

# 2020

## RAPPORT DE GESTION



HÔPITAL  
INTERCANTONAL  
DE LA BROYE

## Sommaire

Message du directeur a. i et président du Conseil d'établissement	3
Direction médicale	4
Direction des soins	5
Direction logistique	8
Communication	9
Conseil d'Établissement et direction de l'HIB	10
Médecins cadres de l'HIB	11
Médecins agréés et consultants de l'HIB	16
Direction des ressources humaines	19
Message du directeur financier	20
Chiffres clés	21
Compte de résultat et bilan	22

Toutes les photos de ce rapport ont été réalisées à l'HIB.  
Nous remercions tous les collaborateurs pour leur aimable participation.  
Photos : © Christian Aebi / HIB  
Graphisme : recto verso, Gletterens



Site de Payerne  
Case postale 192  
1530 Payerne  
Site d'Estavayer-le-Lac  
Case postale 760  
1470 Estavayer-le-Lac  
[www.hopital-broye.ch](http://www.hopital-broye.ch)



Stephan Hänsenberger,  
directeur a. i et président  
du Conseil d'établissement

## Message du directeur a. i et président du Conseil d'établissement

L'Hôpital Intercantonal de la Broye a traversé une année pleine d'émotions. Lorsque, en janvier 2020, j'ai été sollicité pour assurer la direction générale ad intérim de l'HIB, je devais accompagner l'HIB à 50% durant une période de 6 mois. A peine en place, voilà qu'une fausse alerte à la bombe dans les sous-sols de l'hôpital semble nous annoncer, comme un présage, que cette année sera compliquée. Et elle le fut ! Mais les collaboratrices et collaborateurs de l'HIB ont simplement résolu tous les problèmes de manière remarquable, professionnelle et avec une endurance qui impose le respect.

Pendant la première crise de la Covid-19, au printemps, la direction partiellement vacante se complétait avec l'arrivée d'une nouvelle directrice RH, Madame Valérie Faivre, et un nouveau directeur des soins, Monsieur Patrick Goller. En même temps, les cantons finalisaient deux études sur la gouvernance et l'organisation médicale de l'HIB. Leurs réactions tardives sur les conclusions ont conduit à un renouvellement complet du Conseil d'Établissement en octobre 2020, ouvrant la voie à une réévaluation des orientations et missions de l'HIB pour l'avenir.

En fin d'année, le CdE renouvelé a pu désigner un nouveau directeur général en la personne de Monsieur Rodolphe Rouillon. La recherche d'un directeur médical a été initiée, le mandat du Dr Charly Bulliard et du Dr Olivier Caramello prenant fin en juin 2020.

Un important travail de réflexion et d'analyses des besoins a été initié pour développer la stratégie nécessaire à l'HIB pour relever les défis des 20 prochaines années. Le projet de construction d'un nouvel hôpital, absolument indispensable pour le site de Payerne, est un élément essentiel à la pérennité de l'HIB, nous en sommes convaincus.

Malgré la Covid-19, l'HIB a finalisé et inauguré, le 4 septembre 2020, une policlinique à Moudon qui permet à notre établissement d'offrir des consultations délocalisées de nos spécialistes. Du côté de Payerne, des travaux ont été initiés pour moderniser les urgences et deux structures

provisoires ont vu le jour pour répondre aux besoins pendant la première et la deuxième crise Covid-19. Sur le site d'Estavayer-le-Lac, on peut relever le renforcement du staff médical avec l'arrivée du Dr Philippe Rossier, spécialiste en réadaptation bien connu, en provenance de l'HFR. En fin d'année, un étage entier du site staviacois a été transformé et mis en service pour une douzaine de médecins et thérapeutes du Centre Médico Thérapeutique, autrefois La Pierre Blanche (Corbière). Nous saluons cette installation importante et nous nous réjouissons de la collaboration enrichissante qui en découle.

