



## Plusieurs indicateurs passent au vert

L'année 2022 a été favorable à l'HRC. Nos prestations auprès de la population ont été renforcées, l'activité est en augmentation pour la deuxième année consécutive, le plan de retour à l'équilibre a dépassé ses objectifs financiers et la nouvelle Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais à Monthey a été inaugurée. Sur le plan de la gouvernance, l'arrivée du nouveau directeur médical et la fusion des services qui regroupent l'ensemble des professionnel·le·s gravitant autour du bloc opératoire - lieu hautement stratégique de l'hôpital - ont permis à l'établissement de compléter son organisation. Aussi réjouissantes soient-elles, ces étapes ne seraient rien sans l'engagement quotidien de ses plus de 2'000 collaboratrices et collaborateurs et l'implication de ses partenaires.. Dans les unités et les services, les initiatives et les projets visant à soigner l'accueil, la prise en charge et la sécurité des patient es sont nombreux.

#### Bonne lecture!

Les photos qui ouvrent les chapitres ce rapport d'activité montrent nos collaborateur trice s dans leur quotidien. Les textes qui les accompagnent sont des témoignages de patient es pris es en charge dans nos établissements en 2022.

# Vous préférez lire sur votre téléphone ou votre tablette?

Notre rapport d'activité se décline en version digitale sur notre site internet *https://rapportannuel.hopitalrivierachablais.ch*. Retrouvez-y des contenus exclusifs ainsi que l'ensemble de nos vidéos.

# **Sommaire**

	os messages	3	
4	2022, une année charnière		
c	Brigitte Rorive Feytmans, présidente du Conseil d'Établissement de l'Hôpital Riviera-Chablais		
6	<b>Diriger par le sens</b> Christian Moeckli, directeur général de l'Hôpital Riviera-Chablais		
7	Un effort très important pour améliorer le résultat financier Aurélien Clerc, président de la Commission interparlementaire de contrôle de l'Hôpital Riviera-Chablais		
ı N	otre année 2022	9	
10	Les grands moments et les petits bonheurs de l'année	_	
ıΕ	xpérience patient·e	21	
	Sécurité patient·e et qualité clinique	<b>4</b> I	
	Espace Écoute et Médiation		
ı N	otre organisation	37	
38	Organigramme (au 31 décembre 2022)	07	
ı N	os chiffres clés	41	
42	Statistiques d'activité		
45	Institution, RH, Covid-19, logistique hospitalière, durabilité		
ı N	otre plan de retour à l'équilibre	49	
50	L'HRC se rapproche de l'équilibre financier	77	
ı N	os partenaires	53	
54	Fondation de soutien de l'HRC		
	Association des Ami·e·s de l'HRC		
ı N	os comptes	57	
58	Préambule		
59	Bilan consolidé		
60	Compte de résultat consolidé		
	Flux de trésorerie consolidés		
	Variation des fonds propres consolidés		
	Annexes aux comptes annuels consolidés		
	Notes explicatives Rapport de l'organe de révision		

«Je tiens à remercier très chaleureusement l'équipe et les médecins des urgences qui m'ont soigné. Gentillesse, efficacité et serviabilité ont été la règle, du début à la fin... J'ai sincèrement regretté de ne pas pouvoir «séjourner» dans votre établissement deux ou trois jours supplémentaires. A toutes et tous, j'adresse de tout cœur un très grand merci.»

Michel Patient de l'HRC en 2022

# Nos messages



Visite médico-soignante Service de médecine, Rennaz

## Message de Brigitte Rorive Feytmans

## 2022, une année charnière



**Brigitte Rorive Feytmans**Présidente du Conseil d'Établissement

Au figuré, une charnière est un point de jonction, de transition. Ce terme s'applique à merveille à l'année 2022, qui a connu plusieurs développements. Ils ouvrent large les portes de notre hôpital sur l'avenir. Voyons cela ensemble, autour de cinq repères.

Le retour à une certaine normalité. Depuis son ouverture à la patientèle à l'automne 2019, l'HRC n'avait pas rimé avec normalité. Par essence, le projet, inédit, complexe et majeur, ne pouvait rien attendre de commun à ses débuts, mais chacun sait que les difficultés ont dépassé les prévisions. Avec le recul, la crise la plus décisive a certainement été la longue pandémie de Covid-19. Elle a testé jusqu'aux limites notre établissement, nos équipes, nos partenaires. Le passage progressif à une situation post-épidémique, au début de l'année dernière, a permis aux habitantes et habitants de nos régions, à la patientèle, au corps médico-soignant et à toutes nos autres parties prenantes d'appréhender notre grand hôpital régional pour ce qu'il est: un outil bien conçu et bien organisé, qui assume sa mission de santé publique.

La confiance est revenue. Elle se traduit d'abord par un volume d'activité qui a rejoint celui d'avant la fusion des cinq sites originels. Elle se manifeste aussi par des signes tangibles de la part des partenaires (les médecins installé-e-s en particulier) et, j'y reviendrai, par un esprit de corps interne formidable. La confiance ne se décrète pas, et n'est jamais un acquis permanent: elle se gagne au jour le jour, nous le savons et nous y travaillons. Mais aujourd'hui, on peut dire que l'HRC a retrouvé la normalité d'un grand établissement hospitalier. Une réalité foisonnante, en tension, dans l'urgence vitale comme dans le soin programmé, mais dans le cadre apaisé d'une institution qui sait où elle va et qui avance avec sa population.

2022 a aussi marqué la sortie de crise institutionnelle de manière officielle, avec la fin des travaux de la Commission d'enquête parlementaire vaudoise. Ce trait tiré sur le passé libère les perspectives d'avenir et permet à chacun de se consacrer pleinement au futur de notre établissement. La tâche est immense et passionnante. Le chemin du retour à l'équilibre se poursuit. Ne le réduisons

pas aux seuls aspects financiers, certes très importants, mais qui fondamentalement découlent de la bonne marche de l'ensemble du système. Je suis ravie de constater l'excellente dynamique qui anime les diverses équipes de l'HRC, tant chez les responsables des services médico-soignants que des services administratifs et logistiques. Ils partagent une adhésion croissante au projet même de l'HRC, à tel point que nous sommes relativement épargnés par le phénomène global de démotivation que vivent les professions hospitalières. Dit autrement, nos équipes se donnent avec cœur et intensité, et cela se voit — aussi sur les chiffres. Nous avons vécu en 2022 le deuxième exercice consécutif meilleur que le budget. Certes, nous dégageons encore une perte, mais elle est moins importante que prévu.

Les points d'attention subsistent. La tendance positive que nous observons ne doit pas nous détourner des améliorations à apporter et des difficultés à maîtriser. Les urgences requièrent une extrême vigilance. Nous avons dû fermer temporairement la permanence de Vevey pour cause de difficultés de recrutement de personnel médical spécialisé. Les phénomènes épidémiologiques simultanés (Covid-19, grippe et bronchiolite) ont encore accru la charge sur nos personnels et nos structures. L'HRC met cependant tout en œuvre pour apporter des solutions solides et pérennes. Comme évoqué par le Président de la Commission interparlementaire de contrôle, Aurélien Clerc, et pour répondre aux besoins de la population, I'HRC tient absolument à faire avancer rapidement le projet de rénovation du site du Samaritain à Vevey. Nous y avons travaillé intensément et ce projet sera lancé au début de l'année 2023. Nous devons aussi réussir – avec l'ensemble des acteurs de la santé – à mieux faire connaître à la population les alternatives aux urgences hospitalières pour des cas qui ne relèvent pas de situations vitales ou semi-vitales.

A la satisfaction d'avoir pu inaugurer la Clinique de gériatrie et réadaptation (CGR) de Monthey s'est ajoutée l'excellente nouvelle du renforcement de la permanence montheysanne. Ce poste avancé hors hôpital répond aux besoins de la population et permet une fluidité et un équilibre des prises en charge.

# «Les portes sont ouvertes sur le futur, notre hôpital remplit plus que jamais sa mission.»

Trois grandes ambitions fondatrices. La charnière permet le basculement des portes. Celles de l'HRC sont grand ouvertes sur trois domaines stratégiques qui sont constitutifs de notre avenir. En 2022, nous avons élaboré un nouveau Plan d'action stratégique 2023-2027, fruit d'un dialogue avec nos deux Cantons sur la vision partagée de santé publique, et d'un processus participatif avec nos collaboratrices et collaborateurs sur notre vision et nos valeurs. Ce plan se décline en trois axes qui en constituent la colonne vertébrale.

- L'expérience patient e. Nous voulons améliorer la qualité globale de la prise en charge des patients, ce qui inclut la qualité réelle des soins mais aussi la qualité perçue par le la patient e. Nous voulons aussi valoriser leur expérience. Il s'agit par exemple de considérer un e patient e atteint e de maladie chronique comme un partenaire de décision, dont l'expérience de vie avec sa maladie est considérée comme un savoir, celui du vécu. Interroger le la patient e sur une décision médicale, lui demander ce qu'il elle en pense, c'est valoriser son expérience. Nous voulons aussi partir de leurs expériences, exprimées au travers de remerciements comme de doléances, pour améliorer notre fonctionnement. C'est un grand pas plus loin que de mettre le la patient e au centre.
- La culture d'entreprise. La démarche s'applique aussi à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs. On ne peut pas prétendre améliorer l'expérience du de la patient e sans se préoccuper de l'expérience de travail de nos collaboratrices et collaborateurs. Il est primordial que le personnel se sente partie prenante, écouté, responsabilisé, pris en compte. L'univers hospitalier est exigeant, c'est un fait, mais le rendre plus humain en travaillant sur la confiance réciproque, l'environnement de travail et un management plus participatif est un pari gagnant nous en sommes convaincus.
- La santé de la population. Une porte ouverte que l'on enfonce? Pas exactement: l'hôpital est encore considéré comme un lieu où l'on soigne, pas comme un acteur potentiel de la prévention. Nous voulons nous poser les bonnes questions sur le rôle que nous pouvons concrètement jouer dans la préservation de la santé de la population alentour. L'exemple des chutes chez les personnes âgées est intéressant: on sait par les statistiques hospitalières globales qu'elles constituent 65% des hospitalisations des seniors via les urgences, et que plus de huit sur dix auraient pu être évitées avec des mesures simples mises en place dans les lieux de vie. Les hôpitaux travaillent sur la prévention des chutes dans leurs murs, dont sont encore trop souvent victimes les patient·e·s âgé·e·s. Mais ces mêmes programmes pourraient sortir des murs et avoir une action bien en amont. C'est sur ce type de problématiques que nous réfléchissons à mettre en place, avec les réseaux de soins, une coordination efficace qui réduise les hospitalisations évitables.

Tous ces projets (re)donnent du sens à l'action hospitalière. Ils doivent avoir un impact sur l'expérience des patient·e·s, sur le bien-être du personnel, sur l'efficience de l'établissement et, par conséquent, sur ses finances. Car — mon expérience dans le domaine ne se dément jamais — quand les finances vont bien, c'est que le reste va bien.

Les portes sont ouvertes sur le futur, notre hôpital remplit plus que jamais sa mission. Ma profonde gratitude va à toutes les équipes, à la direction, à mes collègues du Conseil d'Établissement, aux Cantons de Vaud et du Valais, et à toute la population, que nous servons avec passion et engagement.



Les membres du Conseil d'Établissement (janvier 2022), de gauche à droite : Alain Christinet, Me Denis Sulliger, Carol Gay-Hirt, Prof. Pierre-François Leyvraz, Dre Chantal Bochud Tornay, Christian Neukomm, Brigitte Rorive Feytmans (présidente), Me Stéphane Coppey (vice-président), Sofia de Meyer et Etienne Wenner.

## Message de Christian Moeckli

## Diriger par le sens



**Christian Moeckli** Directeur général

«La définition de nos actions est la raison d'être de notre engagement quotidien auprès de la population.»

«Pénurie du personnel», «désœuvrement des professionnel·le·s», «engorgement des hôpitaux», «système de santé à la dérive», voici les messages portés par les médias en 2022 pour décrire le monde de la santé.

Les titres claquent, les mots sont durs.

Malgré cette situation de tension, nos plus de deux milles collaboratrices et collaborateurs au sein de l'HRC s'engagent au quotidien, jour et nuit, toute l'année, avec compétence et humanité. Comment alors donner du sens à notre mission et à celle d'un hôpital de droit public au service de sa population, face à cette situation qui s'installe?

Ce terme de «sens» nous renvoie à trois dimensions différentes et soulève autant de question: la signification, la sensation et la direction.

 La signification: quelle est notre mission et au nom de quelles valeurs nous engageons-nous? La définition de nos actions est la raison d'être de notre engagement quotidien auprès de la population.

- La sensation: comment notre action est-elle perçue, par nos patient·e·s, par la population, par nos collaboratrices et collaborateurs, par nos partenaires? C'est ce qui nous guide à prodiguer des soins de qualité et à évoluer dans cet environnement en tension permanente.
- La direction: dans un secteur de plus en plus complexe, et pour garder le cap, nous devons nous demander où nous allons et nous projeter dans cette vision d'avenir.

Conduire par le sens nécessite de répondre à ces interrogations. C'est le grand chantier que nous avons entrepris cette année en développant notre Plan d'action stratégique 2023-2027, qui sera publié début 2023. Il nous servira de référence pour nos futurs développements, structuré en trois axes forts: «expérience patient·e», «population et santé» et «culture HRC».

Au nom de la Direction générale, je tiens sincèrement à remercier toutes nos collaboratrices et tous nos collaborateurs. Je remercie également la population pour sa confiance et nos partenaires pour leur collaboration et précieux soutien.

Le Comité de direction (première rangée, de g. à dr.): Julia Holinger (invitée permanente), Prof. Salah Dine Qanadli, Christian Moeckli et Arnaud Violland. Deuxième rangée, de g. à dr.: Sandra Blank (invitée permanente), Olivier Hugo, José Iglesias, Philipp Dürr et Emmanuel Masson.



# Message d'Aurélien Clerc

## Un effort très important pour améliorer le résultat financier



**Aurélien Clerc**Président de la Commission interparlementaire de contrôle

#### La Commission

La haute surveillance de l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC) est exercée par la Commission interparlementaire de contrôle (la Commission), composée de députées et députés provenant de chaque Canton partenaire, Vaud et Valais (sept membres par Canton).

La Commission a une présidence tournante entre Vaud et Valais. Jusqu'en juillet 2022, celle-ci fut assurée par Jérôme Guérin (pour le Valais) et j'ai maintenant l'honneur d'occuper cette fonction pour une période d'une année.

### Respect du plan de retour à l'équilibre financier

La Commission relève que, depuis 2021, l'HRC fournit un effort très important pour améliorer son résultat financier. Il a mis en place un programme d'économies de charges, composé de mesures structurelles dans le but de réduire rapidement les coûts. Des mesures organisationnelles suivront pour améliorer l'efficience de l'organisation et du fonctionnement de l'établissement, à moyen et plus long terme. Ce programme doit permettre d'atteindre l'équilibre financier en six ans.

Ces mesures d'économie doivent être mises en œuvre dans de bonnes conditions pour le personnel tant soignant, médical, qu'administratif, sans mettre en péril la qualité des prestations à la population et à la patientèle. L'enjeu est de taille!

#### Antenne de Monthey

La Commission salue l'ouverture de la Clinique de gériatrie et réadaptation (CGR) de Monthey, qui offre une structure de soins adaptée aux besoins des personnes âgées et favorisant leur autonomie, leur indépendance et l'implication de leurs proches. Ce concept de prise en charge interdisciplinaire des patient-es seniors doit maximiser leurs chances d'un retour à leur domicile. La clinique s'inscrit dans le dispositif de l'HRC qui comprend le site principal de soins aigus, basé à Rennaz, et des sites régionaux dans le Chablais valaisan et sur la Riviera vaudoise.

### Antenne de Vevey

Les organes dirigeants de l'HRC ont confirmé le besoin d'une Clinique de gériatrie et réadaptation (CGR) à Vevey, mais sa réalisation peine véritablement à se concrétiser, au grand dam de la population locale. Dès lors, la Commission confirme que la rénovation du site est absolument nécessaire à court terme.

À fin 2022, la Commission a relevé une incertitude élevée quant à l'estimation du coût de la transformation du site de Vevey, mais l'HRC s'efforce de trouver les financements nécessaires.

«La Commission salue l'ouverture de la Clinique de gériatrie et réadaptation (CGR) de Monthey, qui offre une structure de soins adaptée aux besoins des personnes âgées.»

«Un grand merci pour votre travail à toutes et tous, du personnel de ménage à l'équipe en cuisine, les secrétaires, les aides-soignant·e·s, les infirmier·ière·s et les médecins. Bref, à toutes les personnes qui travaillent sans relâche pour nous!»

Anne-Lise Patiente de l'HRC en 2022

. . . . . . . .

# Notre année 2022



Service de gynécologie-obstétrique

Emilie Brun, sage-femme, avec une patiente

# Les grands moments et les petits bonheurs de l'année

Si la pandémie a encore occupé l'hôpital en 2022, l'année a vu l'institution définir ses valeurs, inaugurer son site valaisan et s'ouvrir sur l'extérieur. Les équipes s'approprient pleinement leurs nouveaux lieux de travail. Notre sélection des temps forts.



## 1er janvier

## Amélia, premier bébé de 2022

La maternité de Rennaz accueille son premier bébé à 11h37. Avec ses 51 centimètres pour 3,7 kilos, Amélia fait le bonheur de ses parents. Le même jour, l'HRC enregistre cinq autres naissances. Ils et elles relancent le compteur des naissances de la maternité de Rennaz après les 2'013 naissances recensées l'année précédente.



## 7 février

### Rebecca Ruiz et Mathias Reynard en visite

Le Centre hospitalier de Rennaz reçoit Rebecca Ruiz, Conseillère d'Etat vaudoise en charge du Département de la santé et de l'action sociale, et Mathias Reynard, Conseiller d'Etat valaisan en charge du Département de la santé, des affaires sociales et de la culture. Durant leur visite, ils rencontrent des collaboratrices et collaborateurs des équipes des Services des soins critiques, d'anesthésiologie et blocs opératoires et de médecine interne. Les deux ministres ont remercié les équipes pour leur engagement quotidien dans la lutte

contre la pandémie de Covid-19.





## 5 mars

### Une balise EcholD aux urgences

Une balise EchoID est installée au Service des urgences de Rennaz. Grâce à elle, les membres du Service des urgences – en approchant le téléphone des patient·e·s de la balise - peuvent accéder à leurs informations médicales importantes, pour autant que ceux-celles-ci aient installé l'application EchoSOS sur leur téléphone intelligent. L'application mobile EchoSOS est gratuite. Elle permet à ses utilisateurs et utilisatrices de renseigner les informations médicales qu'ils ou elles jugent pertinentes, notamment en cas d'urgence: traitements médicaux suivis, groupe sanguin, allergies mais aussi maladies, médecin traitant-e ou décision en matière de don d'organes. L'application permet aussi de géolocaliser ses utilisateur-trice-s et transmettre leur position aux services d'urgence de plus de 128 pays.





L'HRC se mobilise contre le sexisme et le harcèlement, en collaboration avec les 11 établissements de la FHV

\_0



## 1er mars

#### Une prise en charge au top pour les sportif-ve-s

Deux services de l'HRC (celui d'orthopédie et traumatologie, et celui de physiothérapie et ergothérapie) s'allient avec la société spécialisée Motion Lab dans le domaine de la médecine du sport. Les partenaires proposent une prise en charge spécifique à la patientèle sportive professionnelle et amatrice de la Riviera et du Chablais. Les pathologies de surcharge, de croissance ou les blessures aigües sont soignées au Centre hospitalier de Rennaz, tandis qu'une consultation de physiothérapie du sport a ouvert ses portes au Pôle Physio-Ergo d'Aigle.



## 23 mars

## Sensibilisation contre le sexisme et le harcèlement

La Fédération des hôpitaux vaudois (FHV) et ses douze établissements se mobilisent contre le sexisme et le harcèlement. Une campagne de sensibilisation est lancée. Une vidéo et des affiches sont largement diffusées. Au total, plus de 8'000 collaboratrices et collaborateurs devront suivre une formation en e-learning mise au point avec des associations spécialisées. Les mesures prises par les membres de la FHV font suite aux conclusions d'une enquête réalisée en 2020 par la section vaudoise de l'Association suisse des médecins assistant·e·s et chef·fe·s de clinique (ASMAV) auprès de ses membres. La campagne de la FHV vise la prise de conscience et la responsabilisation des personnes auteures et témoins. Elle a pour objectif de soutenir les victimes en construisant une culture du dialogue. Ces actions sont accompagnées d'une charte qui décrit les engagements des douze établissements vaudois en la matière.



11



# 20 mai

### Fête du personnel

Cette année encore, les collaboratrices et collaborateurs de l'HRC ont participé à la fête du personnel. Avec pour thème les super-héros et super-héroïnes, toutes et tous ont ainsi arboré leur plus beau costume pour partager ensemble un moment de convivialité. Entre rires et pas de danse, cette soirée a offert à chacun·e une jolie parenthèse dans leur quotidien.

## 9 juin

## Qu'est-ce qui est important pour vous?

La journée internationale «Qu'est-ce qui est important pour vous?» met en avant l'approche promouvant le partenariat avec le·la patient·e et ses proches. Depuis 2019, l'HRC développe activement cette approche dans plusieurs de ses services (en gynécologie-obstétrique, médecine interne, oncologie médicale et gériatrie et réadaptation). Ce jour-là, les patient·e·s écrivent ce qui est important pour eux-elles et le transmettent au personnel médico-soignant. Objectif: que le personnel hospitalier considère la personne dans son entièreté, avec ses valeurs,

ses attentes, ses souhaits et ses besoins, au-delà de ses symptômes et de sa pathologie. À cette occasion, le Service de gynécologie-obstétrique participe à la conférence de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), en présence de la conseillère d'Etat vaudoise Rebecca Ruiz, afin de partager l'implémentation de cette approche au sein de notre institution.









## 14 juin

## Atelier de réflexion Plan d'action stratégique 2023 -2027

Dans le cadre de l'élaboration du Plan d'action stratégique, un atelier de réflexion s'est tenu le 14 juin réunissant les membres du Conseil d'Établissement, du Comité de direction ainsi que des chefs de service. Une journée importante qui se traduit par une construction collaborative pour contribuer à sa mise en place.



## 30 juin

#### Le personnel de l'HRC pédale pendant deux mois!

En mai et en juin, l'HRC participe à l'initiative Bike to Work. Cette dernière a pour but de promouvoir l'activité physique, l'esprit d'équipe et la mobilité douce. Les collaboratrices et les collaborateurs de l'HRC pédalent pour se rendre sur leur lieu de travail. 81 collaborateur-trice-s réparti-e-s en 27 équipes se prêtent au jeu et roulent pendant ces deux mois. Chaque équipe choisit son nom: HR-Cyclistes, les cyclorapeutes ou encore les pharmacyclistes... Avec 36'000 kilomètres pour un total de 1'675 jours à vélo, on peut dire que les mollets ont chauffé! Un effort physique qui représente une économie de 5'188 kg de CO<sub>2</sub>. L'équipe HRC PhysioNut', composée de quatre collaborateur-trice-s du site de la Providence de Vevey, arrive en tête du classement interne de l'HRC en ayant parcouru 96% de leurs trajets quotidiens à vélo.





