières, y compris les spécialistes **196**  
 Aides soignant-e-s et auxiliaires de vie **131**

EFFECTIFS DES DIFFÉRENTS MÉTIERS À FIN 2019



Nombre de collaboratrices **503**  
 Nombre de collaborateurs **67**  
 CDI: **557** personnes (426 EPT<sup>2</sup>)  
 CDD: **13** personnes (8.3 EPT)

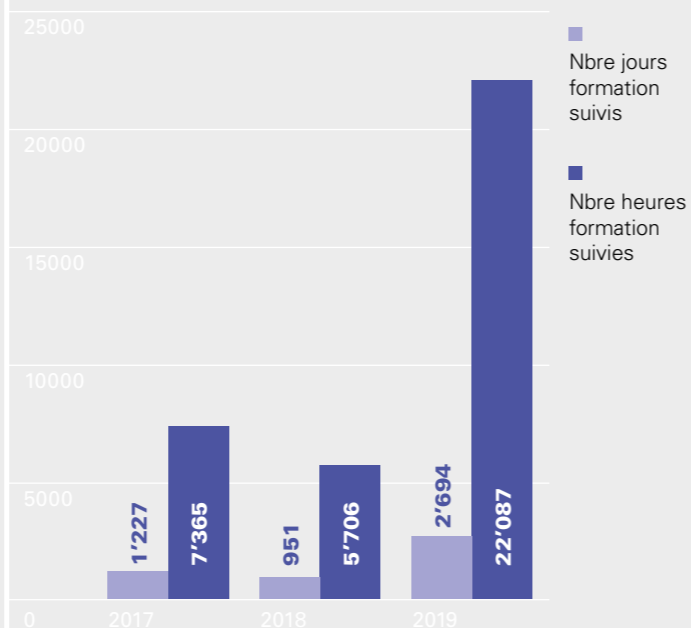
Âge  
médian :  
**42 ans**

<sup>1</sup>Assistant-e-s en soins et santé communautaire <sup>2</sup>Equivalents plein temps

### ÉVOLUTION DES MÉTIERS ENTRE 2016 ET 2019

Poste en EPT	2016	2017	2018	2019
Infirmiers, infirmières	113	119	125	144
ASSC	75	87	84	79
Aides familiales	37	25	22	21
Aides soignant-e-s	13	10	6	8
Auxiliaires de vie	95	95	92	88
<b>Sous total terrain</b>	<b>333</b>	<b>336</b>	<b>328</b>	<b>340</b>
Administration	109	116	115	95
<b>TOTAL</b>	<b>442</b>	<b>452</b>	<b>443</b>	<b>435</b>
Pourcentage administratif	25%	26%	26%	<b>22%</b>

### NOMBRE DE JOURS ET D'HEURES DE FORMATION SUIVIS DE 2017 À 2019



## INSTANCES PRINCIPALES

### Conseil d'administration

Luc Schenker	Président
François Borel	Vice-Président
Dominique Bünzli	Membre
Claire-Lise Mayor Aubert	Membre
Stéphanie Vogel	Membre

### Organe de contrôle

Brunner et Associés SA, Neuchâtel

### Membres du Comité de direction

Gabriel Bader	Directeur général
Nicolas Chevrey	Directeur opérationnel, directeur adjoint
Anne Biamonte	Directrice des ressources humaines
Sébastien Cattilaz	Directeur financier
Hélène Reynaud Senes	Cheffe de projet

### Cadres de direction

Sophie-Hélène Bataïni	Directrice opérationnelle ad interim jusqu'au 28.02.19
Caroline Codini-Sancey	Responsable de la communication
Laurent Juillerat	Directeur du Système d'Information (SI), directeur adjoint du CIGES
Isabelle Morales	Directrice des ressources humaines ad interim jusqu'au 31.03.19

### Cadres opérationnel-le-s

Marielle Baume	Responsable du centre de Peseux (comprenant l'équipe du Val-de-Ruz)
Emmanuelle Chippaux Jacquot	Responsable du centre de La Chaux-de-Fonds Est
Fabrizio Cilli	Responsable du centre du Val-de-Travers
Carole Jeanmasson	Responsable du centre de Marin
Nathalie Probst	Responsable du centre du Locle
Fedzrije Seiler	Responsable d'ALO (Accueil-Liaison-Orientation)
Marielle Thomas Katolo	Responsable du centre de La Chaux-de-Fonds Ouest
Damien Vadi	Responsable du centre de Perreux