On oublie presque que la Covid-19 a ralenti fortement l'activité ambulatoire. Ce ralentissement contribue majoritairement à la perte importante de plusieurs millions de francs à la fin de l'année 2020. Les perspectives pour l'année 2021 sont assez claires. L'HIB doit faire des efforts au niveau de ses coûts d'exploitation. Nous devons sans cesse démontrer ce que nous faisons et combien cet hôpital est important pour la région. La pandémie nous accompagnera probablement toute l'année 2021. Cela signifie le maintien de nos structures Covid-19 (centres de dépistage, de vaccination, filtrage des entrées etc.) et aussi la poursuite d'un effort considérable pour notre personnel déjà très éprouvé après la lutte contre la pandémie. Je tiens à remercier ici d'une manière globale toutes les collaboratrices et collaborateurs de l'HIB, nos médecins, les partenaires et les patients pour leur soutien important à notre établissement. Je remercie aussi la direction, les cadres et mes collègues du CdE pour leur motivation et leur engagement de tous les instants. Nous sommes là pour la région, travaillant avec ferveur à notre mission pour le bien des habitants de la Broye. Ensemble nous arriverons à rénover le site de Payerne, à réaliser les changements et les défis à Estavayer-le-Lac. L'année 2020 était exceptionnelle tout comme l'est l'HIB ! Je vous remercie de tout mon cœur.

Stephan Hänsenberger



Message de remerciement réalisé par notre jardinier à l'attention des soignant-e-s avec des fleurs offertes par un fleuriste de la Broye en guise de gratitude lors de la première vague.

## Direction médicale

### DEUX CELLULES POUR FAIRE FONCTIONNER L'HÔPITAL DANS LA CRISE

La direction médicale a été assurée durant le premier semestre par les Drs Olivier Caramello et Charly Bulliard puis, ad-intérim, par le directeur général a. i. M. Stephan Hänsenberger. Pandémie oblige, le fonctionnement médical a été subordonné durant une bonne partie de l'année à la **cellule de conduite** qui a pris en main l'organisation de l'HIB en mode de crise. Placée sous la responsabilité du Dr Yvan Fournier, médecin-chef du service des urgences, la cellule a fonctionné à plein temps, 7 jours sur 7, durant 58 jours, du 10 mars au 6 mai, assurant l'analyse quotidienne de la situation et l'adaptation du dispositif en temps réel. La fréquence d'engagement hebdomadaire a ensuite été progressivement répartie dans le temps. Ses membres, (9 personnes en moyenne) ont consacré plus de 3000 heures de travail pour permettre à l'hôpital de fonctionner dans un contexte en perpétuel changement. Pour la seule première vague, la cellule a traité plus de 1400 courriels, en a envoyé 500, a édicté 30 procédures ou directives internes. Le journal de bord compte 180 pages, celui des tâches répertorie plus de 250 missions et près de 120 rapports ont été rendus au canton de Vaud, à raison de 2 par jour, matin et soir. Responsable de la cellule, le Dr Yvan Fournier est reconnaissant envers son équipe. «C'est un très gros travail qui a été réalisé! Les journées étaient longues avec peu de ressources pour assurer les permanences de week-ends. Tout le monde a été solidaire, motivé, personne n'a baissé les bras. Des solutions innovantes ont pu être mises en place très rapidement!». Alors que la cellule de conduite faisait office de centre névralgique

des décisions et d'interface avec les autorités sanitaires cantonales, de son côté, la **cellule opérationnelle** s'est chargée de l'activité courante de l'hôpital. Elle a fait fonctionner l'HIB au quotidien dans un contexte spécial. Composée d'une quinzaine de personnes (cadres médicaux soignants et intendance), cette cellule s'est réunie du 3 mars au 27 avril, du lundi au vendredi, une heure par jour. Durant la première vague, la cellule aura été activée durant 70 jours, ce qui représentera près de 1000 heures de travail. «La partie la plus éprouvante et la plus intéressante a été la création de deux unités de soins intermédiaires (pour un total de 12 lits) et l'augmentation de la capacité des soins intensifs» précise Jean-Paul Charlaine, coordinateur des soins. Le défi s'est révélé à la fois structurel, mais aussi technique pour la mise en place de matériel de pointe, et humain. Cette expérience a assurément créé des ponts qui perdureront entre les différents services».





Patrick Goller, directeur des soins

## Direction des soins

En cette année si particulière de 2020, l'exercice rétrospectif du rapport d'activité apparaît presque comme anachronique, tellement la Covid-19 et ses conséquences ont été présentes à chaque instant de l'année. Néanmoins, 2020 a démontré la capacité de notre institution à faire face à une catastrophe d'ampleur nationale, en accueillant et soignant un grand nombre de patients Covid-19. Tout ceci a pu se faire grâce à des équipes et des collaborateurs engagés, compétents et dévoués. Le dynamisme, la réactivité et la flexibilité des équipes soignantes et médico-techniques ont été exemplaires. Chacun a tout mis en œuvre pour que nous puissions répondre au mieux aux besoins des patients et/ou de leurs proches et prodiguer des soins sécuritaires et de qualité. L'exercice a été périlleux, difficile voire éprouvant, mais nous pouvons tous être fiers des résultats accomplis.