## 17 juin

#### Adoucir le séjour des enfants

Le Service de pédiatrie décore chacun de ses secteurs. Les dessins de l'illustratrice française Ségo, qui travaille depuis plus de dix ans dans la décoration hospitalière, habillent les murs du service. Ce projet est soutenu par le Lions Club Chablais, en collaboration avec les Lions Club de Montreux et Riviera-Chablais. Les collaborateur-trice-s ont participé au choix des stickers qui ont été installés dans les six unités. Un univers coloré et chaleureux qui accueille désormais les enfants pour qu'elles-ils se sentent apaisé-e-s et rassuré·e·s. «Ce projet s'inscrit dans une réflexion globale, qui vise à prendre en charge les enfants dans un lieu chaleureux. Ces décorations amènent de la légèreté et de la vie dans un hôpital neuf, encore très blanc, et ont été adoptées non seulement par les patient·e·s, mais également par le personnel médico-soignant, qui les utilise pour communiquer avec les enfants» déclare Isabelle Buttet, infirmière cheffe du Service de pédiatrie.





patient·e·s

# Une parenthèse musicale pour les

L'HRC s'associe au Montreux Jazz Festival pour offrir une expérience musicale aux patient·e·s. La musique agit directement sur le corps: elle stimule et fait plaisir. Plusieurs études ont montré les effets qu'a la musique sur le cerveau humain, tels que la diminution de l'état de fatique, la libération de la dopamine et l'amélioration du sommeil. Pendant toute la durée du festival, les patient·e·s peuvent profiter des concerts en live stream qui sont diffusés sur les télévisions de toutes les chambres au sein de l'HRC. Une playlist dédiée est également accessible via un code OR, dans les salles d'attente de tous les sites de l'HRC. Elles-ils peuvent notamment se laisser bercer par les mélodies de Marvin Gaye, Prince ou encore David Bowie. Cette collaboration se traduit également par des billets d'entrée au festival à prix réduit pour le personnel HRC.



## 27 juillet

# Une première opération avec le Robot ROSA

Le robot ROSA (Robotic surgery assistant) est inauguré au Centre hospitalier de Rennaz. Le Dr Alain Akiki et ses équipes effectuent une pose de prothèse de genou complète sur une patiente à l'aide du robot. Ce dernier accompagne et s'adapte au flux de travail du de la chirurgien ne. Le système ROSA analyse les tensions ligamentaires avant l'opération, en temps réel mais également après la mise en place de la prothèse du genou. Le plan préopératoire est personnalisé et tient compte de l'anatomie de chaque patient e. L'uti-

lisation du robot permet une précision accrue et une chirurgie personnalisée calquée sur l'anatomie et les besoins individuels des patient·e·s. La chirurgie personnalisée favorise une reprise plus rapide des activités et minimise le risque de douleur résiduelle.





## 18 août

## Une conférence pour des soins inclusifs

Suite à l'entrée en vigueur du mariage civil pour toutes et tous, le Service de gynécologie-obstétrique organise une conférence intitulée «Des soins inclusifs pour les personnes LGBTIQ+ et les familles arc-en-ciel : une nécessité». A cette occasion, le Dr Raphaël Bize, responsable du secteur Évaluation et expertise en santé publique chez Unisanté, aborde les enjeux en lien avec la santé des personnes minorisées en raison de leur orientation affective et sexuelle ou en raison de leur identité de genre, et notamment l'impact sur la santé de la stigmatisation et de la discrimination. Catherine Fussinger, déléquée aux questions LGBTIQ+ pour le Canton de Vaud, revient quant à elle sur l'entrée en vigueur du mariage pour toutes et tous et les conséquences de cette nouvelle législation sur le travail du personnel soignant qui accompagne les grossesses et les naissances.



## 16 septembre

#### Trois valeurs pour l'HRC et ses actions

Dans le cadre de la mise en place de son Plan d'action stratégique 2023-2027, l'HRC a défini de trois valeurs. Authenticité, exemplarité et innovation guident le comportement, le travail et les actions de chaque collaboratrice et collaborateur, afin d'accomplir sa mission première: offrir la meilleure prise en charge possible à ses patient·e·s. Des collaborateur-trice·s

représentatif-ve-s de l'institution ont mis leur expérience et leurs compétences en commun pour identifier ces trois valeurs, représentant l'hôpital, sa mission et son futur. Les valeurs se déclinent ensuite dans les actions de la manière suivante: l'authenticité se traduit par des relations basées sur l'empathie, l'exemplarité par le fait de faire au mieux de ses possibilités, et l'innovation permet de viser une amélioration continue.







## 25 septembre

## Courir pour offrir des sourires

La Run Mate est une épreuve de course à pied de 28 relais pour un total de 220 kilomètres, qui se déroule autour du bassin lémanique. L'équipe de l'HRC court en faveur de la Fondation Théodora qui offre des moments de rire aux enfants hospitalisés. Elle est composée de neuf participant·e·s. En fin de course, les sportif·ve·s sont chaleureusement accueilli·e·s par les physiothérapeutes de l'HRC, partenaires de l'événement. Un bon massage sportif les attend pour récupérer de cet exploit! Grâce au soutien financier de l'Association des Amis de l'HRC, un chèque de 3'000 francs est offert à la Fondation Théodora. Sa remise a lieu le 12 octobre en présence de Christine Chevalley, présidente des Amis de l'HRC, et d'Olivier Taverney, secrétaire général de la Fondation Théodora.







## Inauguration de la CGR du Chablais

L'Hôpital Riviera-Chablais inaugure la nouvelle Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais, à Monthey. La journée d'inauguration officielle débute avec une matinée destinée à la presse, pendant laquelle les journalistes de la région peuvent adresser leurs questions à Brigitte Rorive Feytmans, présidente du Conseil d'Établissement, Christian Moeckli, directeur général, Stéphanie Colombey, infirmière cheffe du Service de gériatrie et réadaptation, Dr Pierre Guillemin, ancien chef du même service, ainsi qu'à Philipp Dürr, directeur de la logistique hospitalière. La partie officielle qui a suivi a eu lieu en présence de Rebecca Ruiz, Conseillère d'Etat vaudoise, Mathias Reynard, Conseiller d'Etat valaisan, Dre Virginie Spicher, directrice générale de la santé du Canton de Vaud, Victor Fournier, chef du Service de la santé du Canton du Valais, et Stéphane Coppey, président de la Commune de Monthey. Le lendemain, le grand public a eu l'occasion de découvrir la nouvelle clinique et ses locaux.



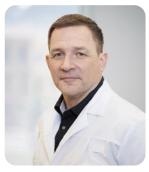
## 1er octobre

#### Mois de sensibilisation aux cancers féminins

En octobre, l'HRC se teinte de rose. Les Services d'oncologie médicale, de radiothérapie, de gynécologie-obstétrique, d'imagerie médicale et de physiothérapie-ergothérapie se sont engagés dans la sensibilisation du cancer du sein, et plus largement des cancers féminins. Par le biais de plusieurs portraits, l'HRC souhaite également mettre en avant les professionnel·le·s de la santé qui s'engagent dans l'accompagnement des patientes atteintes de cancers féminins. Conférences, stands de sensibilisation et témoignages sont à l'agenda de ce mois d'octobre. Le Dr Tarek Laswad, médecin chef du Service d'imagerie médicale, détaille au micro de Radio Chablais l'importance du dépistage dans la prévention des cancers du sein: «De 50 à 74 ans, les femmes dans la majorité des cantons suisses sont invitées à faire des mammographies de dépistage tous les deux ans.»



## 1er octobre



#### Arrivée d'un nouveau médecin chef de service

Suite à la fusion des entités d'anesthésiologie, des blocs opératoires et de la direction du bloc au sein d'un nouveau Service d'anesthésiologie et des blocs opératoires (SABO), l'HRC accueille le 1<sup>er</sup> octobre le Prof. Jean-Pierre Tourtier (à gauche) en qualité de médecin chef de service. Sa riche expérience ainsi que ses compétences en management lui permettront de mener à bien le lancement de ce nouveau service, tout en y intégrant l'ensemble des acteur-trice-s gravitant autour du bloc opératoire. Il est rejoint le 1<sup>er</sup> décembre par Stéphane Renoul (à droite), en qualité d'infirmier chef de service.

## 6 octobre

#### Focus sur l'expérience patient-e

Dans le cadre de la réflexion sur l'Hôpital de demain, un cycle de conférences est organisé autour des thématiques des trois axes de développement du Plan d'action stratégique 2023-2027: expérience patient·e, culture HRC, et population et santé. La première thématique abordée est l'expérience patient·e. Objectif: que le·la patient·e développe une expertise et une connaissance transversale de l'hôpital afin qu'il·elle devienne un·e partenaire, mais également une ressource précieuse pour l'organisation de l'hôpital. Lors de cette conférence, So Yung Straga, fondatrice et présidente de Shared patient experience, et le Dr Joan Escarrabill, responsable expérience patient·e à l'Hospital Clinic de Barcelona, sont revenus sur des exemples concrets. Ces éléments ont ensuite été approfondis durant la table ronde animée par Christian Moeckli, directeur général, à laquelle ont participé les

deux invité e-s ainsi qu'Alexandre Farin, médecin chef au Service de gynécologieobstétrique à l'HRC, Christian Von Plessen, expert pour la Direction générale de la santé du Canton de Vaud, ainsi que Stéphane Coendoz, ancien patient partenaire de l'HRC.







## 1er novembre

#### Movember: on porte la moustache!

Le mois de novembre est dédié à la sensibilisation aux maladies masculines telles que les cancers de la prostate et des testicules, mais aussi à des sujets dont on parle peu, comme la santé mentale et la prévention du suicide. Le personnel de l'HRC se mobilise en portant la célèbre moustache en soutien aux cancers masculins. Pour cette cause, l'HRC adapte son logo, ses écrans, et partage au fil du mois des portraits de collaborateur-trice-s impliqué·e·s dans la recherche et les traitements des maladies masculines, et plus particulièrement dans le cancer de la prostate. A l'HRC, le Service d'oncologie médicale propose également des soins afin d'accompagner les patient·e·s. Corinne Fontaine, qui propose des ateliers d'art-thérapie à l'HRC, revient sur les bienfaits de cette activité au micro de Radio Chablais: «C'est un espace qui permet aux personnes de se ressourcer face au stress et à la fatigue des traitements et de retrouver meilleure une qualité de vie.»

## 1er novembre

#### Entrée en fonction du Prof. Salah Dine Qanadli

La nomination du Prof. Salah Dine Qanadli en qualité de directeur médical est l'aboutissement d'un long processus de recrutement assuré par une commission de sélection dédiée. Il succède au Dr Bernard Vermeulen, qui assurait la direction médicale de l'établissement depuis décembre 2021. Prof. Salah Dine Qanadli s'est formé en médecine interne, puis en radiologie, avant d'exercer en France, au Canada et en Suisse. Il a également, et pendant près de 20 ans, dirigé l'Unité cardio-

thoracique et vasculaire du Service de radiodiagnostic et radiologie interventionnelle du CHUV. «J'inscris mes missions dans le mariage de deux fonctions: celle de chef d'orchestre du corps médical et celle de son serviteur», a déclaré le nouveau directeur médical.







## 10 novembre

# À la découverte des métiers de l'hôpital!

Chaque année, les cantons organisent la journée «Oser tous les métiers» pour les enfants scolarisé·e·s de la 7º à la 9º année scolaire HarmoS (11 à 13 ans). Cette année, l'HRC accueille à nouveau les enfants de leurs collaborateur·trice·s. Réaliser une radio au Service d'imagerie médicale, effectuer un massage cardiaque, s'occuper d'un nouveau-né en couveuse, participer aux activités physiques du Service de physiothérapie-ergothérapie et visiter les coulisses du Service des urgences: autant d'opportunités pour les nombreux-euse-s jeunes de découvrir un métier en accompagnant un ou une adulte durant sa journée de travail. Cette journée d'immersion vise aussi à lutter contre les stéréotypes de genre dans les choix de métier.



## 25 novembre

## Symposium spécialisé à l'HRC

Le premier symposium scientifique suisse de la société Elekta a lieu au Centre hospitalier de Rennaz. Une conférence riche en échanges, introduite par le directeur général, Christian Moeckli, et ponctuée d'interventions de spécialistes du Service de radiothérapie HRC, comme le Dr Thomas Breuneval, médecin chef du Service, la Dre sc. Sarah Ghandour, physicienne médicale, et Benjamin Jankovic, technicien en radiologie médicale, ainsi que d'autres expert·e·s venu·e·s de différents pays d'Europe.



## 16 novembre

#### L'infirmière cantonale vaudoise en visite à Rennaz

L'HRC a accueilli Teresa Gyuriga Perez, première infirmière cantonale vaudoise. Accompagnée par la direction des soins, elle a visité différents services du Centre hospitalier de Rennaz. En fin de journée, elle a rencontré les cadres soignant·e·s de l'établissement et a échangé avec elles·eux sur leur rôle et leurs attentes.







## La culture d'entreprise en question

La deuxième conférence «Cycle de conférences — Plan d'action stratégique 2023-2027» sur la culture d'entreprise s'est tenue au Centre hospitalier de Rennaz. Une soirée riche en échanges, modérée par Christian Moeckli, directeur général. Stéphane Haefliger, psycho-sociologue, a exposé ses idées disruptives sur le concept de culture d'entreprise et leurs implications dans la vie quotidienne d'une institution et de son personnel. Une discussion intéressante a suivi entre le public et les membres de la table ronde, à laquelle ont participé la Dre Julie Steppacher, médecin cheffe de clinique adjointe au Service de médecine interne, Natalie Schai, infirmière cheffe des Services de soins critiques et cardiologie, et Sofia de Meyer, directrice de l'entreprise Opaline et membre du Conseil d'Établissement. La soirée s'est clôturée par une synthèse d'Emmanuel Masson, directeur des ressources humaines de l'HRC.



## 25 décembre

### Partage des vœux de fin d'année

Cette année encore, les collaboratrices et collaborateurs de l'HRC se réunissent pour souhaiter en images de très belles fêtes de fin d'année et une heureuse année 2023 aux patient-e-s, visiteur-euse-s et ami-e-s! En parallèle, l'HRC organise plusieurs actions pour remercier également l'ensemble du personnel pour son engagement et son professionnalisme au quotidien. Les équipes se sont investies sans relâche pour offrir la meilleure prise en charge possible aux patient-e-s.

«Par ce bref message, je tenais à relever l'excellente prise en charge dont j'ai bénéficié tant lors de la consultation, de l'opération et de l'hospitalisation qui a suivi. J'adresse mes plus vifs remerciements à tout le personnel, tant médicosoignant qu'administratif, pour leur accompagnement, leur temps et leur professionnalisme. À chaque étape, je me suis senti soutenu, écouté et considéré. Mille mercis!»

Michele Patient de l'HRC en 2022

# **Expérience patient-e**



Service de physiothérapie et ergothérapie, Rennaz

Alexandre Geiser, physiothérapeute, avec une patiente

## Sécurité patient-e et qualité clinique

## Préambule

## La sécurité et la qualité, jour après jour

Ces derniers mois, plusieurs bonnes nouvelles ont marqué l'actualité en matière de sécurité des patient-e-s et qualité clinique. La création, en 2021, de la Commission fédérale pour la qualité a constitué une avancée majeure pour notre discipline. Début 2023, le sommet interministériel de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) organisé à Montreux et consacré à la sécurité des patient-e-s a démontré l'intérêt grandissant des instances gouvernementales pour cette thématique. Ces événements récents donnent du poids à notre travail et à celui de toutes les équipes de l'HRC, qui s'engagent, jour après jour, à prodiguer des soins de qualité en toute sécurité.



Pour la première fois, les pages qui suivent présentent en majorité des données issues de notre récente configuration sur un seul site de soins aigus. Désormais, il sera plus facile de nous comparer à d'autres établissements. Au-delà des statistiques, l'ouverture du nouvel hôpital a constitué une réelle opportunité pour la qualité et la sécurité des soins: celle de pouvoir partir d'une page blanche.

Enfin, l'année 2022 fut consacrée à développer des projets qui découlent de notre vision «en partenariat avec le·la patient·e, prodiguer des soins sûrs, adaptés et performants». Ils sont appelés à se concrétiser en 2023. Bonne lecture!

Christian Baralon Coordinateur de l'Unité sécurité patient·e et qualité clinique

## NOTRE ACTUALITÉ EN 2022

#### Accompagnement des répondantes sécurité et qualité des soins

A l'HRC, chaque service clinique dispose d'interlocuteur-trice-s de référence en matière de sécurité et qualité des soins. Elles-ils travaillent toujours par équipe de deux: un-e collaborateur-trice traite des aspects infirmiers, l'autre des aspects médicaux. Ensemble, ils analysent les incidents déclarés et les indicateurs de qualité des soins.

Plusieurs fois par année, des rencontres entre les répondant·e·s et l'Unité sont organisées. L'an dernier, celles-ci avaient pour thématiques le soutien à la seconde victime et les méthodes d'analyse d'incidents. Les projets sont abordés et partagés avec les répondant·e·s sécurité et qualité des soins des services et les responsables des principales vigilances de l'HRC (matériovigilance, pharmacovigilance et hémovigilance). Objectifs de ces rencontres? Partager les informations, valoriser le travail d'équipe, stimuler l'intelligence collective et soutenir les répondant·e·s et les membres des vigilances.

En 2022, les répondant-e-s ont participé à trois rencontres (voir à ce sujet le témoignage de la Dre Evelyne Aschwanden, répondante médicale pour le Service des urgences, à la page 24).

# Campagne «Qu'est-ce qui est important pour vous?»

L'objectif de cette campagne internationale, à laquelle participe chaque année l'HRC, est de créer un partenariat avec le·la patient·e, une relation de confiance et d'empathie. Ce partenariat vise à davantage prendre en compte les valeurs du·de la patient·e, ses espoirs, ses préférences, ce qui est important pour lui·elle, afin de co-construire avec lui·elle son projet de soins ou d'accompagnement. Ceci débouche sur une meilleure adhésion thérapeutique, une amélioration de la qualité des soins et une meilleure satisfaction du·de la patient·e.

En collaboration avec la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), l'HRC a participé en juin 2022 à une conférence de presse en présence de la conseillère d'État vaudoise Rebecca Ruiz. Le directeur de l'HRC, Christian Moeckli, accompagné des cadres de l'Unité d'obstétrique, Dr Alexandre Farin et Valérie Piazza, respectivement médecin chef et infirmière cheffe de l'unité, et de Christian Baralon, ont présenté le concept en vigueur à l'HRC.

# 3. Semaine d'action pour la sécurité des patient·e·s

Organisée du 12 au 16 septembre 2022, la semaine d'action sécurité des patients avait pour thème «Ensemble vers une médication sûre». En collaboration avec la Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique (PHEL) et les membres de la Commission de pharmacovigilance de l'HRC (voir à ce sujet l'interview de Sophie Grandchamp, présidente de la Commission interne de pharmacovigilance, à la page 26), une chambre des erreurs a été créée. En tout, 18 erreurs étaient dissimulées. Durant cinq jours, encadrés par des pharmacien·ne·s, plusieurs centaines de collaborateur·trice·s de l'HRC ont pu tester leur sens de l'observation et leurs connaissances grâce à un scénario réaliste reprenant les principales erreurs médicamenteuses déclarées dans le système électronique de gestion des incidents. Preuve de l'importance de la collaboration entre professionnel·le·s, les équipes pluridisciplinaires en ont détecté davantage. Basée sur le jeu et le défi, l'opération a rencontré un franc succès et sera renouvelée.

#### 4. Forum TeamSTEPPS à Bruxelles

Le 23 septembre 2022, l'HRC a participé au 4° forum francophone TeamSTEPPS organisé par la Plateforme belge pour l'amélioration continue de la qualité des soins et de la sécurité des patients (PAQS). Pratiquée à l'HRC depuis plusieurs années, la méthode TeamSTEPPS promeut le travail en équipe et la communication au service de la sécurité. L'édition 2022 était consacrée à la méthodologie SBAR, qui permet de structurer la communication.

Cette technique contribue à ce que les communications soient plus complètes, plus précises, tout en étant concises.

En collaboration avec la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV) et le CHUV, l'HRC a partagé son expérience relative à l'utilisation de cet outil. Ce temps d'échange et de communication permet de favoriser la diffusion de la méthodologie TeamSTEPPS dans les pays francophones. La 5° édition aura lieu en 2024 à Lausanne.

#### 5. Analyse des questionnaires de satisfaction

Depuis 2018, l'HRC mène une enquête de satisfaction auprès des patient·e·s adultes hospitalisé·e·s dans les Services de chirurgie, gynécologie-obstétrique, médecine, orthopédie et gériatrie et réadaptation.

Après avoir mis en place un questionnaire de satisfaction plus court en 2021 pour encourager un maximum de patient-e-s à répondre, l'HRC s'est penché en 2022 sur les commentaires libres émis par les personnes ayant participé. En effet, le questionnaire permet d'ajouter des commentaires ou d'émettre des suggestions.

Les commentaires sont classés en fonction de leur contenu. Au même titre que les réponses aux autres questions, ils sont diffusés tous les trimestres dans les services à l'aide d'un tableau de bord. A noter que les commentaires pertinents publiés sur les réseaux sociaux sont également intégrés au tableau de bord.

#### 6. Construire une offre pour l'après-traitement en oncologie et radiothérapie, en partenariat avec les patient·e·s et les professionnel·le·s

Particulièrement sensibles aux difficultés rencontrées par les patient·e·s et leurs proches après les traitements, les Services d'oncologie médicale et de radiothérapie mènent un projet afin d'identifier les besoins spécifiques des patient·e·s et de leur proposer une offre complémentaire pour y répondre.

Ce projet est mené en partenariat avec la Ligue suisse contre le cancer, des patient·e·s partenaires et des professionnel·le·s des réseaux de santé (médecins installé·e·s, psychologues, professionnel·le·s du Réseau Santé Haut-Léman, Association vaudoise d'aide et de soins à domicile AVASAD).

La première phase du projet s'est déroulée de janvier 2022 à mars 2023. Elle a eu pour objectif d'évaluer les besoins des patient·e·s et de proposer des pistes d'amélioration pour mieux couvrir la période de l'après-traitement.

Une enquête a été lancée pour identifier les besoins des patient·e·s de la Riviera et du Chablais qui ont eu des traitements en oncologie et radiothérapie. Près de 400 personnes ont répondu.

Les thèmes suivants étaient abordés:

- · Bien-être physique
- · Gestion de vie et soutien psychologique
- · Relations sociales et familiales
- Système de santé, information et communication avec les professionnel·le·s de santé
- · Vie quotidienne, travail et finances

Le questionnaire a permis de mettre en évidence des besoins particulièrement importants en lien avec la coordination au sein du réseau de santé, ainsi que dans l'accès à l'information et/ou aux ressources.

Près de ¾ des personnes interrogées souhaitent:

- obtenir des renseignements sur les effets secondaires à moyen et long terme des traitements en cours ou suivis;
- prendre activement part aux décisions qui touchent leur santé, avec les spécialistes qui les suivent;
- s'entretenir rapidement avec un une professionnel·le de la santé, en cas de nécessité;
- · accéder rapidement à leurs résultats d'examen;
- obtenir un suivi coordonné des différents spécialistes consultés (médecins spécialisés, médecins traitants, etc.).

Plus de la moitié des personnes interrogées souhaitent:

- · mieux gérer leur manque d'énergie ou leur fatigue;
- accéder à un une professionnel·le de la santé qui puisse les orienters vers des soins de support (physiothérapie, diététique, psychologie, etc.).



Dans un deuxième temps, un atelier de partage et de réflexion réunissant une soixantaine de patient-e-s et professionnel·le-s de la Riviera et du Chablais a été organisé pour identifier des pistes d'amélioration en lien avec les besoins émis dans l'enquête afin de mieux couvrir la période de l'après-traitement.

Dans le courant du deuxième semestre 2023, une offre pilote sera proposée sur la base des propositions émises lors de l'atelier.

## TÉMOIGNAGES DE PROFESSIONNEL·LE·S

La sécurité des patient-e-s et la qualité clinique sont l'affaire de chacun-e. Quatre professionnel·le-s racontent leur implication.

Dre Evelyne Aschwanden Médecin cheffe, Service des urgences Répondante médicale pour la sécurité des patient·e·s et la qualité clinique



«Aux urgences, l'activité est imprévisible. En cas d'afflux important de patient·e·s, il faut trier et identifier celles et ceux qui nécessitent rapidement des soins, mais il faut aussi répondre aux patient·e·s qui présentent des problématiques moins urgentes, mais qui peuvent se sentir en détresse. Tout va très vite et des erreurs arrivent. Mon travail consiste à décortiquer ce qui a dysfonctionné et à proposer des améliorations. Chaque événement indésirable comporte des éléments pertinents. Quand quelque chose dysfonctionne, cela est très rarement le fait d'une seule personne.

Dans la majorité des cas, de nombreuses étapes ont eu lieu en amont... Pour encourager les équipes à déclarer un évènement indésirable, il faut se montrer bienveillants, éviter le jugement. Au final, le but est d'être plus compétent et plus sécurisant pour la sécurité du de la patient e. Ce rôle me passionne. À mon sens, la sécurité des patient es sera un des chevaux de bataille en médecine ces prochaines années. Soigner en sécurité est tout aussi important que de disposer de compétences médicales.»