## COMPTES 2019

Les chiffres  
plus détaillés  
sont disponibles  
sur le site  
nomad-ne.ch

Sous réserve de  
validation définitive  
par l'État de Neuchâtel

	COMPTES 2018	BUDGET 2019	COMPTES 2019	ÉCART BUDGET 2019
<b>3 Salaires et charges sociales</b>	<b>45'980'124.98</b>	<b>46'345'100.00</b>	<b>44'149'731.98</b>	<b>-2'195'368.02</b>
30 Administration	11'466'636.70	9'769'900.00	9'408'182.18	-361'717.82
Personnel des soins	10'812'712.50	12'301'900.00	12'299'822.79	-2'077.21
Personnel de l'aide	14'097'526.55	13'827'400.00	13'219'890.70	-607'509.30
Personnel d'entretien	0.00	0.00	0.00	0.00
Elèves et stagiaires	11'889.90	70'000.00	9'610.85	-60'389.15
Allocations complémentaires enfants	409'526.60	490'000.00	452'139.00	-37'861.00
Veilles et piquets	3'440.00	5'000.00	164.00	-4'836.00
Indemnités frais déplacements	1'122'667.65	1'190'000.00	1'115'470.80	-74'529.20
Charges sociales	8'313'519.43	8'443'300.00	8'144'789.25	-298'510.75
Remboursements perte de gain	-1'674'489.90	-900'000.00	-1'659'899.39	-759'899.39
38 Prestations en personnel fournies par un autre service	733'482.35	797'600.00	713'775.50	-83'824.50
39 Divers	683'213.20	350'000.00	445'786.30	95'786.30
<b>4 AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>6'262'679.62</b>	<b>6'807'300.00</b>	<b>6'005'253.58</b>	<b>-802'046.42</b>
40 Matériel médical d'exploitation	1'069'885.46	1'085'000.00	987'615.09	-97'384.91
42 Autres charges ménagères	77'486.65	74'000.00	88'141.28	14'141.28
43 Entretien, réparation des immeubles et des équipements	137'460.35	182'000.00	148'181.91	-33'818.09
44 Charges des investissements	1'546'611.26	1'310'600.00	1'247'692.14	-62'907.86
45 Eau et énergie	17'237.00	18'000.00	15'704.60	-2'295.40
46 Charges des intérêts	114'437.10	123'000.00	105'403.30	-17'596.70
47 Frais de bureau et d'administration	2'901'973.82	3'576'700.00	3'023'761.24	-552'938.76
48 Evacuation des déchets	16'424.05	20'000.00	19'481.00	-519.00
49 Primes d'assurances, taxes, divers	381'163.93	418'000.00	369'273.02	-48'726.98
<b>6 Produits d'exploitation</b>	<b>52'317'626.99</b>	<b>51'535'254.00</b>	<b>49'840'595.92</b>	<b>-2'684'658.08</b>
60 Produits du Service	19'008'443.10	20'373'750.00	18'183'511.80	-2'190'238.20
600 Produits convention LAMal	16'674'605.55	17'411'600.00	16'110'318.40	-1'301'281.60
601 Produits LAMal hors convention	215'840.95	799'600.00	220'364.20	-579'235.80
603 Produits aide à domicile	1'777'690.85	1'810'350.00	1'542'820.20	-267'529.80
604 Autres produits	340'305.75	352'200.00	310'009.00	-42'191.00
65 Autres prestations aux client-e-s	1'533'783.66	1'631'300.00	1'448'195.13	-183'104.87
66 Loyers et intérêts	200'411.00	202'000.00	202'933.90	933.90
68 Prestations au personnel et à des tiers	350'368.33	326'300.00	368'348.69	42'048.69
69 Indemnités État et stagiaires	31'224'620.90	29'001'904.00	28'647'606.40	-354'297.60
69 Dissolution provision	0.00	0.00	990'000.00	0.00
<b>Résultat</b>	<b>-74'822.39</b>	<b>1'617'146.00</b>	<b>314'389.64</b>	<b>-312'756.36</b>

## BILAN 2019

COMPTES BILAN*	COMPTES 2019	COMPTES 2018
<b>1 ACTIFS</b>	<b>10'390'464.57</b>	<b>15'500'115.58</b>
Actifs circulants	5'401'382.92	9'193'742.83
Trésorerie	1'297'154.02	4'907'139.77
Créances résultat de vente et de prestations	3'563'450.55	3'388'189.60
Autres créances à court terme	-	721'850.22
Stock magasin matériel de soins	37'131.54	39'996.89
Actifs de régularisation	503'646.81	136'566.35
Actifs immobilisés	4'989'081.65	6'306'372.75
Immobilisations financières	92'780.65	92'171.75
Immobilisations corporelles	4'896'301.00	6'214'201.00
<b>2 PASSIFS</b>	<b>10'390'464.57</b>	<b>15'500'115.58</b>
Capitaux étrangers à court terme	1'269'546.14	1'436'536.46
Dettes résultant d'achats et prestations de services	439'779.85	489'120.36
Autres dettes à court terme	38'732.92	158'028.55
Passifs de régularisation	791'033.37	789'387.55
Fonds étrangers à long terme	6'129'212.62	10'757'631.92
Emprunt à long terme	5'835'600.00	6'038'000.00
Provisions et fonds attribués	293'612.62	4'719'631.92
Capital propre	2'991'705.81	3'305'947.20
Capital NOMAD	2'143'312.48	2'068'490.09
Réserves transférées à NOMAD	505'841.00	505'692.75
Réserve affectée	90'653.82	90'653.82
Réserve immeuble La Comète - art. 28 conv.	438'000.00	438'000.00
Résultat exercice	-314'389.64	74'822.39

\*Condensé  
synthétique du bilan

# 19



Merci à tous nos collaborateurs et collaboratrices,  
partenaires internes et externes pour leur engage-  
ment auprès de NOMAD durant l'année 2019!

**IMPRESSUM**

Conception et textes :  
Direction et Communication de NOMAD  
Photos : Guillaume Perret  
Graphisme : polygone.ch  
Impression : Imprimerie Bailod, Bevaix  
Tirage : 280 exemplaires



## **Neuchâtel Organise le Maintien à Domicile (NOMAD)**

Siège et Direction générale  
Rue du Pont 25  
2300 La Chaux-de-Fonds

032 886 82 00  
[direction.generale@nomad-ne.ch](mailto:direction.generale@nomad-ne.ch)

[nomad-ne.ch](http://nomad-ne.ch)  
[linkedin.com/company/nomad\\_ne](https://www.linkedin.com/company/nomad_ne)  
Facebook | Twitter