L'année écoulée a néanmoins vu son lot d'opportunités et de projets. Relevons, tout d'abord, diverses nominations au sein des équipes d'encadrement. J'ai eu le plaisir de prendre mes fonctions à la direction des soins en avril et quatre nouvelles et nouveaux ICUS étaient nommés pour les secteurs des soins intensifs, de la médecine et de la chirurgie. Dans un premier temps, la direction des soins a redéfini les rôles et responsabilités attendues au sein des équipes. Outre le déploiement du rôle de l'ICUS au sein de chaque équipe soignante, la direction des soins a modélisé une organisation autour d'une équipe d'encadrement élargie. Cette dernière regroupe les compétences de gestion (rôle de l'ICUS), les compétences pédagogiques (rôles PF-FEE-FA) et les compétences cliniques (rôle de clinicien). Ce modèle sera déployé au cours

de l'année 2021. L'ambition de ce « triumvirat » est de soutenir et d'accompagner les équipes dans le leadership clinique et, en particulier, dans les situations de soins complexes. Par ailleurs, la direction des soins travaille avec les ICUS à l'implémentation d'une philosophie des soins qui sous-tend la pratique et qui est basée sur l'approche humaniste du caring ou « prendre soin ». L'idée maîtresse est de prendre conscience de la place que l'on accorde au patient dans nos processus de soins et, plus précisément, comment créer finalement un partenariat avec lui et/ou ses proches. Dans cet ordre d'idée, l'HIB a participé pour la première fois à la campagne internationale « What matters to you ? ». Je relève l'intérêt et l'engagement des équipes à participer à cette démarche qui, finalement, nous ramène au sens même de notre pratique quotidienne : soigner c'est « être avec ».

Que chaque collaborateur de la direction des soins puisse trouver, en ces quelques lignes, mes sincères et chaleureux remerciements pour l'excellent travail accompli tout au long de l'année 2020.

Patrick Goller



## PHYSIOTHÉRAPIE

Le service de physiothérapie a été particulièrement sollicité en 2020. Le piquet de week-end et de nuit s'est transformé en une présence physio continue 24/24h 7/7j. Ceci nous a conduit à effectuer plus de 500 interventions urgentes de mars à décembre réparties entre 19h et 7h. Plus de la moitié de nos interventions se situaient aux soins intensifs, un quart aux urgences et soins intermédiaires. Le quart restant concernait les services banalisés (médecine, chirurgie, pédiatrie)

La diminution des consultations ambulatoires nous a permis d'absorber avec un effectif constant les nombreux patients nécessitant pour la plupart un support ventilatoire invasif ou non invasif.

Si l'équipe des physiothérapeutes était rodée à la prise en charge de patients respiratoires gravement atteints, c'est le nombre de patients

traités simultanément et l'issue parfois incertaine qui a compliqué le travail. Les principaux traitements concernaient le désencombrement bronchique, la mise en place et l'adaptation de la ventilation non invasive et de la ventilation mécanique. Le positionnement des patients en décubitus ventral ou la mobilisation précoce des patients de soins intensifs.

Afin d'assurer une rééducation optimale aux patients opérés en urgences et pour garantir une prise en charge physiothérapeutique aux patients les plus vulnérables, nous avons mis sur pied des consultations à domicile. Ces prises en charge concernaient principalement des patients âgés avec incapacité de se déplacer vers l'hôpital ou à risque élevé de complications en cas de contamination. De nombreux enfants en bas âges ou des adultes infectés ont également bénéficié de nos consultations à domicile.



## ACTIVITÉ DE L'HPCI (HYGIÈNE HOSPITALIÈRE)

L'équipe HPCI a été fortement mise à contribution durant toute cette année pour épauler, rassurer et conseiller l'ensemble des collaborateurs, soignants et non-soignants, tous confrontés à une situation épidémique nouvelle et angoissante. Son expertise en gestion des risques infectieux et son lien permanent avec les institutions cantonales en charge de l'épidémie ont permis de sécuriser au maximum la prise en charge des patients et l'activité des collaborateurs de l'HIB dans ce contexte si particulier. Incorporée à la cellule de conduite, l'équipe HPCI dès le 24 février 2020, a élaboré une quarantaine de pro-

cédures ou directives en lien direct avec la gestion de l'épidémie. Durant toute la crise, l'équipe s'est assurée de la conformité et de la bonne utilisation du matériel de protection mis à disposition du Personnel (masques, gants, surblouses) et a rapporté quotidiennement aux différents organismes cantonaux les données attendues relatives aux patients hospitalisés dans l'institution. Cette année 2020 aura permis de «mettre en avant» le travail et l'utilité d'un service souvent méconnu et pourtant indispensable à la qualité de la prise en charge des patients.