## **Laure Barbiche**

## Infirmière, Service d'anesthésiologie et des blocs opératoires Coordinatrice auprès de l'Unité sécurité patient-e et qualité clinique

«Mon rôle consiste notamment à aider les services cliniques dans l'organisation des colloques morbidité et mortalité (M&M). L'objectif de ces rencontres est de discuter du problème et des facteurs qui ont favorisé l'événement indésirable ou le presque accident, et de proposer des actions pour éviter sa répétition. Depuis 2021, l'HRC recommande un minimum de quatre colloques par an. Concrètement, j'accompagne les équipes dans le choix du sujet, la préparation et la méthodologie. Mon aide est appréciée. Il y a de la confiance et de la bienveillance. Toute l'institution développe ces valeurs de sécurité. On ne recherche plus qui est à l'origine du problème, mais les solutions



pour éviter leur répétition. Avant, on avait honte, on cachait ses erreurs, il pouvait y avoir des dénonciations... Cet esprit de compétition n'a plus sa place à l'hôpital. Notre but est de permettre aux gens d'oser parler de ce qui est arrivé ou aurait pu arriver. Le jour où les gens parleront des enjeux de sécurité et de leurs erreurs en buvant un café à la pause, on aura gagné!»



**Dr Mathieu Firmann**Médecin adjoint, Service de médecine
Président de l'Unité sécurité des patient·e·s
et la qualité clinique

«La vision de l'Unité sécurité patient·e et qualité clinique est d'offrir des soins sûrs, efficaces, intégrés et qui considèrent le·la patient·e sur un pied d'égalité. Chaque professionnel·le veut prodiguer les meilleurs soins possibles et, quand on les interroge, chacun estime travailler avec qualité et sécurité. Mais pour en être véritablement convaincu·e, il faut se comparer aux autres et regarder comment les meilleur·e·s travaillent. La mission de notre Unité est donc de transmettre

des recommandations, des indicateurs et des informations à jour. L'objectif est de permettre aux clinicien·ne·s de questionner leur pratique et, au besoin, de la modifier dans la bonne direction. Un hôpital dispose d'une foule d'indicateurs, mais s'ils sont déconnectés de la réalité du terrain, les professionnel·le·s ne vont rien en faire. Il y a un gros travail de séduction à fournir pour intéresser les collaborateur·trice·s à ces enjeux. Fort de mon activité de médecin au sein du Service de médecine, j'apporte une légitimité clinique à la démarche sécurité et qualité des soins.»

# Sophie Grandchamp Pharmacienne clinicienne, PHEL Présidente de la Commission interne de pharmacovigilance



«En tant que présidente de la Commission de pharmacovigilance, je reçois les incidents médicamenteux de l'HRC. Notre commission, qui réunit des représentant·e·s des services, prend connaissance et analyse tous les incidents documentés. Malheureusement, seule une partie est déclarée, par peur ou manque de temps. Pour changer cela, nous travaillons sur la culture de l'erreur. Commettre une erreur peut arriver à tout le monde. C'est humain. Notre action ne se veut aucunement jugeante. Notre but est d'améliorer le système; seuls le contexte et la situation nous importent.

75% des incidents arrivent au moment de la préparation ou de l'administration du médicament. Le plus souvent, il y a une confusion de médicaments, de patient e ou un mauvais dosage. Notre rôle est de faire des propositions d'amélioration pour diminuer ces risques. Pour encourager les déclarations, il faut sensibiliser les équipes. Déclarer fait partie du métier. Je trouve que l'erreur est de moins en moins tabou.»

## INDICATEURS QUALITÉ

#### 1. LA SATISFACTION DE LA PATIENTÈLE

Les enquêtes de satisfaction ont pour objectif de mettre en évidence les domaines où les attentes des patient·e·s ont été satisfaites, ainsi que ceux qui nécessitent une amélioration.

## 1.1. La satisfaction de patient·e·s en réadaptation (chiffres 2022)

En 2022, une enquête nationale de satisfaction auprès des patient·e·s en réadaptation a eu lieu. L'HRC a obtenu des résultats analogues à l'ensemble des cliniques de réadaptation en Suisse pour ses sites de Vevey Providence et Mottex. Seules deux questions de l'enquête ont obtenu des résultats inférieurs à la moyenne suisse, et ce, uniquement pour le site de Mottex. Il s'agit des réponses portant sur l'implication dans les décisions pendant le séjour de réadaptation, ainsi que l'obtention de réponses compréhensibles aux questions posées par les patient·e·s pendant leur séjour à l'hôpital. Des mesures d'amélioration ont été mises en place.

## 1.2. La satisfaction des patient·e·s en soins aigus (chiffres 2022)

En parallèle du sondage réalisé auprès des patient·e·s par l'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques (ANQ), l'HRC mène depuis 2018 une enquête de satisfaction auprès de ses patient·e·s. Ce projet s'inscrit dans la continuité d'amélioration de l'objectif premier de l'hôpital: œuvrer au quotidien pour assurer une prise en charge et un suivi optimal des patient·e·s.

Les enquêtes nationales de satisfaction menées par l'ANQ n'ont pas eu lieu en 2022. Afin d'évaluer en continu la satisfaction de ses patient·e·s, l'HRC a réalisé son enquête de satisfaction sur l'année 2022 et auprès des patient·e·s adultes hospitalisé·e·s dans les Services de chirurgie, gynécologie-obstétrique, médecine, orthopédie et gériatrie et réadaptation.

En tant qu'indicateur générique de l'expérience patient·e à l'HRC, le taux de recommandation est en particulier suivi. En 2022, 71% des 2'172 personnes interrogées ont répondu «Tout à fait d'accord» à l'affirmation «Je recommande cet hôpital à un proche».

Le questionnaire de l'HRC permet également à chaque patient-e d'ajouter des commentaires libres et d'émettre des suggestions. Les résultats et suggestions de ces enquêtes sont étudiés et diffusés tous les trimestres aux services concernés pour leur permettre d'intégrer l'expérience du patient au cœur des améliorations de l'HRC et œuvrer à prodiqués un parcours de soin de qualité.

## 2. LA CONFORMITÉ AUX BONNES PRATIQUES

#### 2.1. La mortalité hospitalière (chiffres 2021, publiés en 2022)

Un décès à l'hôpital constitue toujours un événement majeur, qui oblige une institution à comprendre ce qui s'est passé. Le taux de mortalité enregistré à l'HRC est conforme ou plus faible que celui des autres hôpitaux suisses.

L'Office fédéral de la santé publique (OFSP) suit chaque année une liste étendue d'indicateurs de qualité des hôpitaux suisses de soins aigus. Ceux-ci incluent principalement des taux de mortalité, mais aussi d'autres valeurs telles que des nombres de cas, des pourcentages spécifiques (le taux de césariennes par exemple) ou des durées de séjour. Ces indicateurs permettent à chaque hôpital d'évaluer si ses pratiques de soins sont conformes aux pratiques nationales.

Comme pour les années précédentes, l'HRC a montré de bons résultats en 2021 (dernière année disponible). En effet, parmi les 126 groupes de maladies pour lesquelles le taux de mortalité a été évalué, 124 d'entre eux ont obtenu un taux de mortalité plus faible ou analogue au taux attendu en Suisse.

Pour deux groupes de maladies seulement (les septicémies et les septicémies avec complication d'organe ou choc), le nombre de décès observé à l'HRC a dépassé de plus de deux décès le nombre attendu. Pour ces groupes de maladies, des revues de cas ont été déclenchées. Les actions d'amélioration ont été discutées avec les équipes concernées.

#### 2.2. Infections du site opératoire (chiffres 2021, publiés en 2022)

Figurant parmi les plus fréquentes, les infections du site opératoire désignent les infections qui touchent la partie du corps où a eu lieu une intervention chirurgicale. Une infection entre dans cette catégorie lorsqu'elle survient dans les 30 jours après l'intervention, ou durant l'année qui suit la pose d'un implant.

Conformément aux exigences de l'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques (ANQ), le Service des maladies infectieuses de l'Institut central des hôpitaux (ICH) suit chaque année les taux d'infection du site opératoire selon le programme Swissnoso (centre national pour la prévention des infections).

En 2022, les interventions suivies à l'HRC ont été la chirurgie du côlon, les appendicectomies chez les enfants jusqu'à 16 ans (surveillances obligatoires), les prothèses totales de hanche (premières opérations électives), les hystérectomies ainsi que les interventions avec pose d'implant effectués en 2021 (arthrodèse, laminectomie avec implant et prothèse, totale et partielle, du genou).

A noter qu'en raison du Covid-19, la surveillance des interventions a été interrompue de novembre 2020 à mars 2021 et de décembre 2021 à février 2022.

#### 2.3. La prévention des chutes et des escarres

L'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques (ANQ) effectue chaque année une mesure ponctuelle (sur une journée) de la prévalence des chutes et escarres dans tous les hôpitaux suisses.

En 2022, la journée de prévalence des escarres a lieu le 8 novembre. Outre le suivi des chutes et des escarres, l'HRC a décidé de suivre également la mesure facultative du taux de malnutrition. La comparaison nationale entre tous les hôpitaux suisses sera disponible dès septembre 2023.

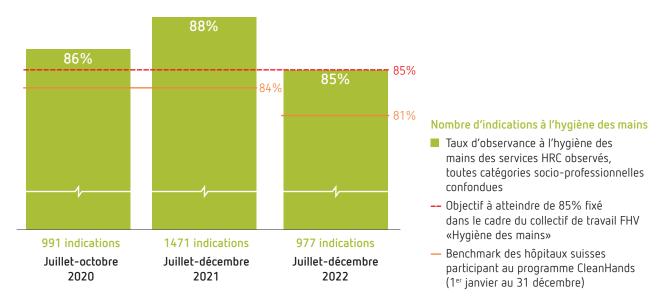
De son côté, et depuis sa participation en 2017 à une campagne de prévention des escarres menées dans plusieurs hôpitaux de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), l'HRC a mis en place un suivi continu de l'apparition d'escarres nosocomiales à partir du dossier patient·e. Afin de prévenir leur survenue, des évaluations systématiques sont effectuées dès l'arrivée des patient·e·s à l'hôpital.

Concernant la prévention des chutes, un programme de prévention, débuté en 2022, sera mis en œuvre dès avril 2023 dans le Service de médecine, avant d'être étendu à d'autres services. Un suivi en continu de la malnutrition sera également introduit dès l'été 2023.

#### 2.4. L'observance à l'hygiène des mains

Afin de prévenir les infections, les professionnel·le·s sont tenu·e·s de respecter une bonne hygiène des mains fondée sur des indications bien précises. L'HRC évalue chaque année le respect de ces consignes.

À l'HRC, l'observance à l'hygiène des mains fait l'objet d'audits réguliers depuis 2009. Les services cliniques sont évalués en alternance chaque deux ans. A l'initiative de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), un collectif de travail a fixé un objectif de 85% de taux d'observance. Depuis 2020, ces observations sont effectuées selon le programme CleanHands de Swissnoso, permettant en plus de comparer ses résultats à ceux des autres hôpitaux et cliniques suisses participants.



#### 2.5. L'utilisation de la check-list chirurgicale

Utilisée lors d'interventions chirurgicales, la check-list permet d'améliorer la communication au sein des équipes et de renforcer la sécurité des patient·e·s.

A la suite de sa participation pilote au programme national «progress! COM-Check – Sécurité chirurgicale» de la Fondation suisse pour la sécurité des patients en 2021, l'HRC a poursuivi l'utilisation de la check-list chirurgicale informatisée. Cet outil permet de coordonner l'équipe active en salle d'opération lors d'une intervention chirurgicale. La fondation suit en particulier le pourcentage d'interventions pour lesquelles un formulaire de check-list est utilisé.

A noter que, lors d'interventions chirurgicales en urgence absolue, les transmissions orales priment et les équipes sont dispensées de cette documentation.

Année	Nombre d'interventions	Taux pour lesquelles un formulaire de check-list a été créé		
2021	8'541		97%	
2022	8'287		97%	

#### Commentaire

Avec un taux de 97% depuis son utilisation en version numérique en décembre 2020, la documentation de la check-list chirurgicale est standardisée au sein de l'HRC. Elle est le reflet d'un travail collaboratif et d'une synergie entre les équipes pour permettre de renforcer la sécurité des patient·e·s. lors des interventions.

# **Espace Écoute & Médiation**

## UN LIEU D'ÉCOUTE ET DE DIALOGUE AU SERVICE DES PATIENT-E-S ET DES ÉQUIPES

L'Espace Écoute & Médiation permet aux patient·e·s, à leurs proches et aux professionnel·le·s d'exprimer librement leur ressenti et leur vécu, afin de renouer le dialogue et trouver des solutions. En 2022, 39% des doléances concernaient l'aspect relationnel.

Ouvert en même temps que le Centre hospitalier de Rennaz, l'Espace Écoute & Médiation (EE&M) de l'Hôpital Riviera-Chablais a fêté son troisième anniversaire en 2022. Il est dédié à l'écoute et au dialogue pour les patient-e-s et/ou leurs proches, ainsi que pour les équipes de l'HRC confrontées à des situations difficiles ou conflictuelles. Deux médiatrices (représentant 1,4 EPT) y travaillent. Elles sont formées à la communication interpersonnelle, à la gestion de conflit et à la médiation.

#### L'hôpital, un contexte particulier

Il est essentiel de rappeler que l'hôpital est un lieu tout sauf «normal», surtout pour les personnes prises en charge et leurs proches. Des émotions, des vécus et des perceptions différent·e·s peuvent créer des difficultés dans les relations interpersonnelles. Ainsi, des personnes soignées ou leur entourage peuvent rencontrer une situation tendue avec un·e professionnel·le, voire une équipe de l'HRC, et vice-versa. Ces difficultés ne sont pas nécessairement le signe d'une mauvaise prise en charge, mais sont davantage l'écho d'un problème dans la relation. En effet, en 2022, 39% des doléances concernaient l'aspect relationnel.

La relation est mise à rude épreuve dans un système de soins subissant de très fortes tensions (pression sur les coûts, fatigue du personnel après la pandémie, hausse du nombre de patient-e-s, baisse du nombre de médecins traitant-e-s, etc.). Celles-ci mettent l'hôpital sous pression et créent, entre autres, des conditions propices à nourrir des incompréhensions ou des conflits.

Les doléances sont identifiées sur la base du témoignage et du vécu du de la doléant e, tenant ainsi compte de son ressenti et de sa perception. En effet, les médiatrices n'ont pas pour mission de déterminer ce qu'il s'est passé: elles ne recherchent ni les faits, ni la vérité. En revanche, elles vont à la rencontre d'un univers d'émotions, de sens et de valeurs pour tenter de comprendre ce qui fait souffrir et ce qui pourrait aider.

#### Concrétiser un changement de culture

En 2022, l'EE&M a traité 345 situations. Celles-ci sont à mettre en perspective avec l'activité de l'hôpital (plus de 72'000 patient·e·s pris·es en charge pendant la même période), et ne représentent donc que peu de situations quant à l'activité globale de l'HRC. Après avoir été anonymisés, tous les témoignages recueillis contribuent à nourrir des réflexions d'amélioration quant à la prise en charge des patient·e·s, tant au niveau de la direction qu'au niveau des services cliniques.

Un des objectifs principaux est de favoriser la remise en lien entre les protagonistes au travers de rencontres-médiations, en toute confidentialité. C'est un vrai changement de culture dans le traitement des plaintes, amorcé depuis novembre 2019.

#### Une définition de la médiation

Pour expliquer ce qu'est la médiation, la définition proposée par Jacques Faget¹ a été retenue: «La médiation est un processus consensuel de construction ou de réparation du lien social et de gestion des conflits, dans lequel un tiers impartial, indépendant et sans pouvoir décisionnel, tente, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions, de les aider soit à améliorer ou à établir une relation, soit à régler un conflit.»

Ne pas s'occuper de ce qui est difficile, voire conflictuel, c'est prendre le risque d'envenimer les choses et de conforter la perte de confiance qui s'est invitée dans le lien entre le·la patient·e et/ou ses proches et les professionnel·le·s. Des «choses» qui reviendront inévitablement à la surface lors d'une nouvelle prise en charge et mettront à mal la relation thérapeutique entre soignant·e et soigné·e.

# Un lieu également destiné aux professionnel·le·s

L'EE&M est aussi à disposition des professionnel·le·s lorsqu'ils ont besoin de revenir sur une prise en charge. En 2022, 14% des doléant·e·s étaient des professionnel·le·s de l'HRC.

Plusieurs rencontres-médiations ont par ailleurs été initiées à la demande de ces dernier-ière-s afin de désamorcer des situations complexes et conflictuelles. Cet espace de dialogue leur offre aussi l'opportunité d'expliquer la complexité du système de soins, la réalité et les limites d'une prise en charge, etc.

Il faut malheureusement relever une augmentation des situations où le personnel est victime de comportements violents (violences verbales et/ou physiques). Dans un système de soins subissant de fortes tensions, ce sont souvent les équipes qui «en bout de chaîne» subissent la colère, le mécontentement et les exigences toujours plus grandes de certain·e·s patient·e·s. Ne pouvant y répondre (elles·ils ne peuvent pas compenser tous les défauts dudit système), elles·ils deviennent la cible et les destinataires de différentes formes de violence.

<sup>1</sup> Jacques Faget, Médiations: les ateliers silencieux de la démocratie, Toulouse, Erès, 2015, pp. 34-35.

## Comment fonctionne concrètement l'Espace Écoute & Médiation?

L'EE&M intervient toujours en deuxième lieu, lorsque les situations n'ont pu être réglées directement au sein du service. Dans un tiers des situations, le simple fait de pouvoir parler à une médiatrice soulage et permet de clôturer un dossier.

L'EE&M centralise toutes les doléances en lien avec une prise en charge qui n'ont pas pu être réglées entre le service clinique et le-la patient-e et/ou ses proches. L'intervention de l'EE&M est donc toujours subsidiaire. Ensuite, une médiatrice entrera en contact (par téléphone) avec le-la doléant-e. Cet échange représente une étape importante de l'accompagnement proposé par l'EE&M. Dans la mesure du possible et selon la situation, un entretien individuel est proposé.

#### Un temps pour raconter son vécu en toute confidentialité

Ce temps d'écoute, avec une médiatrice externe à la situation, permet à la personne de déposer son histoire, d'exprimer — si elle le souhaite — ses émotions très librement, de restructurer son récit. Dans l'idéal, cette démarche permet aussi de prendre de la distance, de se décentrer quelque peu de la situation douloureuse et/ou simplement de déposer son histoire dans un lieu sécure. Elle aide aussi le-la doléant-e à entrer dans la subjectivité et l'altérité².

Cette première étape a aussi pour but de permettre une meilleure compréhension des différents enjeux et d'évoquer ce qui est important et quels sont les besoins du de la doléant e pour la suite, en favorisant ainsi son auto-détermination, mais aussi sa responsabilité quant aux suites à donner à sa démarche.

A titre d'exemple, 32% des doléances n'ont donné lieu à «Aucune suite» en 2022. Les personnes indiquent avoir été soulagées d'avoir pu en parler, de savoir que leur expérience sera répertoriée et utilisée de manière anonyme en vue d'alimenter de futures réflexions d'amélioration («Pour que cela n'arrive pas à d'autres»).

### La rencontre en médiation, une opportunité

En 2022, 10% des doléances ont été abordées lors d'une rencontre-médiation.

La rencontre-médiation en présence d'un tiers neutre est un espace privilégié pour soigner le lien. La médiatrice offre un espace et un lieu en dehors de l'hôpital et d'une prise en charge. Ce «pas de côté» tend à soutenir la compréhension entre les protagonistes. Il requiert la volonté d'investir du temps, en vue de clarifier ce qui a été difficile, voire conflictuel.

## Ce que disent les professionnel·le·s qui participent

Si les patient-e-s sont souvent ouvert-e-s à cette démarche car «elles-ils ont besoin de mettre des mots sur leurs maux», ou restent longtemps « affecté-e-s par une situation ou un suivi vécu-e à l'hôpital», elle est pour les professionnel·le-s parfois difficile en raison du temps manquant et des contraintes et pressions multiples sur le système de soins. Lorsqu'elles-ils s'engagent, toujours volontairement, les professionnel·le-s partagent «avoir apprécié

de revenir sur cette situation qui leur restait en tête», «avoir moins peur des suites éventuelles, même au niveau juridique», «être soulagé-e-s d'avoir pu discuter à cœur ouvert d'une situation problématique», «mieux comprendre la perception des patient-e-s, et y voir du sens aussi dans leur rôle de formateur-trice-s» et s'interroger au travers des questions des patient-e-s ou de leurs proches «sur le rôle de la médecine et certaines questions sociétales, voire philosophiques».

Prendre sur soi et consacrer du temps à une rencontre-médiation au sein de l'EE&M, c'est soigner le lien en vue de co-construire et co-créer, à partir de sensibilités souvent très différentes, une signification commune à un événement<sup>3</sup>. C'est aussi renoncer à construire une réalité purement objective, en essayant de regarder ou de lorgner un bout «par la fenêtre de l'autre» tout en parlant de sa propre perception et réalité. Idéalement, les échanges permettront une meilleure compréhension des mondes de l'un et de l'autre.

«Après notre échange, j'ai réalisé que les professionnel·le·s ont entendu son souhait de mourir à domicile. Je n'avais pas réalisé l'impact de cette volonté. Mon regard sur les décisions prises, qui me semblaient complètement incongrues, a changé. Je peux maintenant avancer plus sereinement avec ce décès.»

«J'ai un film qui tourne en boucle depuis cette prise en charge. Vous entendre me permet de le compléter et probablement peu à peu de l'oublier.»

Ces échanges sont aussi l'occasion d'élargir le regard, de souligner l'importance des partenaires, du rôle des un e s et des autres.

L'EE&M, à travers un cadre posé en amont, c'est-à-dire un accompagnement favorisant l'ouverture au dialogue et à la tolérance du point de vue de l'autre, accompagne ces rencontres. Celles-ci demandent néanmoins de la disponibilité et du courage, car c'est aussi parfois prendre le risque d'un dialogue difficile, voire d'accepter ou de constater des désaccords.

<sup>2</sup> Lionel Zighetti, «Médiation en milieu hospitalier : aspects pratiques», *Revue médicale suisse* du 23 mars 2022, p. 542, mentionne l'importance d'aller à la rencontre d'un univers de sens et de valeurs.

<sup>3</sup> Eric Dacheux, Comprendre pourquoi on ne se comprend pas, Biblis Inédit, Paris 2023, p. 13.

<sup>4 «</sup>Secours réels et symboliques» pour reprendre le terme de Bertrand Kiefer dans «Santé, la fin d'une illusion», Revue médicale suisse du 8 février 2023, p. 304.

<sup>5</sup> Béatrice Schaad, «Un hôpital peut-il améliorer ses soins grâce aux plaintes des patients?», Revue médicale suisse du 23 mars 2022, p. 539, et Claudia Von Ballmoos & Catherine Von Rotz, «Médiation et procédure judiciaire: les fausses sœurs», Revue médicale suisse du 23 mars 2022, p. 548.

#### L'hôpital suscite des attentes très élevées

Ces temps de rencontres-médiations sont souvent l'opportunité d'accompagner des patient·e·s ou leurs proches dans leurs questionnements suite à des complications, d'un décès, de partager autour de leurs inquiétudes et angoisses face à la maladie et à la mort, d'interroger parfois la coordination et la qualité de la prise en charge. Souvent, les attentes face à l'hôpital et aux professionnel·le·s sont très élevées. L'institution est perçue comme un refuge, un pilier lors d'événements tragiques et douloureux<sup>4</sup>.

Dans la mesure du possible, les personnes présentes, et particulièrement le·la doléant·e, peuvent quitter une éventuelle posture de victime pour devenir acteurs des suites et d'un dialogue constructif<sup>5</sup>.

«Je réalise maintenant que je suis partie prenante de mes prises en charge. Ce n'est pas si facile pour moi, mais je retiens cet élément de notre échange, j'ai un rôle à jouer comme patient.»

« Peut-être que j'attendais trop de l'hôpital et je prends conscience que j'aurais dû demander de l'aide en amont.»

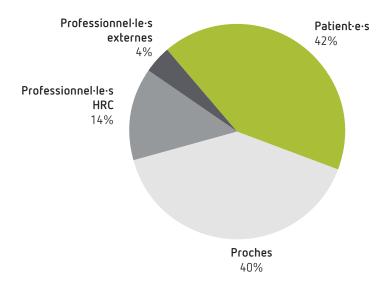
« Entendre que les équipes ont été touchées par ce décès nous a ému·e·s, nous imaginions ou avions l'impression de l'absence d'empathie. Cela nous a fait du bien d'entendre cela et nous permet maintenant de tourner la page.»



## LES DOLÉANT-E-S

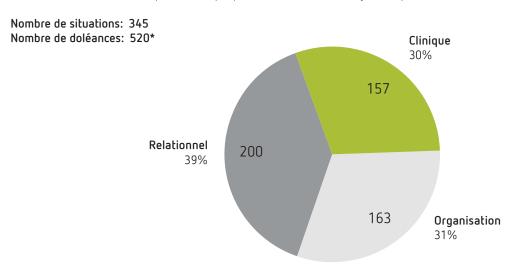
Les doléant-e-s sont majoritairement des patient-e-s de l'hôpital (42% sont des patients, contre 47% en 2021) et 40% sont des proches (contre 39% en 2021).

S'agissant des professionnel·le·s de l'HRC, leurs sollicitations auprès de l'EE&M représentent 14% (contre 9% en 2021).



## LES SUJETS DES DOLÉANCES

Les sujets des doléances sont identifiés en trois catégories. Ils concernent la clinique, l'organisation et le relationnel. Leur taxonomie découle d'une étude scientifique britannique portant sur un outil d'analyse des plaintes en matière de soins de santé<sup>6</sup>.



Le nombre de situations en 2022 a baissé par rapport à 2021 (345 contre 366). Cette différence s'explique par le fait que l'EE&M traitait également des doléances concernant uniquement des contestations de factures (voir la ligne «Facturation et coûts» dans le tableau de la page suivante). Cela n'est plus du tout le cas depuis le 1er janvier 2022, date depuis laquelle ces doléances sont directement traitées par l'Unité contrôle qualité et développement. En 2022, les doléances concernant la clinique représentaient 39% (contre 33% en 2021), celles portant sur l'organisation 31% (contre 37% en 2021) et celles sur la clinique 30% (même taux qu'en 2021).

<sup>\*</sup> Une situation peut donner lieu à plusieurs doléances.

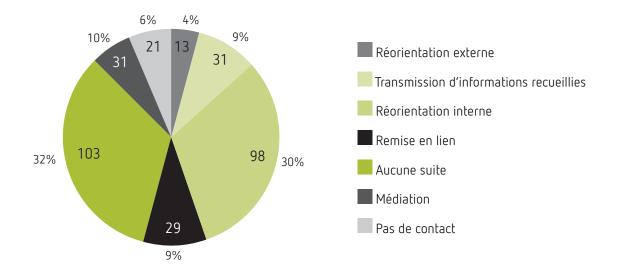
<sup>6 «</sup>The Healthcare Complaints Analysis Tool: development and reliability testing of a method for service monitoring and organisational learning» (publiée en 2016 dans le *British Medical Journal*)

## Répartition des doléances par sujet, comparaison des données 2020\*-2022

RELATIONNEL         215         170         200           Communication         98         72         70           Communication déficiente (entre les professionnelles et les patientes)         46         43         28           Information         28         20         19           Relation patient e séquipes, écoute         24         9         23           Egards e attention         75         62         70           Egards, empathie, respect, dignité         56         53         62           Comportement de l'équipe         19         9         8           Droits des patient-es         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         7         12           Cacret médical         30         26         41           Consentement         6         7         12           Discritives anticipées         0         0         2           Discritives anticipées	Période	2020	2021	2022
Communication déficiente (entre les professionnel·lers et les patienters)         46         43         28           Information         28         20         19           Relation patienters/équipes, écoute         24         9         23           Egards, empathie, respect, dignité         56         53         62           Comportement de l'équipe         19         9         8           Droits des patienters         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         3           Discrimination         0         0         2           Discrimination         0         0         0         3           Contention         0         0         0         3           Discrimination         0         0         0         2           Discrimination         0         0         1         0           ORGANISATION         238         187         163	RELATIONNEL	215	170	200
Information         28         20         19           Relation patient-es/équipes, écoute         24         9         23           Egards et attention         75         62         70           Egards, empathie, respect, dignité         56         53         62           Comportement de l'équipe         19         9         8           Droits des patiente-s         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Discrimination         0         0         2           Discrimination         0         0         2           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           Or 3         2         1         0           Ordantion de infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36 <tr< td=""><td>Communication</td><td>98</td><td>72</td><td>70</td></tr<>	Communication	98	72	70
Relation patiente s/équipes, écoute         24         9         23           Egards et attention         75         62         70           Egards, empathie, respect, dignité         56         53         62           Comportement de l'équipe         19         9         8           Poils des patiente-es         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Discrimination         0         0         2           Ontention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           Orcentation         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORCANISATION         28         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         17	Communication déficiente (entre les professionnel·le·s et les patient·e·s)	46	43	28
Egards et attention         75         62         70           Egards, empathie, respect, dignité         56         53         62           Comportement de l'équipe         19         9         8           Droits des patientees         42         36         60           Violence subie, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         0         3           Contention         0         0         0         2         0           Discrimination         0         0         0         2         0         1         0         0         3         2         0         1         0         0         0         0         2         0 <td>Information</td> <td>28</td> <td>20</td> <td>19</td>	Information	28	20	19
Egards, empathie, respect, dignité         56         53         62           Comportement de l'équipe         19         9         8           Droits des patientees         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           Orgenistration         23         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Feacturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Datations et ressources         4         3         1           Accès a'l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité <td>Relation patient·e·s/équipes, écoute</td> <td>24</td> <td>9</td> <td>23</td>	Relation patient·e·s/équipes, écoute	24	9	23
Comportement de l'équipe         19         9         8           Droits des patiente-s         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORAMISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hétellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès à l'hôpital et aux professionnel·les de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74	Egards et attention	75	62	70
Droits des patiente-es         42         36         60           Violence suble, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         0         3           Contention         0         0         0         2         2           Directives anticipées         0         0         1         0         0         2         2         0         1         0         0         2         0         1         0         0         2         0         1         0         0         0         2         0         1         0         0         0         2         0         1         0         0         0         2         0         1         0         0         0         2         0         3         3         6         6         3         1         0         0         3         3         6         4         3         1         1         2         2         2         2         2         2         2         2         2         2	Egards, empathie, respect, dignité	56	53	62
Violence subie, abus         6         7         12           Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORCANISATION         238         187         153           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et atlente         108         75         90           Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7 <td< td=""><td>Comportement de l'équipe</td><td>19</td><td>9</td><td>8</td></td<>	Comportement de l'équipe	19	9	8
Secret médical         30         26         41           Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORGANISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès à l'hôpital et aux professionnel·le·s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135         152         157           Qualité de la prise en charge         55	Droits des patient·e·s	42	36	60
Consentement         6         2         2           Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORSANISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès et attente         108         75         90           Accès at l'hôpital et aux professionnel·le·s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         74         40         41         22           Inspire et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135	Violence subie, abus	6	7	12
Discrimination         0         0         3           Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORGANISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Actie         12         11         22           Transfert et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         135         152 <t< td=""><td>Secret médical</td><td>30</td><td>26</td><td>41</td></t<>	Secret médical	30	26	41
Contention         0         0         2           Directives anticipées         0         1         0           ORGANISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1         1         2         2           Accès et attente         108         75         90         4         1         1         2 </td <td>Consentement</td> <td>6</td> <td>2</td> <td>2</td>	Consentement	6	2	2
Directives anticipées         0         1         0           ORGANISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès al l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135         152         157           Qualité de la prise en charge         55         66         64           Examen clinique ou paraclinique         4         10         11           Coordination de la prise en charge         19         23         19	Discrimination	0	0	3
ORGANISATION         238         187         163           Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès et attente         108         75         90           Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135         152         157           Qualité de la prise en charge         55         66         64           Examen clinique ou paraclinique         4         10         11           Coordination de la prise en charge         9         23         19	Contention	0	0	2
Gestion et infrastructures         130         112         73           Administratif         20         39         36           Equipements, hôtellerie         37         17         10           Facturation et coûts         68         51         24           Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès at l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135         152         157           Qualité de la prise en charge         55         66         64           Examen clinique ou paraclinique         4         10         11           Coordination de la prise en charge         19         23         19           Qualité des soins         26         29         22           Efficacité des traitements         6         4         12 <t< td=""><td>Directives anticipées</td><td>0</td><td>1</td><td>0</td></t<>	Directives anticipées	0	1	0
Administratif       20       39       36         Equipements, hôtellerie       37       17       10         Facturation et coûts       68       51       24         Prestations de soutien       1       2       2         Dotations et ressources       4       3       1         Accès et attente       108       75       90         Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins       15       16       18         Attente et disponibilité       74       40       41         Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8	ORGANISATION	238	187	163
Equipements, hôtellerie       37       17       10         Facturation et coûts       68       51       24         Prestations de soutien       1       2       2         Dotations et ressources       4       3       1         Accès et attente       108       75       90         Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins       15       16       18         Attente et disponibilité       74       40       41         Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents	Gestion et infrastructures	130	112	73
Facturation et coûts       68       51       24         Prestations de soutien       1       2       2         Dotations et ressources       4       3       1         Accès et attente       108       75       90         Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins       15       16       18         Attente et disponibilité       74       40       41         Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       1	Administratif	20	39	36
Prestations de soutien         1         2         2           Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135         152         157           Qualité de la prise en charge         55         66         64           Examen clinique ou paraclinique         4         10         11           Coordination de la prise en charge         19         23         19           Qualité des soins         26         29         22           Efficacité des traitements         6         4         12           Sécurité         80         86         93           Diagnostic         35         27         45           Médicaments         8         7         5           Complications, incidents         25         35         39           Compétence et condui	Equipements, hôtellerie	37	17	10
Dotations et ressources         4         3         1           Accès et attente         108         75         90           Accès à l'hôpital et aux professionnel·le-s de soins         15         16         18           Attente et disponibilité         74         40         41           Sortie         12         11         22           Transfert et orientation         7         8         9           CLINIQUE         135         152         157           Qualité de la prise en charge         55         66         64           Examen clinique ou paraclinique         4         10         11           Coordination de la prise en charge         19         23         19           Qualité des soins         26         29         22           Efficacité des traitements         6         4         12           Sécurité         80         86         93           Diagnostic         35         27         45           Médicaments         8         7         5           Complications, incidents         25         35         39           Compétence et conduite         12         17         4           TOTAL NOMBRE DE SI	Facturation et coûts	68	51	24
Accès et attente       108       75       90         Accès à l'hôpital et aux professionnel·le·s de soins       15       16       18         Attente et disponibilité       74       40       41         Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Prestations de soutien	1	2	2
Accès à l'hôpital et aux professionnel·le·s de soins       15       16       18         Attente et disponibilité       74       40       41         Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Dotations et ressources	4	3	1
Attente et disponibilité       74       40       41         Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Accès et attente	108	75	90
Sortie       12       11       22         Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Accès à l'hôpital et aux professionnel·le·s de soins	15	16	18
Transfert et orientation       7       8       9         CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Attente et disponibilité	74	40	41
CLINIQUE       135       152       157         Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Sortie	12	11	22
Qualité de la prise en charge       55       66       64         Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Transfert et orientation	7	8	9
Examen clinique ou paraclinique       4       10       11         Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	CLINIQUE	135	152	157
Coordination de la prise en charge       19       23       19         Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Qualité de la prise en charge	55	66	64
Qualité des soins       26       29       22         Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Examen clinique ou paraclinique	4	10	11
Efficacité des traitements       6       4       12         Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Coordination de la prise en charge	19	23	19
Sécurité       80       86       93         Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Qualité des soins	26	29	22
Diagnostic       35       27       45         Médicaments       8       7       5         Complications, incidents       25       35       39         Compétence et conduite       12       17       4         TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS       369       366       345	Efficacité des traitements	6	4	12
Médicaments         8         7         5           Complications, incidents         25         35         39           Compétence et conduite         12         17         4           TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS         369         366         345	Sécurité	80	86	93
Complications, incidents         25         35         39           Compétence et conduite         12         17         4           TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS         369         366         345	Diagnostic	35	27	45
Compétence et conduite         12         17         4           TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS         369         366         345	Médicaments	8	7	5
TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS 369 366 345	Complications, incidents	25	35	39
	Compétence et conduite	12	17	4
TOTAL NOMBRE DE DOLÉANCES 588 509 520	TOTAL NOMBRE DE SITUATIONS	369	366	345
	TOTAL NOMBRE DE DOLÉANCES	588	509	520

<sup>\*</sup> Période considérée: du 01.11.2019 au 31.12.2020

### LES SOLUTIONS



La médiatrice oriente et accompagne le·la doléant-e en respectant son choix de solution. Celui-ci tient notamment compte de la nature de ses doléances et de leurs circonstances, ainsi que de sa volonté de restaurer un dialogue, ou non, avec la/les personne/s concernée/s.

On peut observer que 66% des doléances trouvent une solution à la suite d'une ou de plusieurs actions de l'EE&M, 30% sont réorientées en interne et 4% en externe.

### Aucune suite (32% contre 35% en 2021)

Avec les outils de la médiation, la médiatrice instaure une discussion avec le la doléant e. Celui-ci peut ainsi témoigner et déposer son vécu, ses émotions, son ressenti. Cette étape marque la fin du processus pour 32% des doléances: «Ça m'a fait du bien d'être entendu e, je m'arrête là.»

Les personnes sont informées que leur témoignage sera anonymisé et qu'il servira à nourrir des réflexions d'amélioration, tant au niveau institutionnel qu'au niveau des services.

### Réorientation interne (30% contre 40% en 2021)

Il arrive que le-la doléant-e souhaite recevoir une réponse écrite de la part de l'HRC. La situation est alors réorientée vers l'Unité des affaires juridiques, même si elle n'a principalement pas de caractère juridique.

### Médiation (10% contre 6% en 2021)

Une déontologie rigoureuse encadre sa pratique. Des principes intangibles la soutiennent, garantissant un «cadre de sécurité» aux personnes sollicitant un accompagnement de l'EE&M:

- La base volontaire: les personnes concernées par la difficulté acceptent de se rencontrer et de prendre part au processus de médiation.
- La confidentialité: elle touche le contenu de tous les échanges et réserve aux seules médiatrices l'accès à leur propre outil informatique.
- La neutralité et la multipartialité: les médiatrices ne prennent pas parti et ne donnent pas d'avis, elles n'ont pas non plus de conflit d'intérêts avec les personnes.
- Précision importante: les médiatrices n'ont, à aucun moment, accès au dossier médical.

### Remise en lien (9%, même % qu'en 2021)

La médiatrice, en tant que tiers facilitateur, permet aux personnes impliquées (patient·e·s et/ou proches et professionnel·le·s) de reprendre directement contact entre elles, sans sa présence.

## Transmission d'informations recueillies (9%, même % qu'en 2021)

Ici, la médiatrice est une intermédiaire. Elle transmet des renseignements en lien, par exemple, avec l'obtention d'un document, le fonctionnement d'un service, etc.

### Pas de contact (6%)

Cette nouvelle catégorie a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2022. Elle identifie les situations pour lesquelles la médiatrice n'a pas pu entrer en contact par téléphone suite à un «dépôt de doléance-s».

### Réorientation externe (4% contre 1% en 2021)

Lorsque les doléances ne concernent pas l'HRC, elles sont réorientées à qui de droit par les médiatrices, après avoir pris contact avec le·la doléant·e.

N.B. À l'exception de la solution «Aucune suite», une situation peut donner lieu à plusieurs suites.

«A plusieurs reprises, j'ai dû me rendre pour moi-même ou mes proches à la permanence médicale de Monthey. J'ai apprécié cet endroit pour la qualité de l'accueil et les bons soins du personnel. Un sourire, une attention portée à autrui et un climat de respect bienveillant apportent, au même titre que les soins, un soutien précieux, particulièrement en cas d'accident ou de situation inconfortable.»

Chantal Patiente à l'HRC en 2022

. . . . . . . . .

# Notre organisation



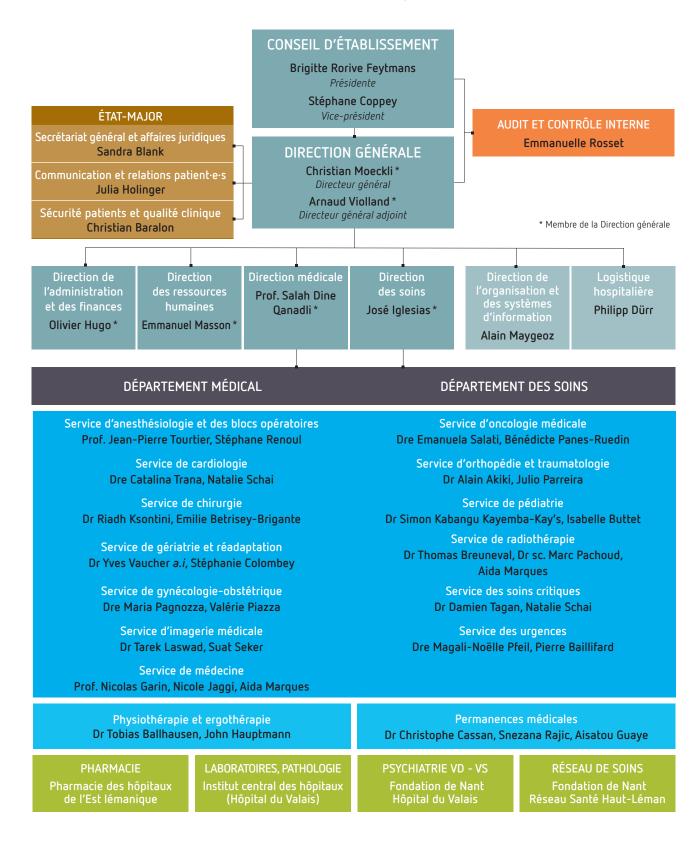
## Service d'oncologie, Rennaz

Rachel Avanthay, Myriam Monnet-Vacheron et Caroline Cossy, infirmières

## **Organigramme**

(Composition au 31 décembre 2022)

L'Hôpital Riviera-Chablais (HRC) est un établissement autonome de droit public intercantonal. Il est régi par la Convention intercantonale adoptée par les Cantons de Vaud et du Valais. Le Conseil d'Établissement définit les règles de gestion, fixe la stratégie et arrête le budget et les comptes. Sous la responsabilité du directeur général et du directeur général adjoint, la Direction générale s'occupe de tous les sujets essentiels, dans le but de réaliser les objectifs fixés par les Services vaudois et valaisan de la santé publique et le Conseil d'Établissement. Elle est notamment chargée d'exercer la direction opérationnelle, d'exécuter les décisions du Conseil d'Établissement, de nommer et révoquer les cadres, et d'intervenir dans l'urgence.



### CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

(Composition au 31 décembre 2022)

### Membres nommé·e·s par le Conseil d'État vaudois

- Brigitte Rorive Feytmans, présidente de l'Hôpital Riviera-Chablais, Dre en stratégie et management des organisations et ex-directrice des finances des HUG
- Alain Christinet, consultant en entreprise auprès d'Ethical HR et ancien directeur RH de l'Hôpital neuchâtelois
- Carol Gay-Hirt, infirmière, directrice de la Fondation EMS Le Marronnier à Lutry
- Prof. Pierre-François Leyvraz, ancien directeur général du CHUV et directeur général ad intérim de l'Hôpital Riviera-Chablais, de juin 2020 à mai 2021
- Christian Neukomm, pharmacien et membre du Conseil de fondation de la Fondation de Nant
- Etienne Wenner, médecin spécialiste en médecine interne générale à Villeneuve

### Membres nommé∙e·s par le Conseil d'État valaisan

- Me Stéphane Coppey, vice-président, avocat et président de la Ville de Monthey
- Dre Chantal Bochud Tornay, médecin spécialiste en médecine interne générale à Collombey-Muraz
- Sofia de Meyer, juriste, co-fondatrice et présidente du Conseil d'administration d'Opaline SA

### Invités permanents avec voix consultative

- · Christian Moeckli, directeur général de l'Hôpital Riviera-Chablais
- Me Denis Sulliger, avocat à Vevey et président de la Fondation de soutien de l'Hôpital Riviera-Chablais

### Secrétaire du Conseil

· Sandra Blank, secrétaire générale de l'Hôpital Riviera-Chablais

### COMMISSION DE CONSTRUCTION

(Composition au 31 décembre 2022)

### Membres

- Brigitte Rorive Feytmans, présidente, Dre en stratégie et management des organisations et ex-directrice des finances des HUG
- Me Stéphane Coppey, avocat et président de la Ville de Monthey
- Christian Neukomm, pharmacien et membre du Conseil de fondation de la Fondation de Nant

### Invité·e·s permanent·e·s avec voix consultative

- · Christian Moeckli, directeur général de l'Hôpital Riviera-Chablais
- · Olivier Hugo, directeur des finances de l'Hôpital Riviera-Chablais
- Philipp Dürr, directeur de la logistique hospitalière de l'Hôpital Riviera-Chablais
- Pierre Lagneau, chef de projet à l'Hôpital Riviera-Chablais
- Eric Baeni, partenaire associé chez Tekhne, société spécialisée dans la gestion de projets de construction
- Amélie Wenger Reymond, ingénieure au Service de la santé publique du Canton du Valais
- Emilie Andrey, architecte à la Direction générale de la santé du Canton de Vaud

### Secrétaire de la Commission

· Sandra Blank, secrétaire générale de l'Hôpital Riviera-Chablais

## Un nouveau directeur médical pour l'HRC



**Prof. Salah Dine Qanadli** Directeur médical

Le 1<sup>er</sup> novembre 2022, le Prof. Salah Dine Qanadli a intégré l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC) en qualité de directeur médical.

A la suite d'une formation en médecine interne et en radiologie puis d'une formation scientifique en génie biomédical, il a exercé en France, au Canada puis en Suisse. Nommé professeur en 2001, il a dirigé pendant plus de 20 ans l'Unité cardio-thoracique et vasculaire du Service de radiodiagnostic et radiologie interventionnelle du CHUV.

Durant cette période, il a supervisé plusieurs équipes de doctorant·e·s à l'international. Parallèlement, le Prof. Qanadli a mené de nombreux travaux de recherche et exercé des activités éditoriales, notamment en tant que rédacteur en chef de la revue *Frontiers in Interventional Radiology*. Son investissement au sein de nombreuses associations et groupes professionnels lui a ainsi conféré un solide maillage de collaborations interdisciplinaires et internationales.

Soucieux d'évoluer dans un environnement où il fait bon travailler en alliant la synergie de différents pôles et corps de métier, c'est tout naturellement que le Prof. Qanadli rejoint l'HRC en novembre 2022. La mission principale du Prof. Qanadli est de garantir la qualité des soins prodigués par l'institution pour répondre au mieux aux besoins des patient-e-s.

«L'HRC est pour moi suffisamment petit pour créer une ambiance de famille et suffisamment vaste pour y faire de grandes choses! Nos collaborateur trice sexpriment chaque jour leur implication et dévouement au service de la population. L'HRC place le la patient e, ses besoins et ses attentes au cœur de son dessein pour lui apporter un parcours de soin optimal, depuis la prise en charge à domicile jusqu'à son retour à celui-ci. En ce sens, il m'apparaît essentiel de consolider le lien avec les médecins installé e-s afin de construire ensemble ce projet transversal de prise en charge de nos patient e-s. Nous œuvrons également à garantir des conditions de premier ordre à nos médecins dans l'exercice de leur mission et à assurer une formation de qualité pour préparer la relève de demain.»

«Merci de tout cœur au personnel des urgences qui s'est occupé de moi avec beaucoup de gentillesse lorsque j'ai été hospitalisée. Il est facile de se plaindre quand nous sommes déçu-e-s alors qu'on a plus de peine à dire merci. Aussi, c'est de tout cœur que je vous témoigne ma gratitude.»