## LABORATOIRE

La pandémie nous a contraints de créer en urgence, à partir du mois d'avril, un laboratoire de microbiologie sécurisé, permettant de manipuler les frottis Covid-19. Un 0.5 EPT supplémentaire a été nécessaire pour les analyses Covid-19 et la supervision des analyses antigéniques au centre de dépistage. Depuis mai, le laboratoire pouvait effectuer des tests de sérologie pour les anticorps Covid-19. Globalement, le laboratoire de l'HIB a augmenté de 6% son volume analytique l'an dernier.

**+6 %**  
du nombre d'analyses



## ERGOTHÉRAPIE

L'obstacle pandémique aux prestations en 2020 a pu être contourné par le service d'ergothérapie grâce à la réorganisation des espaces de traitement, le remaniement des plannings, l'adaptabilité des collaborateurs ainsi que la réalisation de prestations au domicile des patients. La continuité des prises en charge a ainsi pu être assurée à près de 80% par rapport à l'année précédente. 2020 aura aussi été marquée par le déménagement de l'unité d'ergothérapie pédiatrique, de Payerne à Estavayer-le-Lac, dans des espaces plus grands, offrant un nouveau terrain de jeu pour les enfants.

Relevons encore la mise en place d'une offre de prestations de pathologie du membre supérieur à la polyclinique HIB à Moudon et la réorganisation des mises en situation dans la réadaptation avec les personnes âgées.



## NUTRITION

Avec 3546 consultations hospitalières réalisées durant l'année, l'activité clinique du service de nutrition a augmenté de 10% en 2020. Les symptômes aigus provoqués par la Covid-19 accroissent les risques de dégradation de l'état nutritionnel des patients, notamment aux soins intensifs où notre équipe a été fortement sollicitée. Au plus fort de la crise, nous avons recensé simultanément 15 nutriments par sonde nasogastrique ou par voie veineuse centrale. Les diagnostics de dénutritions sévères et modérées dues au Covid-19 ont augmenté de façon spectaculaire, respectivement de 73% et 16%.

Malgré la crise, nos consultations ambulatoires (2041) ont pu être maintenues à un bon niveau, légèrement à la hausse de +1.7%. Ceci a pu être possible grâce aux consultations téléphoniques et au travail de soutien auprès de nos patients durant le confinement.

3546  
consultations diététiques



## RADIOLOGIE

Le fonctionnement du service de radiologie a été impacté par le Covid-19. Confronté-e-s très souvent à des patients positifs à la maladie, les technicien-ne-s ont travaillé avec l'équipement de protection maximum. Au total, 39 887 examens ont été réalisés sur les deux sites (-5.8% par rapport à l'année dernière) recul qui s'explique par la baisse générale de l'activité ambulatoire. En revanche, les examens conventionnels pour l'hospitalisation passent à 9338, soit une hausse +7,8% par rapport à l'année précédente. A partir du mois de mai, l'équipe a été renforcée par l'arrivée de deux nouveaux médecins radiologues, le Dr Quéré et Dr Luscher. Ce dernier a toutefois choisi de remettre son poste pour se consacrer à ses spécialités et se rapprocher de sa famille. Enfin, malgré le contexte particulier, les remplacements ont continué dans le service de radiologie de l'Hôpital de Château d'Œx.





Brian Coley, directeur du département de logistique

## Direction logistique

Le département logistique a été mis à rude épreuve pendant cette année Covid 2020. La première vague nous a plongés dans l'inconnu, nous faisant douter et réfléchir sur nos modes de fonctionnement. Dès l'automne, la deuxième vague, plus « importante », nous a démontré que nous avons beaucoup appris et acquis de l'expérience.

Notre attention a été passablement focalisée sur l'approvisionnement en masques, masques FFP2 et blouses dont les stocks ont été parfois à la limite. Le personnel n'a jamais manqué de rien, bien que certaines journées durant le pic de la première vague avaient de quoi donner des sueurs froides. Cela a été un combat de tous les instants pour le magasin central qui devait à la fois trouver rapidement de nouvelles solutions et assurer la qualité du matériel que nous recevions.

L'approvisionnement en matériel n'a pas été l'unique défi de cette crise. Les équipes d'intendance ont dû rester flexibles et disponibles pour garantir un service de qualité. Des équipes aussi exposées dans le nettoyage des zones Covid-19, salles d'attente, centre de dépistage, les horaires étendus en soirée.