Benita Patiente de l'HRC en 2022

. . . . . . . . .

# Nos chiffres clés



Service d'orthopédie et traumatologie, Rennaz

Dr Stefan Hefer, médecin chef, et Dr Alain Akiki, médecin chef du Service

## STATISTIQUES D'ACTIVITÉ

## Des chiffres en hausse, pour la deuxième année consécutive

Le nombre d'hospitalisations tout comme l'activité ambulatoire continuent de progresser.

### **SOINS AIGUS**

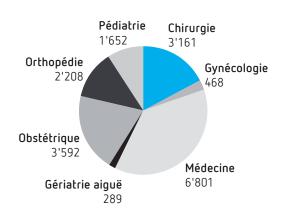
### Hospitalisations en soins aigus

	2019	2020	2021	2022
Nombre d'hospitalisations en soins aigus	18'161	16'272	17'864	18'171
Indice de casemix	0,855	0,891	0,866	0,881
Nombre de journées d'hospitalisation*	93'329	80'765	86'237	92'103
Nombre de nouveau-né·e·s	1'923	1'815	2'012	1'876
Durée moyenne de séjour (jours)	5,2	5,0	4,9	5,1

<sup>\*</sup> Dernière journée de sortie non prise en compte

### Nombre d'hospitalisations par spécialité médicale

	2019	2020	2021	2022
Chirurgie	3'247	2'713	2'962	3'161
Gériatrie aiguë	143	261	214	289
Gynécologie	496	406	573	468
Médecine	6'386	6'169	6'404	6'801
Obstétrique	3'653	3'077	3'874	3'592
Orthopédie	2'375	1'971	2'379	2'208
Pédiatrie	1'861	1'675	1'458	1'652
Total	18'161	16'272	17'864	18'171



## RÉADAPTATION, LITS EN ATTENTE DE PLACEMENT ET SOINS PALLIATIFS INTERMÉDIAIRES

### Réadaptation

	2019	2020	2021	2022
Nombre d'hospitalisations	945	1'172	1'321	1'344
Durée moyenne de séjour	19,47	18,27	19,31	19,83
Nombre de journées*	18'553	21'533	25'228	26'900

<sup>\*</sup> Dernière journée de sortie non prise en compte

### Lits en attente de placement

	2019	2020	2021	2022
Nombre d'hospitalisations	150	173	112	196
Durée moyenne de séjour	13,35	12,92	5,73	7,85
Nombre de journées	1'729	2'104	610	1'552

### Soins palliatifs intermédiaires

	2019	2020	2021	2022*
Nombre d'hospitalisations	51	69	52	19
Durée moyenne de séjour	45,47	30,59	18,31	17,74
Nombre de journées	2'006	1'772	936	346

<sup>\*</sup> Lits en attente de placement en soins palliatifs jusqu'en 2021

## **AMBULATOIRE**

### Hospitalisations d'un jour

Sous «hospitalisations d'un jour» sont comprises les interventions planifiées et traitées dans la journée. Le·la patient·e entre le matin et repart dans la journée.

	2019	2020	2021	2022
Nombre d'hospitalisations d'un jour — non chirurgicales (exemples: gastroscopie, colonoscopie, infiltration, etc.)	1'019	736	692	1'061
Nombre d'hospitalisations d'un jour — chirurgie ambulatoire (exemple: hernie)	5'018	3'739	5'106	5'228
Total	6'037	4'475	5'798	6'289

## Nombre de visites ambulatoires (sans dépistages Covid-19)

	2020	2021	2022
Imagerie médicale (inclus médecine nucléaire et radiologie interventionnelle)	32'372	38'500	43'381
Oncologie	23'487	27'433	30'873
Physiothérapie et ergothérapie	22'790	29'212	29'190
Urgences adultes	20'766	22'396	26'640
Pédiatrie (inclus urgences pédiatriques)	15'270	19'896	23'836
Chirurgie	15'537	20'388	22'408
Orthopédie	16'984	21'555	20'365
Gynécologie-obstétrique (inclus urgences gynécologiques)	15'093	17'624	17'583
Permanences médicales	16'905	16'662	13'615
Anesthésie	8'970	11'807	12'243
Radiothérapie	9'646	9'968	10'843
Urologie	5'227	6'526	8'146
Dialyse	6'528	6'438	5'968
Cardiologie	2'779	4'036	4'622
Gastroentérologie	3'321	4'644	4'456
Autres (laboratoire, nutrition, diabétologie, neurologie, pneumologie, médecine, santé au travail, ORL, néphrologie, chirurgie maxillo-faciale, chirurgie plastique, Institut Central des Hôpitaux (ICH), Equipe Mobile d'Intervention Rapide (EMIR), tabacologie, morgue, Réseau Santé Haut-Léman (RHSL))	26'903	31'253	29'781

### INSTITUTION \_



72'327 patient-e-s pris-e-s en charge dans les différents établissements de l'HRC (patient-e-s distinct·e·s)



335 millions de budget annuel



364 lits

### RESSOURCES HUMAINES \_\_\_\_\_



1'721 équivalents plein temps (moyenne 2022) soit 2'168 personnes (chiffres au 31 décembre 2022)



+2,9% progression du personnel



74% de femmes



26% d'hommes



44 nationalités différentes



69% des postes dans les soins (effectifs soignants, médico-techniques et médicaux)



42 ans moyenne d'âge



8,5 ans ancienneté moyenne



12% taux de rotation (à l'exception des médecins assistant·e·s)

COVID-19 \_

- 11'423 dépistages
- 221 passages aux soins critiques
- 1'457 séjours aux soins aigus après un dépistage Covid-19 positif
- 288 séjours en réadaptation après un dépistage Covid-19 positif

## LOGISTIQUE HOSPITALIÈRE \_\_\_\_\_

- 445'000 repas consommés par les patient·e·s (tous sites confondus)
- 322'000 vêtements de travail délivrés par le distributeur automatique de vêtements de Rennaz
- 46′957 patient-e-s transporté-e-s au sein de l'HRC (entre les services ou entre les sites)
- 82 tonnes de déchets médicaux traités
- 22'341 transports de livraison d'approvisionnement
- 55'200 repas préparés pour être livrés au domicile des habitant·e·s de Vevey et Rennaz

**DURABILITÉ** 

### Le Centre hospitalier de Rennaz, c'est...



72 heures d'autonomie complète de fonctionnement



16% de la consommation électrique totale de l'HRC produite par les 3300 panneaux photovoltaïques installés sur le toit du Centre hospitalier de Rennaz



70% des besoins en électricité couverts par l'énergie solaire lors de forts ensoleillements



4 capteurs météo reliés à des régulateurs thermiques, permettant de maintenir une température idéale à l'intérieur du bâtiment

### La mobilité douce à l'HRC, c'est...



1 arrêt de bus devant l'hôpital desservi par trois entreprises de transport



8 places pour des véhicules électriques



53 équipes internes de covoiturage



180 collaborateur·trice·s au bénéfice d'une indemnité pour l'utilisation des transports publics



indemnités accordées en 2022 pour l'achat d'un vélo ou d'un deux-roues électrique (vélo, scooter ou trottinette)

«L'hiver passé, j'ai été hospitalisée au Centre hospitalier de Rennaz pour des complications post-Covid. Je ne garde aucun souvenir de cette période passée aux soins intensifs, mais mes fils m'ont raconté ce que vous avez fait pour moi et la qualité des soins dont j'ai bénéficié. Je vous remercie chaleureusement.»

Claudine Patiente de l'HRC en 2022

# Notre plan de retour à l'équilibre



Réglage d'une pompe à perfusion Service des soins critiques, Rennaz

## L'HRC se rapproche de l'équilibre financier

En deux ans, le programme de retour à l'équilibre de l'HRC, appelé CARE, a permis de dégager une amélioration de 14,6 millions de francs, dépassant ainsi les objectifs annuels fixés par l'hôpital et les autorités cantonales. Entretien avec Julie Legault, coordinatrice du programme institutionnel.



Infirmière de formation, Julie Legault est la coordinatrice du programme CARE. En parallèle de son activité d'adjointe à la Direction, elle suit une formation pour obtenir un MAS (Master in Advanced Studies) en santé publique à l'Université de Genève

### Quel est le bilan de l'année 2022?

Certaines mesures prises en 2021 ont continué de déployer leurs effets en 2022. Par ailleurs, nous avons mis en œuvre de nouvelles mesures plus fines. Je pense notamment à l'achat de matériel médical. Grâce à un changement de centrale d'achat, les nouvelles négociations avec les fournisseurs ont abouti à des gains intéressants. La valorisation correcte des prestations médico-soignantes a aussi été un grand chantier. Au total, le gain financier cumulé pour 2021 et 2022 est de 14,6 millions, alors que nous nous avions un objectif de 12,9 millions de francs.

## Le résultat est plus important que prévu. Comment l'expliquez-vous?

J'y vois plusieurs raisons. D'abord, l'investissement sur les compétences financières de l'institution porte ses fruits. La Direction des finances de l'HRC a été renforcée et nous disposons aujourd'hui d'outils financiers performants qui nous permettent de piloter plus finement l'hôpital. En parallèle, on constate un intérêt plus marqué des enjeux financiers chez les chef-fe-s de service. La bonne santé financière de l'hôpital les concerne et on sent leur énergie à optimiser ce qui peut l'être. Par ailleurs, l'activité de l'HRC augmente. Le travail de l'hôpital est reconnu dans la région. On a retrouvé le volume d'activité de 2018, année équilibrée avant le déménagement à Rennaz. Nous n'avions pas prévu un tel résultat si tôt. La reprise est supérieure à nos prévisions. L'hôpital va mieux et continue sur sa lancée.

## Les chiffres sont bons. Le climat de travail autour des objectifs financiers l'est-il tout autant?

Oui. Les échanges entre le Comité de direction et les chefs de service sont plus fluides. Il y a de la réactivité dans les deux sens. On constate une meilleure connaissance des enjeux financiers et du monde clinique de part et d'autre. Les chef·fe·s de service ont parfaitement compris leur rôle et elles·ils le portent! A nous de les accompagner pour qu'elles·ils gagnent encore en autonomie.

### Quelle est la prochaine étape?

Il faut tenir sur la durée. Les mesures financières les plus évidentes ont déjà été identifiées et réalisées. Certaines ont déjà déployé leurs effets, d'autres ont un impact à plus long terme. Mais pour respecter les objectifs financiers fixés, répéter les mêmes mesures qu'en 2021 et 2022 ne suffira pas. Il faut penser autrement et développer d'autres idées.

«On a retrouvé le volume d'activité de 2018, année équilibrée avant le déménagement à Rennaz. Nous n'avions pas prévu un tel résultat si tôt. La reprise est supérieure à nos prévisions.»

## Avoir de nouvelles idées... Cela semble facile sur le papier, moins sur le terrain, non?

Actuellement, nous nous replongeons dans les résultats des brainstormings internes que nous avions menés en 2021. 450 collaborateur-trice·s avaient réfléchi au parcours du·de la patient·e, à la communication, à l'organisation, aux locaux, aux aspects RH et au système d'information de l'HRC. En associant leurs idées et celles des chef·fe·s de service, il reste beaucoup à faire. Au vu du démarrage du projet et de la dynamique actuelle, je pense qu'on peut aller plus loin.

### Comment pérenniser CARE et en faire un réflexe?

Augmenter l'activité, c'est bien, mais le faire en étant bien organisé et en valorisant correctement nos prestations, c'est mieux! En cela, CARE doit devenir une préoccupation du plus grand nombre. Aujourd'hui, les séances réunissent une cinquantaine de cadres supérieurs. Le sujet concerne bien au-delà du Comité de direction. Les chef-fe-s de service sont engagé-e-s et impliqué-e-s. Les économies sont discutées sans tabou. Impliquer le plus grand nombre de personnes possible, selon leurs niveaux de responsabilité, est la clé de la réussite.



Lancé en 2021, le programme de retour à l'équilibre financier de l'HRC s'articule autour de trois axes d'action: adapter les ressources de l'hôpital à son activité réelle, améliorer la prise en charge du de la patient e de l'entrée à la sortie, et renforcer les collaborations au sein du réseau de santé. D'une durée de six ans, ce programme, appelé CARE (Coconstruire — Améliorer — Renforcer — Ensemble), associe la population et les partenaires.

«C'est la première fois que je me rendais dans votre hôpital. J'ai été suivi par l'équipe de l'Unité d'urologie. Je tiens à vous féliciter pour l'accueil, la disponibilité et les compétences de toutes les personnes que j'ai rencontrées.»

Marc-André Patient de l'HRC en 2022

# Nos partenaires



Service de pédiatrie

Carine Ciccone, secrétaire, et Jelissa Carrard, infirmière



# Améliorer le quotidien des patient-e-s et des équipes

La Fondation de soutien de l'HRC a succédé aux fondations de soutien des hôpitaux de la Riviera et du Chablais. Son objectif: apporter un appui sans faille à l'Hôpital Riviera-Chablais en contribuant au financement de divers projets.



Me Denis Sulliger, président de la Fondation de soutien HRC

Créée en 2014, la Fondation de soutien de l'HRC a pour but de soutenir le Centre hospitalier de Rennaz et les Cliniques de Monthey et Vevey dédiées à la gériatrie et à la réadaptation. Elle contribue à leur développement, notamment par l'achat d'équipements médicaux et, d'une manière générale, par l'amélioration des soins et du confort prodiqués aux patient-e-s.

En 2022, la Fondation de soutien de l'HRC a financé à hauteur de 48'000 francs la mise en valeur des vitraux de l'ancienne chapelle de l'hôpital de Monthey, destinés à la Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais à Monthey. Elle a également alloué une somme de 40'000 francs pour la création d'une offre régionale de formation portée par l'Association pour l'aide, les soins à domicile et la prévention de l'Est vaudois (ASANTE SANA), la Fondation de Nant, l'Hôpital Riviera-Chablais et le Réseau Santé Haut-Léman.

L'acquisition d'un nouvel appareil de photobiomodulation destiné au Service de radiothérapie a également été financée par la Fondation. Cette technique recouvre l'utilisation de longueurs d'onde particulières pour permettre une action thérapeutique sur les tissus exposés. Ce traitement athermique, indolore et non invasif est indiqué pour les cancers du sein, de la tête et du cou ou ceux du pelvis, de manière préventive ou curative.



Offert par la Fondation de soutien, l'appareil de photobiomodulation limite certains effets secondaires des traitements anticancéreux et améliore la qualité de vie des patient-e-s.



Réalisés par Albert Gaeng entre 1933 et 1935, les vitraux de la chapelle de l'ancien hôpital de Monthey ont été restaurés lors de la transformation du site hospitalier. Ils sont désormais intégrés à la nouvelle CGR du Chablais.



# À la découverte des coulisses de l'hôpital

L'Association des Ami·e·s de l'HRC a pour objectif de renforcer les liens entre l'Hôpital Riviera-Chablais et la population des régions de la Riviera et du Chablais. Elle s'engage à soutenir et à défendre un service public de qualité.

### Retour sur les évènements organisés en 2022

L'hôpital est aussi un lieu de vie, de soins et de santé. Forte de ce constat, l'association offre à ses membres diverses activités, telles que des visites de service, des conférences ou des évènements.

### 18 mars | Visite des cuisines

Visite des cuisines du Centre hospitalier de Rennaz, où sont préparés chaque année plus d'un million de repas.



Plusieurs membres des Ami-e-s découvrent les cuisines modernes et équipées du Centre hospitalier de Rennaz.

### 19 mai | Visite de la Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique

Installée au rez-de-chaussée du Centre hospitalier de Rennaz, la PHEL est une association à but non lucratif. Sa mission: approvisionner ses établissements partenaires, dont l'HRC fait partie, en médicaments de qualité.



Pas d'hôpital sans médicaments... La PHEL approvisionne tous les services de l'hôpital.

### 5 juillet | Visite des coulisses de l'hôpital

Plus d'une trentaine de membres ont participé à la visite du Centre hospitalier de Rennaz. Le groupe a notamment pu découvrir six services et unités: le pôle énergie, le Service de physiothérapie et d'ergothérapie, la chambre mortuaire, le Service d'oncologie médicale, le Service de radiothérapie et le distributeur automatique de vêtements.



Jérôme Delavy, physiothérapeute chef d'unité, fait visiter les locaux de son service.

### 12 octobre | 3000 francs en faveur de la Fondation Théodora

Les Ami·e·s de l'HRC ont soutenu financièrement une équipe HRC qui a participé à la course de relais *Run Mate*. Les bénéfices ont été intégralement reversés à la Fondation Théodora.



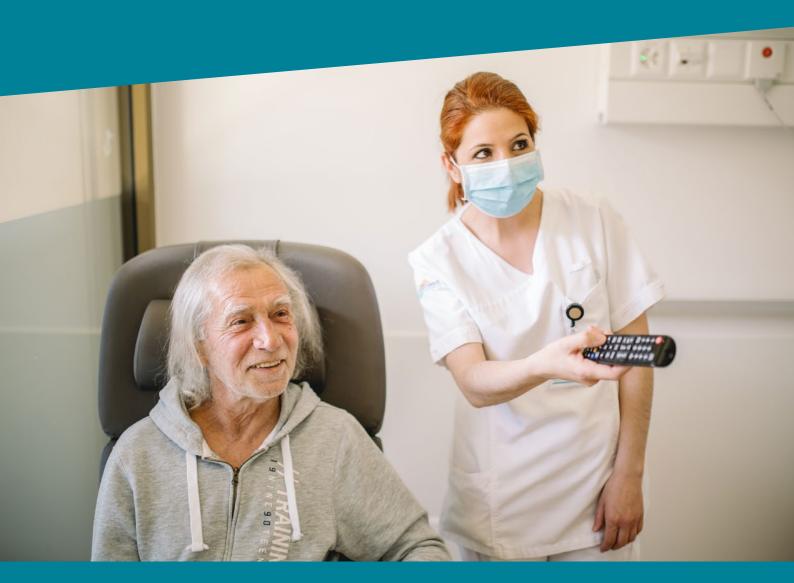
Remise de chèque avec, de gauche à droite, le Dr Enrique Lázaro (chef de clinique adjoint), Line Michaud Vionnet (ergothérapeute), Gabriel Duchemin (maître d'activité physique adaptée), Christine Chevalley (présidente des Ami-e-s), Olivier Taverney (secrétaire général de la Fondation Théodora), Christian Moeckli (directeur général), Aymeric Mouroux (physiothérapeute chef d'unité) et Jérôme Delavy (physiothérapeute chef d'unité).

«Je voulais exprimer ma gratitude et mes chaleureux remerciements au personnel médical et soignant ainsi qu'aux autres collaboratrice·eur·s pour leur attention, leur efficacité et leur gentillesse à mon égard. Je me suis senti en confiance dès ma prise en charge par les ambulanciers, tout comme à mon arrivée à l'hôpital et durant ma brève hospitalisation. Je vous en suis sincèrement reconnaissant.»

John Patient de l'HRC en 2022

\_\_\_\_\_

# Nos comptes



Service de médecine, Rennaz

Sofia Martins, infirmière, avec un patient

### **Préambule**

# Une activité en hausse dans un contexte économique difficile

Malgré une forte pression sur les coûts, le résultat est meilleur que prévu avec un déficit consolidé de 10,2 millions de francs.

Selon les recommandations des Swiss GAAP RPC et du Code des obligations, les comptes de la PHEL (Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique) ont été consolidés avec ceux de l'HRC. Les comptes consolidés 2022 se soldent par un déficit de 10,2 millions de francs.

Dans un contexte économique défavorable, le résultat 2022 de l'HRC non consolidé présente une perte de 11,9 millions de francs alors que le budget prévoyait une perte de 13,3 millions de francs selon le plan de retour à l'équilibre. Quant à la PHEL, elle réalise un bénéfice de 2,1 millions de francs alors que le budget prévoyait un résultat positif de 0,5 million de francs.

L'exercice sous revue a une nouvelle fois été marqué par la pandémie de Covid-19, impactant son activité durant le premier trimestre. Dans ce contexte, le Canton du Valais a décidé de compenser cette perturbation à hauteur de 1,3 million de francs. Durant la deuxième partie de l'année, c'est la situation économique mondiale qui a influencé de manière négative le prix des consommables ainsi que les taux d'intérêt des emprunts. Malgré cela, la mise en œuvre du plan de retour à l'équilibre CARE (voir à ce sujet les pages 49 à 51) s'est poursuivie avec succès.

### Augmentation des prestations, toutes activités confondues

L'activité a fortement progressé tant en stationnaire qu'en ambulatoire, en comparaison avec l'année précédente. Les produits d'exploitation augmentent de 4%, soit de 11,7 millions de francs, par rapport à l'exercice 2021. Dans le détail, l'activité a évolué de la manière suivante:

- Le nombre d'hospitalisations en soins aigus a augmenté de 2% par rapport à 2021 et se situe 1% au-dessus des objectifs budgétaires 2022.
- L'activité de réadaptation a augmenté de 8% par rapport à 2021 et dépasse de 7% le budget 2022.
- L'activité en attente de placement et en soins palliatifs a augmenté de 23% par rapport à 2021 et se situe 27% en dessous du budget 2022.
- L'activité ambulatoire a fortement augmenté, de 10,4 millions de francs par rapport à 2021, et dépasse de 10,5 millions le budget.

### Des engagements pour répondre à la hausse de l'activité

Globalement, les charges d'exploitation augmentent de 7,9 millions de francs par rapport à 2021. La plus importante est liée aux charges de personnel, afin de soutenir l'augmentation d'activité, pour 3,6 millions de francs. Suivent les charges de consommables pour 1,7 million de francs et les autres charges d'exploitation pour 2,6 millions de francs.

Avec le soutien financier des cantons de Vaud et du Valais à hauteur de 7 millions de francs et la dissolution du fonds des investissements prévu à cet effet pour 2,8 millions de francs, le résultat des investissements est équilibré. Les amortissements ont diminué de 1,5 million de francs par rapport à l'année précédente.

Il n'y a plus de produits et de charges exceptionnels, les compensations des Cantons en lien avec le Covid-19 ayant été reclassées dans les autres produits d'exploitation.

# Bilan consolidé (en CHF)

		31.12.22	31.12.21
Actif			
Trésorerie	note 1	7'569'871	13'977'699
Créances résultant de livraisons et de prestations	note 2	71'507'885	70'826'574
Autres créances à court terme	note 3	1'824'660	2'992'746
Stocks et en-cours de facturation	note 4	9'263'055	6'679'885
Actifs de régularisation	note 5	4'684'966	3'019'374
Total actifs circulants		94'850'436	97'496'277
Immobilisations financières	note 6	396'431	406'931
Immobilisations corporelles	note 7	389'640'713	394'343'676
Immobilisations incorporelles	note 8	2'073'913	2'908'885
Total actifs immobilisés		392'111'057	397'659'492
Total de l'actif		486'961'493	495'155'770
Passif			
Dettes résultant de livraisons et de prestations		13'986'448	11'822'033
Dettes financières à court terme	note 9	98'238'560	103'267'237
Autres dettes à court terme	note 10	6'655'008	4'960'928
Provisions à court terme	note 11	936'100	810'000
Passifs de régularisation	note 12	10'766'154	10'819'365
Total capitaux étrangers à court terme		130'582'271	131'679'564
Dettes financières à long terme	note 13	355'015'717	351'332'471
Fonds affectés	note 14	1'048'827	1'075'075
Provisions à long terme	note 15	1'117'827	809'000
Total capitaux étrangers à long terme		357'182'371	353'216'546
Apports / Réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulées		-29'058'253	-15'365'781
Fonds libres	пote 16	38'104'790	39'122'976
Résultat de l'exercice		-10'179'438	-13'715'485
Intérêts minoritaires	note 17	329'751	217'950
Total fonds propres		-803'150	10'259'660
Total du passif		486'961'493	495'155'770

# Compte de résultat consolidé (en CHF)

	2022	2021
Produits nets des livraisons et des prestations	288'433'758	278'450'375
Autres produits d'exploitation note 19	41'857'755	43'295'761
Variation des patient e-s à cheval ainsi que variation des livraisons et des prestations non facturées	2'050'762	-617'400
Total produits d'exploitation	332'342'275	321'128'736
Charges de personnel note 20	-217'411'158	-213'501'671
Charges de matières premières et consommables note 21	-61'084'141	-60'614'989
Autres charges d'exploitation note 22	-40'566'240	-37'883'901
Total charges d'exploitation	-319'061'539	-312'000'560
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	13'280'735	9'128'176
Amortissements sur immobilisations corporelles	-21'344'122	-22'205'960
Amortissements sur immobilisations incorporelles	-1'053'688	-1'429'924
Résultat d'exploitation avant impôts et intérêts (EBIT)	-9'117'075	-14'507'708
Produits financiers	61'042	156'047
Charges financières	-1'800'011	-1'709'503
Résultat financier	-1'738'969	-1'553'456
Utilisation des fonds affectés note 14	966'482	56'588
Attribution aux fonds affectés note 14	-890'233	-558'732
Résultat des fonds affectés	76'248	-502'144
Résultat ordinaire	-10'779'795	-16'563'308
Produits hors exploitation	470'398	347'709
Charges hors exploitation	-732'345	-662'733
Résultat hors exploitation note 23	-261'947	-315'024
Produits exceptionnels	-	=
Charges exceptionnelles	-	
Résultat exceptionnel	-	=
Résultat avant variation des fonds libres	-11'041'742	-16'878'332
Utilisation des fonds libres note 16	3'078'984	4'964'768
Attribution aux fonds libres note 16	-2'060'798	-1'668'688
Résultat des fonds libres	1'018'186	3'296'080
Intérêts minoritaires note 24	-155'882	-133'233
Résultat consolidé	-10'179'438	-13'715'485

## Flux de trésorerie consolidés (en CHF)

		2022	2021
Résultat net		-10'179'438	-13'715'485
Amortissements	note 7 et 8	22'397'810	23'635'884
Pertes sur dépréciations d'actifs / suppression de dépréciations d'actifs		0	0
Variation des provisions à court terme	note 11	119'100	618'000
Variation des provisions à long terme	note 15	308'827	141'000
Variation des fonds affectés	note 14	-26'248	502'144
Variation des fonds libres	note 16	-1'018'186	-3'296'080
Variation des intérêts minoritaires	note 24	155'882	133'233
Variation des actifs de régularisation		-1'665'593	-332'923
Variation des passifs de régularisation		-53'211	533'507
Variation des créances résultant de livraisons et de prestations		-674'311	1'851'218
Variation des stocks et en-cours de facturation		-2'583'170	682'638
Variation des autres créances à court terme		1'168'086	-1'725'364
Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations		2'164'415	737'421
Variation des autres dettes à court terme		1'694'080	-318'875
Flux de l'activité d'exploitation		11'808'044	9'446'319
Versements effectués pour investissements d'immobilisations financières		0	0
Paiements reçus provenant de désinvestissements d'immobilisations financières		10'500	0
Versements effectués pour investissements d'immobilisations corporelles		-16'315'253	-11'386'913
Paiements reçus provenant de désinvestissements d'immobilisations corporelles		0	0
Versements effectués pour investissements d'immobilisations incorporelles		-544'622	-259'910
Paiements reçus provenant de désinvestissements d'immobilisations incorporelles		0	0
Flux de l'activité d'investissement		-16'849'375	-11'646'822
, in the second		10015070	
Augmentation des dettes financières à court terme		411'200'000	256'013'327
Diminution des dettes financières à court terme		-417'810'430	-327'620'345
Augmentation des dettes financières à long terme		13'000'000	167'484'369
Diminution des dettes financières à long terme		-7'735'000	-101'519'445
Augmentation des apports		0	20'136'046
Distribution de bénéfice		-21'067	0
Flux de l'activité de financement		-1'366'498	14'493'952
Flux nets de trésorerie		-6'407'828	12'293'449
Liquidités au 01.01		13'977'699	1'684'250
Liquidités au 31.12		7'569'871	13'977'699
Variation des liquidités		-6'407'828	12'293'449

# Variation des fonds propres consolidés (en CHF)

	Apports / Reserves provenant de bénéfices ou pertes cumulées	Fonds libres	Résultat de l'exercice	Intérêts minoritaires	Total des fonds propres
Fonds propres au 01.01.2021	-20'365'204	42'419'056	-14'956'843	-95'063	7'001'946
Impact de l'exercice précédent	-14'956'843	-	14'956'843	=	-
Résultat de l'exercice	-	-	-13'715'485	133'233	-13'582'252
Changement de périmètre	-43'734	-	=	43'734	=
Attribution aux fonds libres	-	1'668'688	-	-	1'668'688
Prélèvements des fonds libres	-	-4'964'768	-	-	-4'964'768
Augmentation des apports	20'000'000	=	-	136'046	20'136'046
Fonds propres au 31.12.2021	-15'365'781	39'122'976	-13'715'485	217'950	10'259'660

Fonds propres au 01.01.2022	-15'365'781	39'122'976	-13'715'485	217'950	10'259'660
Impact de l'exercice précédent	-13'715'485	-	13'715'485		-
Résultat de l'exercice	-	-	-10'179'438	155'882	-10'023'556
Changement de périmètre	23'013	-	-	-23'013	=
Attribution aux fonds libres	-	2'060'798	-	=	2'060'798
Prélèvements des fonds libres	-	-3'078'984	-	-	-3'078'984
Augmentation des apports	-	-	-	=	=
Distribution du bénéfice	-	-	-	-21'067	-21'067
Fonds propres au 31.12.2022	-29'058'253	38'104'790	-10'179'438	329'751	-803'150

## Annexes aux comptes annuels consolidés

### 1. PRÉAMBULE ET INFORMATION GÉNÉRALE

L'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais, établissement autonome de droit public intercantonal (ci-après l'HRC), est régi par la convention intercantonale sur l'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais du 17 décembre 2008 (C-HRC), ainsi que, depuis le 2 novembre 2016, par un règlement d'application de la C-HRC relatif à l'exploitation de l'établissement et par un arrêté d'application de la C-HRC relatif à la construction du site de Rennaz.

L'établissement a pour mission de «dispenser des soins afin de permettre à chacun·e un accès équitable à des soins de qualité» (art. 65, al. 2 de la Constitution vaudoise), conformément au mandat donné par les deux Conseils d'État (art. 14 de la convention). Selon l'article 15 de la convention, la mise en œuvre de ce mandat fait l'objet d'un contrat de prestations annuel passé entre l'HRC et les deux départements cantonaux de la santé. Ce contrat et ses annexes portent notamment sur les objectifs, les exigences de qualité et de performance ainsi que le budget alloué.

### Reprise de l'activité d'exploitation

L'HRC a été créé le 1er juillet 2009 avec pour activité la construction d'un hôpital unique pour la région Riviera-Chablais. Le 1er janvier 2014, l'HRC a repris l'exploitation des activités hospitalières de la Fondation des Hôpitaux de la Riviera et de l'Association de l'Hôpital du Chablais. Actuellement, l'HRC a ainsi pour missions d'assurer la prise en charge des patients pour la région Riviera-Chablais, de diriger la construction du site de Rennaz et la rénovation des antennes de Monthey et de Vevey, ainsi que de conduire la réorganisation de l'exploitation nécessaire pour «habiter» Rennaz. Ces différents éléments se retrouvent dans les comptes de l'HRC.

Le transfert des activités hospitalières des hôpitaux de la Riviera et du Chablais vers l'HRC a fait l'objet de conventions signées en décembre 2013 entre ces institutions, qui traitent notamment:

- · du transfert d'activité
- · du transfert du patrimoine
- du transfert des rapports de travail et des conventions des médecins agréé·e·s et consultant·e·s
- du transfert des contrats et des fonds
- · des garanties, contre-prestations et décharges
- des immeubles
- des impôts, TVA et inscription au registre du commerce.

### 2. BASES ET PRINCIPES DE L'ÉTABLISSEMENT RÉGULIER DES COMPTES CONSOLIDÉS

L'HRC a choisi de se conformer aux directives existantes relatives aux recommandations des Swiss GAAP RPC sur la présentation des comptes et les dispositions de la loi suisse (dispositions sur la comptabilité commerciale du Code des obligations en vigueur depuis le 1er janvier 2013), ainsi que sur les principes comptables du manuel suisse de H+ Rekole®. Les Swiss GAAP RPC poursuivent l'objectif d'une présentation des comptes qui reflète une image fidèle du patrimoine, des finances et des résultats («True and Fair View»).

Les principes appliqués sont les suivants:

- Les résultats sont présentés sur la base de l'année civile.
- · Les comptes sont présentés dans la monnaie nationale (CHF).
- L'ensemble des écritures d'un exercice comptable est délimité temporellement par les dates dites «comptables», qui peuvent être différentes des dates de traitement, voire du jour.

- Les comptes sont établis sur la base d'une continuité de l'exploitation.
- Les principes généraux sont applicables en l'absence de règles spécifiques ci-après. Toute dérogation aux principes doit être validée par le Conseil d'Établissement.

Les rubriques du bilan sont présentées en ordre décroissant de disponibilité ou d'exigibilité. Des rubriques individuelles sont présentées en fonction du court, moyen et long terme. Les montants présentés étant arrondis au millier de francs, des écarts arithmétiques peuvent apparaître.

### 3. PRINCIPES DE CONSOLIDATION

### Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes annuels de l'établissement suivant, dont l'HRC exerce la direction.

Les éventuelles participations minoritaires de moins de 20% sont présentées à leur valeur d'acquisition, diminuée des amortissements économiquement nécessaires.

Etablissement	% de détention	Capital	Méthode de consolidation
Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique (PHEL) 1)	92%	CHF 19'000	Intégration globale

L'association de la Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique a été consolidée pour la première fois en 2020.

La clôture des exercices sociaux intervient au 31 décembre pour les établissements retenus dans la consolidation.

### Méthode de consolidation

Les actifs et les passifs, ainsi que les charges et les produits, sont saisis à 100% comme pour la société intégralement intégrée. Toutes les transactions internes de l'HRC, les dettes et créances ouvertes avec l'établissement consolidé ont été éliminées.

### 4. PRINCIPES D'ÉVALUATION

La comptabilité est conforme au Swiss GAAP RPC et tenue selon les principes comptables du manuel suisse de H+ Rekole®. Les principes d'évaluation sont basés sur les coûts historiques ou de revient. C'est le principe de l'évaluation individuelle des actifs et des dettes qui s'applique. Par rapport aux principaux postes du bilan, cela implique ce qui suit.

### 4.1 Actifs circulants

### Trésorerie

La rubrique Trésorerie comprend les caisses, les comptes postaux et les avoirs en comptes courants bancaires à vue, ainsi que les comptes d'attente. Les comptes en francs suisses sont inscrits au bilan à leur valeur nominale. Les avoirs en monnaies étrangères sont convertis en francs suisses au taux de clôture.

### Créances résultant de livraisons et de prestations

Font partie de cette rubrique du bilan toutes les créances encore

ouvertes contre des tiers découlant de livraisons et de prestations fournies et facturées (notamment envers les patient·e·s/assureurs, la CEESV ou l'État). Par livraisons et prestations, il faut comprendre les créances résultant de prestations hospitalières facturables et de livraisons de biens, arrivant à échéance dans les 12 mois suivant la date de clôture. Les créances sont enregistrées à leur valeur nominale.

Une correction de valeur économiquement nécessaire est prise en considération de manière appropriée; elle est présentée en déduction des postes des débiteurs (ducroire).

A partir de l'exercice 2017, la provision est calculée en tenant compte de la moyenne des pertes effectives comptabilisées sur les 3 derniers exercices, plus les cas exceptionnels connus.

Les créances prescrites ne peuvent plus être portées au bilan et doivent, par conséquent, être amorties.

La méthode de calcul sera évaluée régulièrement et adaptée si nécessaire par décision du Conseil d'Établissement.

### Autres créances à court terme

Font partie de cette rubrique toutes les autres créances et prêts à court terme, notamment: les paiements anticipés des fournisseurs, les créances envers le personnel et les tiers, des collectivités publiques ou des entités satellites et prêts à court terme. Sont également incluses les créances ne résultant pas de la facturation de l'activité principale (soins au sens large) de l'hôpital, d'autres créances (ne provenant pas de prestations hospitalières) et des subventions diverses. Les autres créances sont saisies à leur valeur nominale, sous correction des escomptes et rabais accordés. Un ajustement de valeur est constitué en cas de risques de perte.

### Stocks et en-cours de facturation

Les stocks sont constitués de matériel, de petits équipements, de médicaments et de biens hôteliers utilisés dans l'activité courante de l'établissement. Ils comprennent en particulier: les marchandises (économats), le combustible et le matériel médical. Les stocks peuvent être tenus manuellement ou informatiquement. Les stocks sont évalués sur la base d'un prix moyen unitaire calculé à chaque réception de facture.

Les en-cours de facturation comprennent les prestations et livraisons effectuées, mais pas encore facturées. Les en-cours de facturation sont évalués sur la base du *cost-weight* par jour pour les cas codés et sur la facturation moyenne par jour selon le cas médical pour les cas non codés.

### Actifs de régularisation

Les comptes de régularisation servent aussi bien à la détermination correcte de l'état du patrimoine et des dettes à la date du bilan qu'à la délimitation périodique au compte de résultat des charges et produits. Ces comptes ont un caractère de court terme. L'évaluation se fait à la valeur nominale.

### 4.2 Actifs immobilisés

### Immobilisations financières

Soit l'ensemble des titres, placements et prêts détenus répondant à des objectifs de long terme. Les titres sont valorisés à leur prix d'acquisition en tenant compte des corrections de valeur économiquement nécessaires.

### Immobilisations corporelles et incorporelles

Les investissements qui sont utilisés durant plus d'une période comptable et dont la valeur est supérieure à CHF 10'000.- par objet (montant adaptable aux directives Rekole et à l'OCP) doivent être activés s'ils ont une valeur de marché ou une valeur d'usage. La date de livraison (mise en service) fait foi. Les immobilisations sont saisies à leur valeur d'acquisition.

Des améliorations/évolutions apportées à des immobilisations existantes ne peuvent être activées que si la valeur d'usage ou de marché est augmentée et/ou si la durée de vie s'en trouve prolongée.

Pour autant que l'addition dépasse le seuil des CHF 10'000.-, les achats groupés d'objets de nature identique d'un coût unitaire inférieur à CHF 10'000.- sont considérés comme des immobilisations, et sont capitalisés depuis le 01.01.2015 selon le principe conforme aux normes Rekole et H+. Un investissement composé de plusieurs éléments (même inférieurs à CHF 10'000.-) nécessaires à son fonctionnement est enregistré en immobilisation, pour autant que l'addition des différents éléments dépasse le seuil des CHF 10'000.-.

Il est procédé aux amortissements dès le premier du mois de la mise en service du bien. L'amortissement se calcule linéairement sur la durée d'utilisation du bien, il est enregistré de manière indirecte. En cas de non-utilisation et/ou d'investissement qui ne se finalise pas, un amortissement exceptionnel doit être immédiatement enregistré. Les immeubles et terrains sont inscrits à la valeur nette. En cas d'impossibilité de déterminer la valeur du terrain ou de l'immeuble séparément, l'amortissement s'applique à la valeur totale d'acquisition (taux immeuble).

Classe d'actifs	Durée d'utilisation
Terrains	pas d'amortissement
Immeubles, bâtiments d'exploitation et hors exploitation	33 ans
Installations fixes et spécifiques aux bâtiments	20 ans
Mobilier et installations exploitation et hors exploitation	10 ans
Machines de bureau et systèmes de communication	5 ans
Outils et appareils d'exploitation; véhicules	5 ans
Médico-techniques, appareils, machines et instruments	8 ans
Médico-techniques, mises à niveau de logiciels	3 ans
Matériel informatique et logiciels	4 ans
Applications informatiques majeures	8 ans
Évolutions de programmes existants	1 an

Si la valeur comptable dépasse la valeur réalisable, une perte de valeur (dépréciation d'actif) est enregistrée avec incidence sur le résultat.

### 4.3 Capitaux étrangers (passifs)

Le délai fixant la limite entre court et long terme est considéré à partir de 12 mois.

### Dettes

Les dettes résultant de livraisons et de prestations, dettes financières ou autres dettes sont saisies au bilan à leur valeur nominale.

### Passifs de régularisation

Les comptes de régularisation servent aussi bien à la détermination correcte de l'état du patrimoine et des dettes à la date du bilan qu'à la délimitation périodique au compte de résultat des charges et produits. Ces comptes ont un caractère de court terme. L'évaluation de ces charges transitoires se fait à la valeur nominale.

#### **Provisions**

Les provisions sont constituées lorsqu'un évènement est survenu avant la clôture du bilan et qu'il en résulte un engagement probable et dont le montant et/ou l'échéance peuvent être estimés, bien qu'ils soient incertains. Cet engagement peut être fondé sur des motifs juridiques et/ou de fait. Les provisions sont évaluées sur la base des sorties de fonds probables. Elles sont augmentées, maintenues ou dissoutes en fonction d'un réexamen annuel.

### Fonds affectés

Ces fonds sont des moyens affectés à la garantie du financement de certaines tâches déterminées, pour lesquels des comptes distincts doivent être tenus et évalués à la valeur nominale. La source de financement peut être interne ou externe; la gestion des fonds doit être dûment règlementée.

### 4.4 Fonds propres (passifs)

### Fonds propres

Ils sont constitués de l'apport initial des Hôpitaux de la Riviera et de l'apport initial de l'Hôpital du Chablais, puis du résultat reporté et du résultat de l'exercice courant, ainsi que de la part revenant aux minoritaires.

### Fonds libres

Par opposition aux fonds affectés, la source provient du résultat de l'exercice et d'une décision du Conseil d'Établissement. Sont également considérés dans cette rubrique les fonds relatifs aux investissements futurs ainsi que les fonds de service pour lesquels l'établissement peut modifier son affectation. La gestion se fait dans des comptes séparés, elle est dûment règlementée.

### 5. PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

L'HRC dispose depuis 2015 de 3 caisses de pension pour l'affiliation de son personnel:

- FISP (Fondation interprofessionnelle sanitaire de prévoyance) pour la majorité du personnel (un peu moins de 2000 assuré-e-s)
- ASMAC (Association suisse des médecins-assistant·e·s et chef·fe·s de clinique) regroupant environ 200 personnes
- CIP (Caisse intercommunale de pensions) gérée par les Retraites Populaires; il reste une personne affiliée, qui partira à la retraite d'ici 3 ans.

Les cotisations sont versées régulièrement et le compte de résultat tient compte de tous les paiements et décomptes de l'exercice. Les ajustements éventuels sont provisionnés. Les comptes de l'exercice concerné (N) de ces institutions de prévoyance n'étant pas publiés à notre date de clôture, l'estimation se base sur le taux de couverture N-1 et les informations portées à notre connaissance.

### 6. OPÉRATIONS HORS BILAN

Les engagements conditionnels et autres engagements ne devant pas être inscrits au bilan sont évalués et publiés à chaque clôture du bilan.