Le Service technique, s'est révélé particulièrement réactif et efficace, capable de monter un centre de dépistage en quelques jours, d'adapter un bloc opératoire en soins intensifs ou de créer un sas d'entrée et de filtrage devant l'hôpital.

Les restaurants du personnel ont aussi dû être modifiés, adaptés et aménagés par les équipes des cuisines afin de garantir un service en respectant les mesures de sécurité.

Malgré ce contexte de crise, plusieurs projets ont pu démarrer ou voir le jour. Citons la rénovation de la salle de déchoquage aux urgences à Payerne ou l'arrivée du Centre thérapeutique d'Estavayer (CMT) qui a

nécessité d'adapter tout le 3<sup>e</sup> étage de notre site à Estavayer-le-Lac en un temps record. Le démarrage du projet SAMBA (Soarian Ambulatoire A'), en collaboration avec la FHVi, nous permet d'être le premier hôpital de la FHV à développer un applicatif informatique pour les spécialités ambulatoires sur Soarian. Un nouveau partenariat pour 2021 a été conclu avec la Centrale d'Achat et d'Ingénierie Biomédicale (CAIB) afin de nous assurer d'un approvisionnement aux meilleures conditions du marché et ainsi générer des économies. Relevons encore le démarrage de notre chauffage à distance sur le site d'Estavayer-le-Lac à l'aide de l'eau du lac de Neuchâtel, solution écologique et économique pour notre établissement. Enfin, l'arrivée du nouveau conseil d'établissement a permis de relancer le projet de construction et de rénovation de notre site de Payerne.

Tous ces moments parfois durs par lesquels le département logistique est passé durant cette année resteront des expériences fortes et montrent que tous les services qui le composent forment un rouage crucial et essentiel dans le fonctionnement de notre hôpital. Un grand et chaleureux merci à toutes les équipes pour leur formidable travail.

Brian Coley

Masques chirurgicaux Type IIR

591 730

116 550 en 2019

Masques FFP2

9846

900 en 2019

Blouses de protection (surblouses)

68 884

34 640 en 2019





# Communication

Informer, rassurer, expliquer. Ces mots ont pris un sens particulièrement fort à l'HIB en 2020 avec le Covid-19. Dès le début de la crise, l'unité de communication a été incorporée dans la cellule de conduite, chargée de la gestion de la pandémie. Tant à l'interne, pour nos collaborateurs, qu'à l'externe, pour nos partenaires, les diverses autorités et la population en général, l'HIB a réalisé une véritable campagne d'in-

formations transparente et haletante, d'un bout à l'autre de l'année. La diffusion d'informations a été quotidienne pour les collaborateurs, essentiellement via le système intranet, des panneaux d'affichages, les mails. Grâce aux réseaux sociaux, le public pouvait suivre en temps réel les dernières nouvelles de leur hôpital. Une newsletter hebdomadaire « spéciale Covid-19 » a été éditée durant des mois à l'attention des médecins extrahospitaliers, à la plus grande satisfaction de ces derniers. Une large communication a également été consacrée au fonctionnement interne de l'HIB (renouvellement de la gouvernance, analyse de fonctionnement par les cantons, nomination de plusieurs directeurs de département et d'un directeur général, inauguration de la polyclinique de Moudon etc.). Une demi-douzaine de conférences de presse et des dizaines de communiqués ont été réalisés pour les médias régionaux et locaux, générant tout autant d'articles et de reportages audio ou télévisuels.