# **Notes explicatives**

## **BILAN CONSOLIDÉ**

Caisese Chéques poslatux         64-932 12-808 12-809         58-126 12-809           Banques Comptes d'attente         72-811-55 13-8000000000000000000000000000000000000	Note 1	Trésorerie	31.12.22	31.12.21
Banques   728114s   13'800'000     Comples d'attente   7111'37   94'282     756'871   13'977'695     Note   Créances résultant de livraisons et de prestations   31.12.22   31.12.21     Débiteurs patients et assurances   51'246'449   49'67'2200     Débiteur Etat du Valud   16'570'102   19'118'197     Débiteur Etat du Valud   16'570'102   19'118'197     Débiteurs divers   10'46'892   17'850'7885   70'826'574     Note   Autres créances à court terme   31.12.22   31.12.21     Créances assurances sociales et prévoyance   50'889   97'76'10     Créances emers les entités saleilles   49'807   35'574     Autres créances   49'807   35'574     Autres créances   11824'660   29'92'746     Créances assurances sociales et prévoyance   1824'660   29'92'746     Créances assurances sociales et prévoyance   1824'660   29'92'746     Créances entre sie entités saleilles   49'807   35'574     Autres créances   31.12.22   31.12.21     Fin-cours de facturation   31.82'14   15'57'895     Stock set en-cours de facturation   31.82'14   15'57'895     Stock administratif   40'333   35'833     Stock de combustible   30'895   16'79'885     Stock administratif   40'333   35'833     Stock de combustible   31.12.22   31.12.21     Produits à recevoir   29'94'84   27'79'34     Charges payées d'avance   36'91'17   31'21'27     Produits à recevoir   39'98'73   27'15'95'4     Titres et placements   35'15'01   36'00'01     Titres et placements   35'15'01   36'00'01     Titres et placements   40'90'01     Titres et placements   40'90'01     Créances roughlèmentaires   31'12.22   31'12.21     Titres et placements   36'14'90'01     Titres et placements   36'14'90'01     Titres et placements   36'14'90'01     Titres et placements   36'90'01     Titres et placements   36		Caisses	64'932	56'126
Banques   728114s   13'800'000     Comples d'attente   7111'37   94'282     756'871   13'977'695     Note   Créances résultant de livraisons et de prestations   31.12.22   31.12.21     Débiteurs patients et assurances   51'246'449   49'67'2200     Débiteur Etat du Valud   16'570'102   19'118'197     Débiteur Etat du Valud   16'570'102   19'118'197     Débiteurs divers   10'46'892   17'850'7885   70'826'574     Note   Autres créances à court terme   31.12.22   31.12.21     Créances assurances sociales et prévoyance   50'889   97'76'10     Créances emers les entités saleilles   49'807   35'574     Autres créances   49'807   35'574     Autres créances   11824'660   29'92'746     Créances assurances sociales et prévoyance   1824'660   29'92'746     Créances assurances sociales et prévoyance   1824'660   29'92'746     Créances entre sie entités saleilles   49'807   35'574     Autres créances   31.12.22   31.12.21     Fin-cours de facturation   31.82'14   15'57'895     Stock set en-cours de facturation   31.82'14   15'57'895     Stock administratif   40'333   35'833     Stock de combustible   30'895   16'79'885     Stock administratif   40'333   35'833     Stock de combustible   31.12.22   31.12.21     Produits à recevoir   29'94'84   27'79'34     Charges payées d'avance   36'91'17   31'21'27     Produits à recevoir   39'98'73   27'15'95'4     Titres et placements   35'15'01   36'00'01     Titres et placements   35'15'01   36'00'01     Titres et placements   40'90'01     Titres et placements   40'90'01     Créances roughlèmentaires   31'12.22   31'12.21     Titres et placements   36'14'90'01     Titres et placements   36'14'90'01     Titres et placements   36'14'90'01     Titres et placements   36'90'01     Titres et placements   36		Chèques postaux	52'357	19'289
Note 2         Créances résultant de livraisons et de prestations         31.12.22         31.12.21           Déblieurs patients et assurances         51 246/449         49672 200           Déblieur Etat du Valsis         3335 351         1288 791           Déblieur Bat du Valsis         15 10/69 200         1918 197 100           Déblieur Bat de Vaud         16 507 102         1918 197 100           Déchieurs divers         10 46 980         14 500 50           Ducreire         - 691 000         - 698 000           Créances assurances sociales et prévoyance         50 889         977 610           Créances envers les entités satellites         4 9807         35574           Autres créances envers les entités satellites         1 978 996 50         2992 766           Note de Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3 158 714         1577 97           Slock médical         5 737 779         4 958 76           Slock de cambustible         3 10,22         31.12.21           Note à d'ininistratif         4 30 33         358 33           Slock de cambustible         3 10,22         3 17.24           Vacances non prises         28 65 5         6 679 885           Neté de régularisatio			7'281'145	13'808'002
Note 2         Créances résultant de livraisons et de prestations         31.12.22         31.12.21           Débiteur patients et assurances         51246/449         49672/200           Débiteur Etait du Valois         3735/351         1788/917           Débiteur Etait du Valois         3735/351         1788/917           Débiteurs divers         1046/982         11450/265           Ducroire         6691/000         -698/000           Créances assurances accourt terme         31.12.22         31.12.21           Créances assurances sociales et prévoyance         50/889         977/610           Créances envers les entités satellites         99/807         35574           Autres créances         11723/964         1979/562           Autres créances         11723/964         1979/562           Autres créances envers les entités satellites         31.12.22         31.12.21           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En- cours de facturation         31.12.22         31.12.21           Stock médical         5737/95         4958/768           Stock administratif         40/333         158/33           Vocances non prises         28/635         13748           Heures supplémentaires <td></td> <td></td> <td>171'437</td> <td></td>			171'437	
Débiteurs patients et assurances         51'246'449         49'677200           Débiteur Etat du Valais         3'335'351         1'283'912           Débiteur Etat de Vaud         16'570'102         19'118'197           Débiteur Studers         1'10'46'982         1'40'6'982         1'10'46'982         1'40'6'982         1'10'6'982         1'80'000         6-69'000         7'15'07'885         70'826'574           Note 3         Autres créances à court terme         31.12.22         31.12.21         31.12.21         1'72.3'964         1'99'552         4'980'7         3'55'74         Autres créances envers les entités satellites         4'980'7         3'55'74         Autres créances envers les entités satellites         1'72.3'964         1'99'562         1'824'660         2'992'746         1'824'660         2'992'746         2'99'746         1'99'562         1'824'660         2'992'746         2'99'746         1'99'562         1'824'660         2'99'746         2'99'746         2'99'746         1'99'852         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12			7'569'871	13'977'699
Débiteurs patients et assurances         51'246'449         49'677200           Débiteur Etat du Valais         3'335'351         1'283'912           Débiteur Etat de Vaud         16'570'102         19'118'197           Débiteur Studers         1'10'46'982         1'40'6'982         1'10'46'982         1'40'6'982         1'10'6'982         1'80'000         6-69'000         7'15'07'885         70'826'574           Note 3         Autres créances à court terme         31.12.22         31.12.21         31.12.21         1'72.3'964         1'99'552         4'980'7         3'55'74         Autres créances envers les entités satellites         4'980'7         3'55'74         Autres créances envers les entités satellites         1'72.3'964         1'99'562         1'824'660         2'992'746         1'824'660         2'992'746         2'99'746         1'99'562         1'824'660         2'992'746         2'99'746         1'99'562         1'824'660         2'99'746         2'99'746         2'99'746         1'99'852         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12         1'122'12				
Débiteur Etat du Valais         3'335'351         1'283'912           Débiteur Etat de Vaud         1575'7102         9'118'197           Débiteur Etat de Vaud         1'046'982         1'450'265           Ducroire         1'046'982         1'450'265           Ducroire         -691'000         -698'000           Note 3         Autres créances à court terme         31.12.22         31.12.21           Créances assurances sociales et prévoyance         9'807         3'55'74           Autres créances         1'723'964         1'939'562           Autres créances         1'723'964         1'939'562           En-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           Stock administratif         4'958'786         4'958'786           Stock de combustible         3'26'212         107'370           Vacances non prises         28'63'         13'14.22           Vacances non prises         28'63'         13'14.21           Vacances non prises         28'63'         13'14.81           Heures supplémentaires         29'45'         27'7934           Charges payées d'avance         3'998'731         2'45'554           Charges payées d'avance <th>Note 2</th> <th>Créances résultant de livraisons et de prestations</th> <th>31.12.22</th> <th>31.12.21</th>	Note 2	Créances résultant de livraisons et de prestations	31.12.22	31.12.21
Débiteur Etat de Vaud         16'570'102         19'118'197           Débiteurs divers         11'460'986         1'450'765           Ducroire         6-99'1000         -698'000           Formation         71'507'885         70'826'574           Note 3         Autres créances à court terme         50'889         977'610           Créances envers les entités satellites         50'889         977'610           Autres créances         1723'964         1797'562           Autres créances         1723'964         1797'562           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         31.58'714         1'577'895           Stock médical         5'737'795         4'988'786           Stock de combustible         36'212         10'73'0           Stock de combustible         36'212         10'73'0           Vacances non prises         28'63'5         13'748           Heures supplémentaires         28'63'5         13'748           Charges payées d'avance         39'8731         2'415'66           Produit à recevir         3'98'731         2'415'66           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21      <				49'672'200
Débiteurs divers         1'066'982         1'450'265           Ducroire         1'060'985         71'507'885         70826'574           Note 3         Autres créances à court terme         31.12.22         31.12.21           Créances assurances sociales et prévoyance         50'889         977'610           Créances envers les entités satellites         49'807         35'54           Autres créances         1'723'964         1'799'562           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.82'72         31.12.21           En-cours de facturation         3'158'74         1'577'95         4'958'766           Stock administratif         40'333         35'833         35'833           Stock de combustible         326'212         10'73'0         9'263'055         6'679'885           Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21         1'73'0         9'263'055         6'679'885         13'748         1'72'17         1'73'0		Débiteur Etat du Valais	3'335'351	
Note 3         Autres créances à court terme         31.12.22         31.12.22           Créances assurances sociales et prévoyance         50 %8         9.77 ° 610           Créances envers les entités satellites         49 %80 7         35 ° 74           Autres créances         1723 %6         1793 ° 75 ° 76           Autres créances         17824 ′ 600         2 ° 992 ° 76           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         31.58 ° 73 ° 79 ° 5         4 ° 986 ° 786 ° 5           Stock médical         5 ° 73 ° 79 ° 5         4 ° 98 ° 78 ° 6           Stock de combustible         3 ° 20 ° 21 ° 21 ° 21 ° 21 ° 21 ° 21 ° 21				
Note 3         Autres créances à court terme         31.12.22         31.12.21           Créances assurances sociales et prévoyance         50°889         977°610           Créances envers les entités satellites         49°807         35°574           Autres créances         11723'964         1'979'626           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895           Stock administratif         40°333         35'833           Stock de combustible         326'212         107'30'           Vacances non prises         28°63'055         6'679'885           Heures supplémentaires         29°45'4         27'79'44           Heures supplémentaires         29°45'4         27'79'44           Produits à recevoir         3'998'31         2'415'564           Note 5         Immobilisations financières         3'112.22         3'112.21           Note 6         Immobilisations financières <td></td> <td>Débiteurs divers</td> <td></td> <td></td>		Débiteurs divers		
Note 3         Autres créances à court terme         31.12.21         31.12.22         31.12.21           Créances assurances sociales et prévoyance Créances envers les entités satellites         49 807 35 57 4 1979 562 11723 964 1979 562 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 660 2992 776 11824 670 2992 776 11824 670 2992 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 777 11824 7		Ducroire		
Créances assurances sociales et prévoyance         50'889         977'610           Créances envers les entités satellites         49'807         35'574           Autres créances         1723'964         1'979'562           1824'660         2'992'746           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895         4'958'786         5'737'795         4'958'786         5'06.22         107'303         35'833         35'184         46'67'98'85'			71'507'885	70'826'574
Créances assurances sociales et prévoyance         50'889         977'610           Créances envers les entités satellites         49'807         35'574           Autres créances         1723'964         1'979'562           1824'660         2'992'746           Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895         4'958'786         5'737'795         4'958'786         5'06.22         107'303         35'833         35'184         46'67'98'85'	Noto 2	Autros gránagos à sough harma	21 12 22	21 12 21
Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.22           En-cours de facturation         31.18.714         1'577'895           Stock médical         5'737'795         4'958'786           Stock administratif         40'333         35'833           Stock de combustible         326'212         107'370           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         31'19'37           Produits à recevoir         3'9987'31         2'415'564           Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         362'01           Dépôts de garantie         44'930         44'930	Note 3			
Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3158714         1'577'895           Stock médical         5'737'795         4'958'786           Stock administratif         40'333         35'833           Stock de combustible         326'212         107'370           Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         3'998'731         2'415'564           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           Met 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         36'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930				
Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895         1'578'795         4'958'786           Stock administratif         40'333         3'5833         107'370         3'26'212         107'370           Stock de combustible         326'212         107'370         9'263'055         6'679'885           Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         312'127           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           4'684'966         3'019'374           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.22           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930				
Note 4         Stocks et en-cours de facturation         31.12.22         31.12.21           En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895           Stock médical         5'737'795         4'958'786           Stock administratif         40'333         35'833           Stock de combustible         326'212         107'370           9'263'055         6'679'885           Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         312'127           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           4'684'966         3'019'374           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.22           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930		Autres créances		
En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895' 5786' 5786' 5737'795         4'958'786         5'737'795         4'958'786         35'833         35'833         35'833         36'212         107'370         9'263'055         6'679'885         9'263'055         6'679'885         6'679'885         885         13'748         48'635         13'748         13'14,22         28'635         13'748         13'748         14'930         48'936         292'454         277'934         277'934         292'454         277'934         292'454         277'934         277'934         28'635         13'748         312'127         12'12'7         12'12'7         12'12'7         12'12'7         12'15'564         4'684'966         3'019'374         12'15'564         4'684'966         3'019'374         12'15'564 <td></td> <td></td> <td>1'824'660</td> <td>2'992'746</td>			1'824'660	2'992'746
En-cours de facturation         3'158'714         1'577'895' 5786' 5786' 5737'795         4'958'786         5'737'795         4'958'786         35'833         35'833         35'833         36'212         107'370         9'263'055         6'679'885         9'263'055         6'679'885         6'679'885         885         13'748         48'635         13'748         13'14,22         28'635         13'748         13'748         14'930         48'936         292'454         277'934         277'934         292'454         277'934         292'454         277'934         277'934         28'635         13'748         312'127         12'12'7         12'12'7         12'12'7         12'12'7         12'15'564         4'684'966         3'019'374         12'15'564         4'684'966         3'019'374         12'15'564 <td>Note /</td> <td>Sharks at an source do facturation</td> <td>21 12 22</td> <td>21 12 21</td>	Note /	Sharks at an source do facturation	21 12 22	21 12 21
Stock médical         5'737'795         4'958'786           Stock administratif         40'333         35'833           Stock de combustible         326'212         107'370           9'263'055         6'679'885           Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         3'998'731         2'415'564           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           4'684'966         3'019'374           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930	14016-4			
Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         312'127           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930				
Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         312'127           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           4'684'966         3'019'374           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930				
Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         312'127           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           4'684'966         3'019'374           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930				
Note 5         Actifs de régularisation         31.12.22         31.12.21           Vacances non prises         28'635         13'748           Heures supplémentaires         292'454         277'934           Charges payées d'avance         365'147         312'127           Produits à recevoir         3'998'731         2'415'564           4'684'966         3'019'374           Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements         351'501         362'001           Dépôts de garantie         44'930         44'930		Stock de combustible		
Vacances non prises       28'635       13'748         Heures supplémentaires       292'454       277'934         Charges payées d'avance       365'147       312'127         Produits à recevoir       3'998'731       2'415'564         4'684'966       3'019'374         Note 6       Immobilisations financières       31.12.22       31.12.21         Titres et placements Dépôts de garantie       351'501       362'001         44'930       44'930			9'263'055	6'679'885
Vacances non prises       28'635       13'748         Heures supplémentaires       292'454       277'934         Charges payées d'avance       365'147       312'127         Produits à recevoir       3'998'731       2'415'564         4'684'966       3'019'374         Note 6       Immobilisations financières       31.12.22       31.12.21         Titres et placements Dépôts de garantie       351'501       362'001         44'930       44'930				
Heures supplémentaires   292'454   277'934   Charges payées d'avance   365'147   312'127   Produits à recevoir   3'998'731   2'415'564   4'684'966   3'019'374	Note 5	Actifs de régularisation	31.12.22	31.12.21
Heures supplémentaires   292'454   277'934   Charges payées d'avance   365'147   312'127   Produits à recevoir   3'998'731   2'415'564   4'684'966   3'019'374		Vacances non prises	28'635	13'748
Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements Dépôts de garantie         351'501         362'001           44'930         44'930				
Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements Dépôts de garantie         351'501         362'001           44'930         44'930				
Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements Dépôts de garantie         351'501         362'001           44'930         44'930				
Note 6         Immobilisations financières         31.12.22         31.12.21           Titres et placements Dépôts de garantie         351'501         362'001           44'930         44'930		Troubles a received		
Titres et placements       351'501       362'001         Dépôts de garantie       44'930       44'930				
Dépôts de garantie 44'930 44'930	Note 6	Immobilisations financières	31.12.22	31.12.21
Dépôts de garantie 44'930 44'930		Titres et placements	351'501	362'001
396'431 406'931			44'930	44'930
			396'431	406'931

Note 7	Immobilisations corporelles	Immeubles et bâtiments	Installations fixes	Mobilier, matériel et véhicules	Matériel biomédical	Immobili- sations en cours	TOTAL
2021	Coûts d'acquisition						
	Etat au 01.01	357'054'300	10'253'474	25'925'998	48'682'887	12'670'802	454'587'462
	Entrées	0	0	0	86'304	11'300'609	11'386'913
	Reclassifications 1)	0	3'044'903	156'131	3'834'935	-7'114'928	-78'959
	Sorties	-208'851	-1'189'076	-180'960	-2'193'700	0	-3'772'587
	Etat au 31.12	356'845'450	12'109'301	25'901'170	50'410'426	16'856'483	462'122'829
	Amortissements cumulés						
	Etat au 01.01	16'480'874	3'540'047	8'013'203	21'311'656	0	49'345'780
	Amortissement	11'930'706	1'341'087	3'566'171	5'367'996	0	22'205'960
	Reclassifications	0	0	0	0	0	0
	Sorties	-208'851	-1'189'076	-180'960	-2'193'700	0	-3'772'587
	Etat au 31.12	28'202'729	3'692'058	11'398'415	24'485'952	0	67'779'153
	•						
	Valeur comptable au 01.01	340'573'426	6'713'428	17'912'795	27'371'231	12'670'802	405'241'682
	Valeur comptable au 31.12	328'642'720	8'417'244	14'502'755	25'924'474	16'856'483	394'343'676
	Dont immobilisations en leasing				7'171'434		7'171'434
2022	Coûts d'acquisition Etat au 01.01 Entrées	356'845'450 0	12'109'301 14'540	25'901'170 57'296	50'410'426 233'171	16'856'483 16'010'246	462'122'829 16'315'253
	Reclassifications 1)	0	628'442	415'182	2'465'694	-3'183'411	325'906
	Sorties	-1'004'249	-2'087'429	-465'155	-1'281'766	0	-4'838'598
	Etat au 31.12	355'841'201	10'664'854	25'908'493	51'827'524	29'683'317	473'925'390
	Amortissements cumulés						
	Etat au 01.01	28'202'729	3'692'058	11'398'415	24'485'952	0	67'779'153
	Amortissement	11'747'440	671'637	3'484'431	5'440'614	0	21'344'122
	Reclassifications	0	0	0	0	0	0
	Sorties	-1'004'249	-2'087'429	-465'155	-1'281'766	0	-4'838'598
	Etat au 31.12	38'945'920	2'276'265	14'417'691	28'644'800	0	84'284'677
	Valeur comptable au 01.01	328'642'720	8'417'244	14'502'755	25'924'474	16'856'483	394'343'676
	Valeur comptable au 31.12	316'895'281	8'388'588	11'490'802	23'182'724	29'683'317	389'640'713
	Dont immobilisations en leasing	310 033 201	0 300 300	11 430 002	5'625'897	23 003 317	7'171'434
	Valeur ECA des immeubles					24 42 22	24.42.24
						31.12.22	31.12.21
	Valeur ECA du site de Rennaz Valeur ECA des équipements					264'675'690 91'639'520	264'675'690 89'301'610

<sup>1)</sup> Reclassification entre immobilisations corporelles et incorporelles.

Note 8	Immobilisations incorporelles	Applications majeures, logiciels	Immobili- sations en cours	TOTAL
2021	Coûts d'acquisition			
	Etat au 01.01	7'946'105	96'804	8'042'909
	Entrées	0	259'910	259'910
	Reclassifications 1)	264'461	-185'503	78'959
	Sorties	0	0	0
	Etat au 31.12	8'210'566	171'211	8'381'777
	Amortissements cumulés			
	Etat au 01.01	4'042'968	0	4'042'968
	Amortissement	1'429'924	0	1'429'924
	Reclassifications	0	0	0
	Sorties	0	0	0
	Etat au 31.12	5'472'892	0	5'472'892
	Valeur comptable au 01.01	3'903'137	96'804	3'999'941
	Valeur comptable au 31.12	2'737'674	171'211	2'908'885
2022	Coûts d'acquisition			
	Etat au 01.01	8'210'566	171'211	8'381'777
	Entrées	0	544'622	544'622
	Reclassifications 1)	356'910	-682'816	-325'906
	Sorties	-279'176	0	-279'176
	Etat au 31.12	8'288'300	33'017	8'321'317
	Amortissements cumulés			
	Etat au 01.01	5'472'892	0	5'472'892
	Amortissement	1'053'688	0	1'053'688
	Reclassifications	0	0	0
	Sorties	-279'176	0	-279'176
	Etat au 31.12	6'247'404	0	6'247'404
	Valeur comptable au 01.01	2'737'674	171'211	2'908'885
	Valeur comptable au 31.12	2'040'896	33'017	2'073'913
	1) Reclassification entre immobilisations corporelles et incorporelles.			
Note 9	Dettes financières à court terme		31.12.22	31.12.21
	Dettes bancaires		89'200'000	94'500'000
	Dettes hypothécaires		7'735'000	7'475'000
	Leasings		1'303'560	1'292'237
	Autres dettes		0	0
		_	98'238'560	103'267'237
Note 10	Autres dettes à court terme		31.12.22	31.12.21
	Dettes assurances sociales et prévoyance		5'685'331	3'975'509
	Paiements anticipés de patients <sup>1)</sup>		728'539	735'375
	Dettes envers le personnel		110'609	103'451
	Dettes AFC		126'186	123'354
	Dettes envers les entités satellites		4'343	23'240
			6'655'008	4'960'928

<sup>1)</sup> Y compris les débiteurs momentanément créanciers, correspondant soit à des montants reçus d'avance, en attente ou reçus à double.

Note 11	Provisions à court terme	Etat au 01.01	Attribution	Dissolution	Etat au 31.12
2021	Autres provisions	0	810'000	0	810'000
		0	810'000	0	810'000
2022	Autor	0101000	C0C!100	EC01000	0261100
2022	Autres provisions	810'000	686'100	-560'000	936'100
		810'000	686'100	-560'000	936'100
Note 12	Passifs de régularisation			31.12.22	31.12.21
	Vacances non prises			2'752'777	2'335'027
	Heures supplémentaires à payer			3'027'984	2'968'906
	Charges à payer			4'921'984	5'391'198
	Produits reçus d'avance			63'409	124'806
			_	10'766'154	10'819'936
Note 13	Dettes financières à long terme			31.12.22	31.12.21
	Dettes hypothécaires (taux: 0% à 2,31%)			350'205'000	345'200'000
	Emprunts bancaires			0	0
	Leasings			4'810'717	6'132'471
			_	355'015'717	351'332'471
Note 14	Fonds affectés	Etat au 01.01	Alimentation	Utilisation	Etat au 31.12

Note 14	Fonds affectés	Etat au 01.01	Alimentation	Utilisation	Etat au 31.12
2021	Fonds Contribution professionnelle	172'931	159'732	-56'588	276'075
	Fonds Réponse à l'urgence	400'000	399'000	0	799'000
		572'931	558'732	-56'588	1'075'075
					_
2022	Fonds Contribution professionnelle	276'075	77'888	-177'100	176'863
	Fonds Réponse à l'urgence	799'000	662'345	-789'382	671'964
	Fonds Mobilité interne	0	150'000	0	150'000
	Fonds J&L Spicher 1)	0	50'000	0	50'000
		1'075'075	940'233	-966'482	1'048'827

<sup>1)</sup> Ce montant a été transféré de la Fondation de soutien HRC pour gestion à l'HRC sans impact sur le résultat des fonds affectés. Les fonds sont dûment règlementés. L'alimentation et/ou l'utilisation respecte-nt ledit règlement qui prévoit également les principes généraux et de gestion, la responsabilité et les compétences d'un comité de gestion des fonds ainsi que les opérations comptables et de dissolution éventuelle.

Note 15	Provisions à long terme	Etat au 01.01	Attribution	Dissolution	Utilisation	Etat au 31.12
2021	Provision pour litiges RC 1)	462'000	33'000	0	0	495'000
	Provision pour contrat commercial	100'000	2'000	0	0	102'000
	Provision pour autres obligations	106'000	106'000	0	0	212'000
		668'000	141'000	0	0	809'000
2022	Provision pour litiges RC 1)	495'000	327'827	0	0	822'827
	Provision pour contrat commercial	102'000	0	-102'000	0	0
	Provision pour autres obligations	212'000	83'000	0	0	295'000
		809'000	410'827	-102'000	0	1'117'827

<sup>1)</sup> La provision, calculée sur la base de franchises avec notre assureur, est créée pour faire face aux litiges potentiels vis-à-vis des patient-e-s.