Christian Aebi, chargé de communication



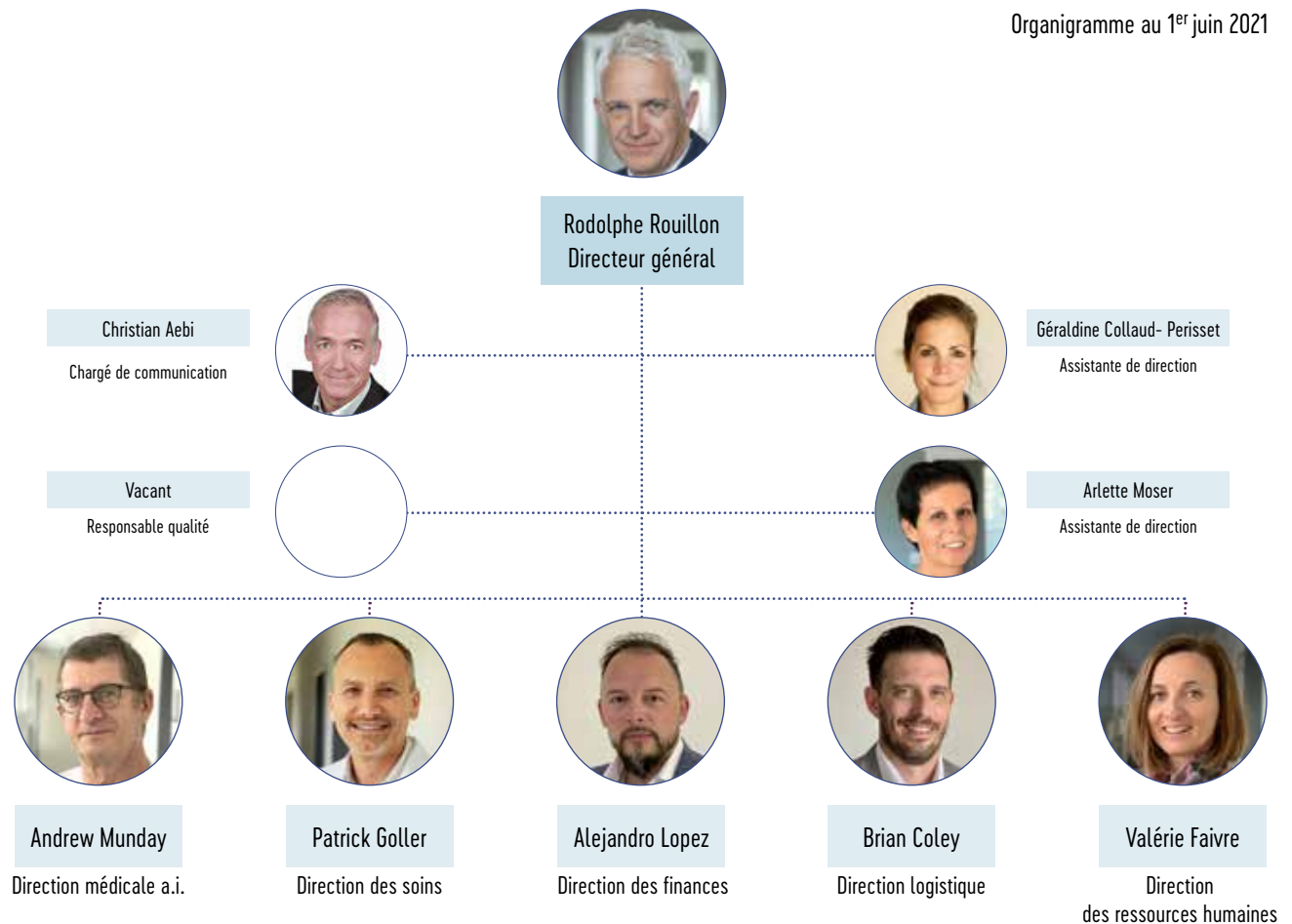
Organigramme au 1<sup>er</sup> juin 2021

## Conseil d'Établissement de l'HIB



## Direction de l'HIB

Organigramme au 1<sup>er</sup> juin 2021



## Médecins cadres de l'HIB

### SERVICE D'ANESTHÉSIOLOGIE

**Chef du département : Dr Jörg UEHLIN**  
 Secrétariat (service de pré-hospitalisation) : 026/662.81.50  
 Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

#### MÉDECINS-CHEFS



**Dr Jörg UEHLIN** : 026/662.85.50  
 – jorg.uehlin@hibroye.ch



**Dr Marie-Christine BURKHALTER** :  
 026/662.85.82 – mariechristine.burkhalter@hibroye.ch



**Dr Anne GIRARDIN** :  
 026/662.81.86 –  
 anne.girardin@hibroye.ch



**Dr David HENCHOZ** :  
 026/662.81.96 –  
 david.henchoz@hibroye.ch



**Dr Frank ZEITER** : 026/662.85.96  
 – frank.zeiter@hibroye.ch



**Dr Karine JULIER** :  
 026/662.89.98 –  
 karine.julier@hibroye.ch



**Dr Daniel FREYMOND** :  
 026/662.85.81 –  
 daniel.freymond@hibroye.ch

### DÉPARTEMENT DE MÉDECINE

**Chef du département : Dr David CHABANEL**

#### MÉDECINS-CHEFS



**Dr Luc BURDET**, FMH pneumologie, médecine intensive et médecine interne : 026/662.85.90 – luc.burdet@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/662.85.91 – consultation.burdet@hibroye.ch  
 Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



**Dr David CHABANEL**, FMH médecine intensive et médecine interne : 026/662.85.12 – david.chabanel@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/662.85.13 – consultation.chabanel@hibroye.ch  
 Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



**Dr Markos ROUSAKIS**, FMH médecine intensive et médecine interne : 026/662.86.84  
 markos.rousakis@hibroye.ch



**Dr Valérie STOLT STEIGER**, FMH cardiologie et médecine interne : 026/662.86.71 – valerie.stolt@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/662.86.72 – consultation.stolt@hibroye.ch

### ONCOLOGIE



**Dr Mihaela PRECUP**, FMH médecine interne générale et oncologie médicale : 026/662.82.53  
 Mihaela.precup@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/662.82.58 – secretariat.oncologie@hibroye.ch  
 Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

## Médecins cadres de l'HIB

### SERVICE DE RADIOLOGIE

**Chef du département : Dr Bryan O'Callaghan**  
 Secrétariat (radiologie conventionnelle) : 026/662.85.38  
 Avenue de La Colline 3 – 1530 Payerne  
 Secrétariat (ct-irm) : 026/662.86.51  
 Avenue de La Colline 3 – 1530 Payerne

#### MÉDECINS-CHEFS



Dr Bryan **O'CALLAGHAN**, FMH radiologie et neuroradiologie : 026/662.86.90 – bryan.ocallaghan@hibroye.ch



Dr Antonio **BRAGHETTI**, FMH radiologie : 026/662.86.93 – antonio.braghetti@hibroye.ch



Dr Yannick **LEBRETON**, FMH radiologie : 026/662.86.98 – yannick.lebreton@hibroye.ch



Dre Diala **ABED**, FMH radiologie : 026/662.86.92 diala.abed@hibroye.ch



Dr Jean-Baptiste **QUERE**, FMH radiologie : 026/662.86.91 – jeanbaptiste.quere@hibroye.ch

### CENTRE DE SOINS ET DE RÉADAPTATION (SITE D'ESTAVAYER-LE-LAC)

**Chef du CSR : Dr Charly BULLIARD**  
 Centre du métabolisme : Dr Frédéric TACHE

#### MÉDECINS-CHEFS



Dr Charly **BULLIARD**, FMH endocrinologie, diabétologie et médecine interne : 026/664.71.44 – charly.bulliard@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/664.71.46 – consultation.bulliard@hibroye.ch  
 Rue de la Rochette – 470 Estavayer-le-Lac



Dr Frédéric **TACHE**, FMH réadaptation et médecine interne : 026/664.71.24 frederic.tache@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/664.71.26 – consultation.tache@hibroye.ch  
 Rue de la Rochette – 1470 Estavayer-le-Lac



Dre Mélanie **FRACHEBOUD-FAUCHERRE**, FMH rhumatologie et médecine interne : 026/664.71.21 – melanie.fracheboudfaucherre@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/664.71.29 – consultation.fracheboud@hibroye.ch – Rue de la Rochette 1470 Estavayer-le-Lac



Dr Philippe **ROSSIER**, FMH médecine physique, réadaptation et médecine du sport : 026/664.71.57 philippe.rossier@hibroye.ch  
 Secrétariat : 026/664.71.46 – consultation.rossier@hibroye.ch  
 Rue de la Rochette – 1470 Estavayer-le-Lac

## Médecins cadres de l'HIB

### DÉPARTEMENT DE CHIRURGIE

Chef du département : Dr Andrew MUNDAY

### SERVICE DE CHIRURGIE GÉNÉRALE

Chef du service : Dr Timothée FUETER

#### MÉDECINS-CHEFS



Dr Andrew **MUNDAY**, FMH chirurgie : 026/662.83.12 – andrew.munday@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.81.41 – consultation.munday@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



Dr Timothée **FUETER**, FMH chirurgie : 026/662.81.43 – timothee.fueter@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.85.16 – consultation.fueter@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

#### MÉDECIN-ADJOINT



Dr Sébastien **ROMY**, FMH chirurgie : 026/662.83.13 – sebastien.romy@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.81.41 – consultation.romy@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



Dr Benjamin **BLASER**, FMH chirurgie : 026/662.83.14 – benjamin.blaser@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.81.41 – consultation.blaser@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

### UROLOGIE



Dr Rodolfo **BURRUNI**, FMH urologie : 026/662.85.29 – rodolfo.burruni@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.85.10 – consultation.burruni@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