Note 16	Fonds libres	Etat au 01.01	Alimentation	Utilisation	Etat au 31.12
2021	Fonds de services	923'846	1'668'688	-108'639	2'483'895
	Fonds d'investissement	41'495'211	0	-4'856'129	36'639'082
		42'419'056	1'668'688	-4'964'768	39'122'976
				,	
2022	Fonds de services	2'483'895	2'060'798	-144'723	4'399'971
	Fonds d'investissement	36'639'082	0	-2'934'262	33'704'820
		39'122'976	2'060'798	-3'078'984	38'104'790

Amonts	Note 17	Intérêts minoriraitres	2022	2021
Resultat de l'oscrotes infelibre miertelleres   \$220 p.01   \$217950   \$1029500   \$1029		Apports	-29'058'253	-15'365'781
Indication minimalatins		Fonds libres	38'104'790	39'122'976
Produits nets des livraisons et des prestations   2022   2021     Produits des hospitalisations   167050988   16505988     Produits des hospitalisations   167050988   16505988     Produits des prestations amtulationies   10309440   99199742     Deflactions   4499386   2273571     Autres produits des prestations patiente s   567006   407188     Part investissements   17721860   17919480     Part investissements   10134380   9148439     Prestations au personnel et laux biers   10134380   91484439     Subventions Cond-19   2022   2021     Subventions Cond-19   2022				
Note 18 Produits nets des livraisons et des prestations         2022 (3.02)           Produits des brogistifications         16.71959980         15.76999880         15.76999880         15.76999880         15.76999880         15.76999880         15.76999880         15.76999880         15.76999880         15.76999880         17.7621680         7.7319480         7.7819480         7.78194980 <t< th=""><th></th><th></th><th></th><th></th></t<>				
Produits des inespitalisations   167 050 999   165 659 98 88   Produits des prestations ambulatories   106 659 440   2572 577		Total fonds propres		10'259'660
Product des prestations embulatoires         Caysay 56         2227571           Autres produits prestations patientes         4,991,80         7,2971,80           Port invectosements         156,7036         4,971,80           Note 19         Autres produits d'exploitation         2022         220,10           Prestations au personnel et aux tiers         10713,4380         9,144,89           Prestations au personnel et aux tiers         10713,4380         167,99           Contributions et subreulons         27,903,98         167,99           Contributions et subreulons         27,903,98         47,927,97           Subventions Covid-19         2022         2021           Nee 20         Charges de personnel         2022         2021           Autres frais de personnel         2022         2021           Macieraments (x)         3,186,695         3,288,995           Autres frais de personnel         2022         2021           Macieraments (x)         3,186,695         3,288,995           Autres frais de personnel         2022         2021 <th>Note 18</th> <th>Produits nets des livraisons et des prestations</th> <th>2022</th> <th>2021</th>	Note 18	Produits nets des livraisons et des prestations	2022	2021
Product des prestations embulatoires         Caysay 56         2227571           Autres produits prestations patientes         4,991,80         7,2971,80           Port invectosements         156,7036         4,971,80           Note 19         Autres produits d'exploitation         2022         220,10           Prestations au personnel et aux tiers         10713,4380         9,144,89           Prestations au personnel et aux tiers         10713,4380         167,99           Contributions et subreulons         27,903,98         167,99           Contributions et subreulons         27,903,98         47,927,97           Subventions Covid-19         2022         2021           Nee 20         Charges de personnel         2022         2021           Autres frais de personnel         2022         2021           Macieraments (x)         3,186,695         3,288,995           Autres frais de personnel         2022         2021           Macieraments (x)         3,186,695         3,288,995           Autres frais de personnel         2022         2021 <th></th> <td>Produits des hospitalisations</td> <td>167'050'989</td> <td>165'659'848</td>		Produits des hospitalisations	167'050'989	165'659'848
Deblactions				
Net 1         Autres produits d'exploitation         77.50 (1988)         77.50 (1988)           Net 9         Autres produits d'exploitation         2022         2021           Prestations au personnel et aux birs         110134/380         9148/459           Prestations au personnel et birs, part investissements         155/359         165/184           Contributions et subventions part linvestissements         2150/95/250         7295/550           Contributions et subventions part linvestissements         7795/550         7295/550           Contributions et subventions part linvestissements         7795/550         7295/550           Nutres (Contributions et subventions part linvestissements         7295/550         7295/550           Valventions Cavid-19         2022         2021           Nutres (Contributions et subventions part linvestissements         7205/550         7295/550           Nutres (Contributions et subventions part linvestissements         34029/550         7202           Nutres (Contributions et subventions)         2022         2021           Nutres (Contributions et subventions)         2022         2021           Autres fois de personnel         2022         2021           Nutres (Contributions et subventions)         2022         2021           Nutres (Contributions)         2022		·	-499'386	
Nate 19         Autres produits d'exploitation         2022         2021           Prestations au personnel et aux tiers         1013/4380         9184590           Prestations au personnel et aux tiers         1015/6388         169184           Contributions et subrentions         2115/04/976         221189796           Contributions et subrentions part investissements         7329-030         7499-938           Subventions Covid-19         2022         2021           Nate 20         Charges de personnel         2022         2021           Salaires         -1777/14/1040         -173/36/825           Charges sociales         -34/89/1288         -34/227/99           Huntoraties         31866/94         -27/23/227           Autres frais de personnel         2022         2021           Medicaments (y.c. sang et produits sanguins)         -25/68/871         -23/35/16/16/16/16/16/16/16/16/16/16/16/16/16/		Autres produits prestations patient-e-s	567'036	497'189
Now 19 Prestations au personnel et aux biers Prestations au personnel et aux biers (ontributurs et subventions et subventions (ontributurs et subventions (ontributurs et subventions et subventions (ontributurs et subventions et subventions (ontributurs et subventions et subventions et subventions et subventions (ontributurs et subventions et subventions et subventions et subventions et subventions et subventions (ontributurs et subventions et subventio		Part investissements		
Prestations au personnel et aux tiers   10134/380   9148/459   Prestations au personnel et tiers; part investissements   156/38   169184   16078/1000   2196/976   22198/946   2198/946   2198/946   2198/946   2198/946   2709/538   4292/476   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   41857/755   43795/761   2709/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/476   4292/538   4292/53			288'433'758	278'450'375
Prestations au personnel et liers, part investissements         156738         169184           Contributions et subventions, part investissements         27150476         22180476           Subventions Covid-19         77357503         7495689           New 20         Charges de personnel         2021           Salaires         -1777141040         -17336480           Charges sociales         -34881788         -34522799           Honardies         -34881788         -34522799           House frais de personnel         2192372         22325050           Autres frais de personnel         2012         201           New 21         Charges de matières premières et consommables         2021         201           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         25698271         -23735952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -21600505         -2376           Produits alimentaires         -21	Note 19	Autres produits d'exploitation	2022	2021
Prestations au personnel et liers, part investissements         156738         169184           Contributions et subventions, part investissements         27150476         22180476           Subventions Covid-19         77357503         7495689           New 20         Charges de personnel         2021           Salaires         -1777141040         -17336480           Charges sociales         -34881788         -34522799           Honardies         -34881788         -34522799           House frais de personnel         2192372         22325050           Autres frais de personnel         2012         201           New 21         Charges de matières premières et consommables         2021         201           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         25698271         -23735952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -25698271         -23737952           Médicaments (y. c. sang et produits sanguiris)         -21600505         -2376           Produits alimentaires         -21		Prostations au norsonnal at aux tiers	10'137'380	9'1/,8'/,59
Contributions et subventions   211504-976   22189-946   2709538   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495699   37495755   37295769   37495755   37295769   37495755   37295756   37495755   37295756   37495755   37295756   37485755				
Note 20         Charges de personnel         2022         2021           Salaires         -1771'141'040         -732'364'825'           Charges sociales         -34891'288         -34'522'799           Honoraires         -3186'459         -3288'996           Autres frais de personnel         -217'411'158         -213'5016'71           Note 21         Charges de matières premières et consommables         2021         -217'411'158         -213'5016'71           Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)         -25'6982'71         -23'73'952         -20'20'96'2         -19'918'696'           Films et matériel de photographie         -23'76         -806'668'         -806'668'         -806'668'           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'571'47'         -1'13'16'09'         -1'50'16'09'         -1'50'16'09'           Prestations médicales par des tiers         -1'50'16'09'         -6'06'16'09'         -6'10'84'14'         -6'06'16'09'         -6'10'84'14'         -6'06'16'18'         -80'21'5         -6'06'16'09'         -6'10'84'14'         -6'06'16'18'         -80'21'5         -6'06'16'09'         -6'10'84'14'         -6'06'16'18'         -6'06'16'09'         -6'10'84'14'         -6'06'16'18'         -6'06'16'18'         -6'06'16'18'         -6'06'16'18'         -6'06'18'18'         -6'06'18'18'<				22'189'946
Note 20         Charges de personnel         2022         2021           Salaires         -1771411040         -173364825         Charges sociales         -34891288         -347522799           Honoraires         -31864595         -3288996         -21992797         -23250500           Autres frais de personnel         -21792737         -23250160           Note 21         Charges de matières premières et consommables         2022         2021           Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)         -255698°271         -23737952           Matériel, instruments, implants et textiles         -2020         -99918'696           Films et matériel de photographie         -202079'962         -19918'696           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -11571477         -11316'699           Prestations médicales par des tiers         -13604'054         -15'020'04           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -13'604'054         -15'020'04           Produits alimentaliers         -30'60'118         -3'281'253           Charges d'unisers médicales par des tiers         -3'60'118         -3'281'253           Charges d'exploitation         -6'0917'67         -4'649'038           Charges d'unisers immobilisations         -6'0917'67         -4'649'038			7'352'503	7'495'699
Note 20         Charges de personnel         2022         2021           Salaires         -1771'141'040         -1733'64'825         Charges sociales         -34'891'288         -34'592'799           Honoraires         -34'891'288         -34'891'288         -32'88'996           Autres frais de personnel         -21192'372         -23'85'067'07           Note 21         Charges de matières premières et consommables         2022         2021           Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)         -25'698'271         -23'73'952           Médicali, instruments, implants et textiles         -20'20'966         19'918'666           Films et matériel de photographie         -20'20'966         19'918'666           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'57'1477         -1'13'1669           Prestations médicales par des tiers         -1'57'1477         -1'13'1669           Produits alimentaires         -3'80'1654         -3'221'258           Charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'212'258           Charges d'utilisation des immobilisations         -6'09'1767         -4'64'90'38           Charges d'utilisation des immobilisations         -6'09'1767         -2'50'2280           Charges liées aux pa		Subventions Covid-19	2'709'538	
Salaires			41'857'755	43'295'761
Charges sociales   -34891288   -34522799   Honoraires   -31867459   -32887965   -32750500   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2177411758   -2177411758   -2177411758   -217741779   -2177417749   -217741779   -21774179   -217	Note 20	Charges de personnel	2022	2021
Charges sociales   -34891288   -34522799   Honoraires   -31867459   -32887965   -32750500   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2137501671   -2177411758   -2177411758   -2177411758   -2177411758   -217741779   -2177417749   -217741779   -21774179   -217		Salaires	-177'1/.1'በ/.በ	-173'36/.'825
Honoraires				
Note 21         Charges de matières premières et consommables         2022         2021           Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)         -25698'271         -23737'952           Matériel, instruments, implants et textiles         -20207'962         -19918'696           Films et matériel de photographie         -2376         -806'688           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -13'604'054         -15'1020'004           Prestations médicales par des tiers         -13'604'054         -15'020'004           Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         6'091'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -6'90'64         -6'51'236           Energie et eau         -2'502'280         -2'31'578           Administration et informatique         -10'84'758         -9'67'92'3           Autres charges ilées aux patientes         -3'221'674         -2'868'800           Autres charges des investissements         -4'686'624         -3'7883'90           Note 23         Résultat hors exploitation         -4'666'6240         -3'7883'90				
Note 21         Charges de matières premières et consommables         2022         2021           Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)         -25'698'271         -23'737'95'2           Matériel, instruments, implants et textiles         -20'20'7962         -19'918'966           Films et matériel de photographie         -2'376         -806'688           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'571'477         -1'131'669           Prestations médicales par des tiers         -13'604'054         -15'020'004           Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'901'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -67'90'64         -65'12'36           Energie et eau         -2'502'280         -2'4'31'57'8           Administration et informatique         -10'84'578         -9'67'9'293           Autres charges liées aux patientes         -3'221'674         -2'868'800           Autres charges des investissements         -4'686'859         -4'946'621           Autres charges des investissements         -4'686'859         -4'946'621 <th></th> <th>Autres frais de personnel</th> <th>-2'192'372</th> <th>-2'325'050</th>		Autres frais de personnel	-2'192'372	-2'325'050
Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)         -25'698'271         -23'737'95'2           Matériel, instruments, implants et textiles         -20'20'7962         -19'918'696           Films et matériel de photographie         -2'376         -806'668           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'571'477         -1'131'669           Prestations médicales par des tiers         -13'604'054         -15'020'004           Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -551'236           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'84'57'58         -9'679'293           Autres charges investissements         -4'824'798         -5'023'327           Autres charges luiées aux patientes         -4'868'859         -4'946'621           -40'566'240         -37'883'901           Note 23         Résultat hors exploitation         2022         2021           Produits des locations         47'03'98 <th></th> <th></th> <th>-217'411'158</th> <th>-213'501'671</th>			-217'411'158	-213'501'671
Matériel, instruments, implants et textilies         -20'207'962         -19'918'696           Films et matériel de photographie         -2'376         -806'686           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'571'477         -1'131'699           Prestations médicales par des tiers         -13'604'054         -15'020'004           Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'64'90'38           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -65'1236           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'845'758         -9'679'293           Autres charges liées aux patientes         -3'221'674         -2'868'800           Autres charges des investissements         -4'824'798         -5'023'327           Note 23         Résultat hors exploitation         -0'666'240         -37'883'901           Note 24         Résultat hors exploitation         -0'666'240         -37'883'901           Note 25         Résultat hors exploitation         470'368'805         -4'966'624	Note 21	Charges de matières premières et consommables	2022	2021
Matériel, instruments, implants et textilies         -20'207'962         -19'918'696           Films et matériel de photographie         -2'376         -806'686           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'571'477         -1'131'699           Prestations médicales par des tiers         -13'604'054         -15'020'004           Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'64'90'38           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -65'1236           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'845'758         -9'679'293           Autres charges liées aux patientes         -3'221'674         -2'868'800           Autres charges des investissements         -4'824'798         -5'023'327           Note 23         Résultat hors exploitation         -0'666'240         -37'883'901           Note 24         Résultat hors exploitation         -0'666'240         -37'883'901           Note 25         Résultat hors exploitation         470'368'805         -4'966'624		Médicaments (v.c. sann et nroduits sannuins)	-25'698'271	-23'737'952
Films et matériel de photographie         -2'376         -806'686           Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques         -1'571'477         -1'131'696           Prestations médicales par des tiers         -13'604'054         -15'020'004           Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -651'238           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'84'578         -9'679'293           Autres charges liées aux patiente-s         -3'221'674         -2'868'800           Autres charges des investissements         -4'824'798         -5'023'327           Autres charges des investissements         -4'866'859         -4'966'21           Produits des locations         -40'566'240         -37'883'901           Note 23         Résultat hors exploitation         2022         2021           Produits des locations         470'398         347'709           Charges des locations         -662'732'345 <th></th> <th></th> <th></th> <th></th>				
Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -651'236           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'845'758         -9'679'293           Autres charges liées aux patientes         -3'221'674         -2'686'800           Autres charges non liées aux patientes         -4'868'859         -4'946'621           Autres charges des investissements         -4'686'859         -4'946'621           Produits des locations         -40'566'240         -37'883'901           Résultat hors exploitation         470'398         347'709           Produits des locations         470'398         347'709           Charges des locations         -732'345         -662'733				
Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -651'236           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'845'758         -9'679'293           Autres charges liées aux patientes         -3'221'674         -2'868'039           Autres charges non liées aux patientes         -4'824'798         -5'023'327           Autres charges des investissements         -4'686'859         -4'946'621           Produits des locations         -40'566'240         -37'883'901           Note 23         Résultat hors exploitation         2022         2021           Produits des locations         470'398         347'709           Charges des locations         -732'345         -662'733		Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques	-1'571'477	-1'131'669
Note 22         Autres charges d'exploitation         2022         2021           Produits alimentaires         -3'650'118         -3'281'253           Charges de ménage         -4'063'922         -4'352'755           Entretien et réparation         -6'091'767         -4'649'038           Charges d'utilisation des immobilisations         -679'064         -651'236           Energie et eau         -2'502'280         -2'431'578           Administration et informatique         -10'845'758         -9'679'293           Autres charges liées aux patient-es         -3'221'674         -2'868'800           Autres charges non liées aux patient-es         -4'824'798         -5'023'327           Autres charges des investissements         -4'686'859         -4'946'621           Produits des locations         2022         2021           Produits des locations         470'398         347'709           Charges des locations         -732'345         -662'733		Prestations médicales par des tiers		
Produits alimentaires       -3'650'118       -3'281'253         Charges de ménage       -4'063'922       -4'352'755         Entretien et réparation       -6'091'767       -4'649'038         Charges d'utilisation des immobilisations       -679'064       -651'236         Energie et eau       -2'502'280       -2'431'578         Administration et informatique       -10'845'758       -9'679'293         Autres charges liées aux patienters       -3'221'674       -2'868'800         Autres charges non liées aux patienters       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         Produits des locations       470'566'240       -37'883'901         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733			-61'084'141	-60'614'989
Charges de ménage       -4'063'922       -4'352'755         Entretien et réparation       -6'091'767       -4'649'038         Charges d'utilisation des immobilisations       -679'064       -651'236         Energie et eau       -2'502'280       -2'431'578         Administration et informatique       -10'845'758       -9'679'293         Autres charges liées aux patienters       -3'221'674       -2'868'800         Autres charges non liées aux patienters       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         -40'566'240       -37'883'901         Note 23       Résultat hors exploitation       2022       2021         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733	Note 22	Autres charges d'exploitation	2022	2021
Charges de ménage       -4'063'922       -4'352'755         Entretien et réparation       -6'091'767       -4'649'038         Charges d'utilisation des immobilisations       -679'064       -651'236         Energie et eau       -2'502'280       -2'431'578         Administration et informatique       -10'845'758       -9'679'293         Autres charges liées aux patienters       -3'221'674       -2'868'800         Autres charges non liées aux patienters       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         -40'566'240       -37'883'901         Note 23       Résultat hors exploitation       2022       2021         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733		Produits alimentaires	-3'650'118	-3'281'253
Entretien et réparation       -6'091'767       -4'649'038         Charges d'utilisation des immobilisations       -679'064       -651'236         Energie et eau       -2'502'280       -2'431'578         Administration et informatique       -10'845'758       -9'679'293         Autres charges liées aux patient-e-s       -3'221'674       -2'868'800         Autres charges non liées aux patient-e-s       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         -40'566'240       -37'883'901         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733				
Energie et eau			-6'091'767	-4'649'038
Administration et informatique       -10'845'758       -9'679'293         Autres charges liées aux patienties       -3'221'674       -2'868'800         Autres charges non liées aux patienties       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         -40'566'240       -37'883'901         Note 23       Résultat hors exploitation       2022       2021         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733		Charges d'utilisation des immobilisations	-679'064	-651'236
Autres charges liées aux patient-e-s       -3'221'674       -2'868'800         Autres charges non liées aux patient-e-s       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         -40'566'240       -37'883'901         Note 23       Résultat hors exploitation       2022       2021         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733				
Autres charges non liées aux patient-ers       -4'824'798       -5'023'327         Autres charges des investissements       -4'686'859       -4'946'621         -40'566'240       -37'883'901         Note 23       Résultat hors exploitation       2022       2021         Produits des locations       470'398       347'709         Charges des locations       -732'345       -662'733				
Note 23         Résultat hors exploitation         2022         2021           Produits des locations         470'398         347'709           Charges des locations         -732'345         -662'733				
Note 23         Résultat hors exploitation         2022         2021           Produits des locations         470'398         347'709           Charges des locations         -732'345         -662'733				
Produits des locations 470'398 347'709 Charges des locations -732'345 -662'733		Autres charges des investissements		
Produits des locations 470'398 347'709 Charges des locations -732'345 -662'733			-	
Charges des locations -732'345 -662'733				
	Note 23	Résultat hors exploitation	2022	2021
Resultat hors exploitation -261'94/ -315'024	Note 23	Produits des locations	470'398	347'709
	Note 23	Produits des locations Charges des locations	470'398 -732'345	347'709 -662'733

Note 24	Résultat des intérêts minoritaires	2022	2021
	Répartition par membre:		
	Fondation de Nant	3,05%	3,36%
	Hôpital de Lavaux	2,25%	2,29%
	Pôle Santé Pays-d'Enhaut	1,46%	1,65%
	Fondation Rive-Neuve	0,74%	0,71%
		7,49%	8,01%
	Hôpital Riviera-Chablais	92,51%	91,99%
		100,00%	100,00%
	Résultat de l'exercice	2'082'291	1'662'955
	Intérêts minoritaires	-155'882	-133'233

Les intérêts minoritaires sont calculés selon l'article 19 al.1 des statuts du 25 mai 2018 de l'association de la Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique (PHEL); les éventuelles pertes sont réparties entre les membres. L'article 19 al.2 précise que les membres répondent des dettes de l'association. La ventilation des résultats est effectuée sur la moyenne des chiffres d'affaires des membres des 3 derniers exercices.

Note 25	Caisses de pension	Collaborateurs assurés (nbre)	Taux de couverture fin 2021	Fin de contrat prévu	Solde dû au 31.12.2021
	ASMAC, Association suisse des médecins-assistant·e·s et chef·fe·s de clinique FISP, Fondation interprofessionnelle sanitaire de prévoyance	221 2045	110% 101%		516 209 3 196 474
		2040		2022 2025	3 190 4/4
	CIP, Caisse intercommunale de pensions	I	70%	2023-2025	U

Dans le cadre de la fusion des hôpitaux, la prévoyance en faveur du personnel a été regroupée dans deux caisses. Certaines particularités ont conduit cependant à maintenir une personne assurée, proche de la retraite, dans la CIP.

En l'absence d'information comparative et compte tenu de la réorganisation de notre prévoyance, seuls les degrés de couverture sont indiqués ci-dessus.

La caisse de pension CIP, actuellement en sous-couverture, doit atteindre 80% de taux de couverture d'ici 2052. En effet, la caisse de pension CIP est garantie par les collectivités publiques et n'a donc pas à atteindre 100% de degré de couverture. Plusieurs mesures ont déjà été prises. L'objectif devrait être atteint d'ici 3 à 5 ans. Le risque de mesures avec impact sur l'employeur est très faible pour l'HRC, car une seule collaboratrice est assurée dans cette caisse.

Au 31 décembre 2022, il n'existe pas d'avance de contributions employeur faites aux différentes caisses.

Note 26	Engagements hors bilan	Échéance du contrat	Montant au 31.12.2022	Montant au 31.12.2021
	Hall de stockage Aigle	31.01.26	504'036	630'045
	Logement du personnel (Santé Rennaz SA)	31.05.29	4'283'328	4'895'232
	Chambres de garde (Santé Rennaz SA)	31.05.29	409'584	468'096
	Centre de formation (Santé Rennaz SA)	31.05.29	1'096'338	1'252'992
	Cabinets médicaux (Santé Rennaz SA)	31.05.24	535'200	802'800
	Locaux physiothérapie (Real Management)	01.04.26	314'640	393'300
	Places de parc (Real Management)	01.03.24	1'540	0
	Places de parc Coop	31.12.22	0	87'539
Note 27	Transactions avec des parties liées		Transactions en 2022	Solde au 31.12.2022
	Etat de Vaud		138'256'158	16'570'102
	Etat du Valais		30'423'833	3'335 351

N.B. Cette liste de transactions avec les Etats de Vaud et du Valais concerne le financement des prestations d'hospitalisation et des prestations d'intérêt général.

### Note 28 Gestion des risques

L'HRC met en œuvre et développe une gestion des risques pouvant affecter le fonctionnement de l'hôpital. Cette démarche a pour objectif:

- l'identification de l'ensemble des risques pouvant affecter l'établissement;
- leur classification selon leur nature : risques stratégiques (patient-e, financier, RH, conformité, gouvernance, image, externe), opérationnels ou en lien avec le système de contrôle interne financier;
- l'évaluation de ceux-ci selon leur fréquence et leur gravité;
- le traitement de chaque risque en fonction de l'appétence définie par le Conseil d'Établissement, en particulier la définition de mesures de réduction des risques et le suivi de celles-ci.

Le développement d'une gestion des risques efficiente et adaptable aux évolutions de l'hôpital fait partie des objectifs de management du Conseil d'Établissement et du Comité de direction de l'hôpital.

### Note 29 Honoraires de l'organe de révision pour les prestations d'audit, non audit et connexes à l'audit

Les honoraires 2022 comptabilisés pour l'audit des comptes statutaires et rapports détaillés se montent à CHF 98'000 (HT).

### Note 30 Présentation des comptes

Suite au changement de plan comptable en 2022, des reclassements ont été effectués à des fins de comparaisons.

### Note 31 Evénements subséquents à la date de clôture

Aucun événement subséquent ayant une influence significative sur le résultat sous revue n'a été mis à jour à notre connaissance. Le Conseil d'Établissement de l'HRC a arrêté les comptes lors de sa séance du 25 avril 2023.

### Note 32 Continuité d'exploitation

L'Hôpital Riviera-Chablais suit le plan de retour à l'équilibre et ses objectifs financiers.

Le bilan déficitaire ne remet pas en cause la continuité d'exploitation, compte tenu des garanties d'emprunt accordées par les Cantons.



Rapport de l'organe de révision sur l'audit des comptes consolidés au Conseil d'Etat du Canton de Vaud, au Conseil d'Etat du Canton du Valais et au Conseil d'Etablissement de l'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais, à Rennaz

### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de l'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais et de ses filiales (le groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2022, le compte de résultat consolidé, le tableau des capitaux propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe aux comptes consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidés du groupe au 31 décembre 2022 ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC et sont conformes à la convention intercantonale sur l'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais du 17 décembre 2008 et au règlement et à l'arrêté d'application du 2 novembre 2016.

### Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés » de notre rapport. Nous sommes indépendants du groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

### Responsabilités du conseil d'établissement relatives aux comptes consolidés

Le conseil d'établissement est responsable de l'établissement des comptes consolidés lesquels donnent une image fidèle conformément aux Swiss GAAP RPC et aux dispositions légales. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, le conseil d'établissement est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre l'exploitation de l'entreprise. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir le bilan sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation du groupe ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

### Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes consolidés

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises



individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Une plus ample description de nos responsabilités relatives à l'audit des comptes consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuisse : http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision. Cette description fait partie intégrante de notre rapport.

### Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3 CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions du conseil d'établissement.

Nous vous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Fiduciaire FIDAG SA

Jean-Claude De Iaco Expert-réviseur agréé

Expert-reviseur agree Réviseur responsable Adeline Bild

Experte-réviseur agréée

Martigny, le 25 avril 2023 Exemplaire numérique

### Annexes:

- Comptes consolidés (bilan, compte de résultat tableau des flux de trésorerie, tableau de variation des fonds propres, et annexe)

### Rapport annuel 2022 / mai 2023

Edition: Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais (HRC) Rédaction et réécriture: Le fin mot Communication, Martigny

Graphisme: inVisu Design, Sion

Crédits photographiques: HRC, à l'exception des photos des pages 7 (Parlement vaudois), 12 (actualité du 23 mars, Fédération vaudoise des hôpitaux) et 50 (Adrien Pilet)

Impression: Dagon, Vevey

Ce document est disponible au format PDF sur notre site internet www.hopitalrivierachablais.ch