### SERVICE D'ORTHOPÉDIE-TRAUMATOLOGIE

Chef du service : Dr Olivier CARMELLO

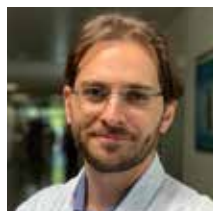
#### MÉDECINS-CHEFS



Dr Olivier **CARMELLO**, FMH chirurgie orthopédique : 026/662.85.14 olivier.carmello@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.85.16 – consultation.carmello@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



Dr Antoine **EUDIER**, FMH chirurgie orthopédique : 026/662.83.43 – antoine.eudier@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.89.03 – consultation.eudier@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



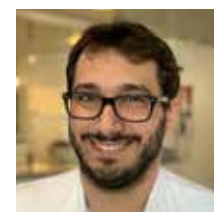
Dr Mouas **JAMMAL**, FMH chirurgie orthopédique : 026/664 71 33 – mouas.jammal@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/664 71 43 – consultation.jammal@hibroye.ch  
Rue de la Rochette – 1470 Estavayer-le-Lac

### POLICLINIQUE DE MOUDON

#### MÉDECINS-CHEFS



Dr Xavier **DEGALLIER**, FMH médecine générale : 026/664.71.47 – x.degallier@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/664.71.48 – consultation.degallier@hibroye.ch  
Rue de la Rochette – 1470 Estavayer-le-Lac



Dr David **SANTOS**, FMH médecine interne et médecine d'urgence  
SSMUS : 026/662.86.67  
david.santos@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

## Médecins cadres de l'HIB

### SERVICE DE GYNÉCOLOGIE-OBSTÉTRIQUE

Chef du service : Dr Jacques SAILLEN

#### MÉDECINS-CHEFS



Dr Jacques **SAILLEN**, FMH gynécologie-obstétrique : 026/662.89.66 – jacques.saillen@hibroye.ch  
cabinet médical : 021/905.48.88  
Avenue de Prévillo 1A – 1510 Moudon



Dre Armide **BISCHOFBERGER SAPIN**, FMH gynécologie-obstétrique  
armide.bischofberger@hibroye.ch  
cabinet médical : 026/660.78.14  
Rue des Terreaux 5 – 1530 Payerne



Dre Maria **ARANA DIAZ**, FMH gynécologie-obstétrique : 026/662.83.41 maria.arana-diaz@hibroye.ch  
cabinet médical : 026/662.83.42 – consultation.aranadiaz@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



Dr Arnaud **TOUSSAINT**, FMH gynécologie-obstétrique : 026/662.83.47  
arnaud.toussaint@hibroye.ch  
Secrétariat – consultation. toussaint@hibroye.ch  
026/662.83.42 – Consultations Payerne  
026/664.71.51 – Consultations Estavayer-le-Lac  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



Dre Resmije **CAMAJ**, FMH gynécologie-obstétrique : 026/662.83.03 – resmije.camaj@hibroye.ch  
cabinet médical : 026/662.83.01  
consultation.camaj@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

### SERVICE DE PÉDIATRIE

Chefs du service : Dre Mascha ROCHAT

#### MÉDECINS-CHEFS



Dre Mascha **ROCHAT**, FMH pédiatrie : 026/662.83.20 – mascha.rochat@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.83.21 – consultation.rochat@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne



Dre Estefania **PEREZ GONZALEZ**, FMH pédiatrie : 026/662.83.74 – estefania.perez@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.83.21 – consultation.perez@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

#### MÉDECIN-ADJOINTE



Dre Gillian Antoinette **SZITAJAP** : 026/662.83.33 – gillianantoinette.szitarajap@hibroye.ch  
Secrétariat : 026/662.83.21  
consultation.szitarajap@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

# Médecins cadres de l'HIB

## SERVICE DES URGENCES

Chef du service : Dr Yvan FOURNIER

### MÉDECINS-CHEFS



Dr Yvan **FOURNIER**, FMH médecine interne et médecine d'urgence SSMUS : 026/662.86.66  
yvan.fournier@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 –  
1530 Payerne

### MÉDECINS-ADJOINTS



Dr Michel **GOLAY** : 026/662.89.23  
michel.golay@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 –  
1530 Payerne



Dr Ulrich **LANDES** :  
026/662.89.25 – ulrich.landes@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 –  
1530 Payerne



Dre Sarah Catherine **BOVAY**,  
026/662.89.67  
sarahcatherine.bovay@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3  
–1530 Payerne



Dr David **SANTOS**, FMH médecine interne et médecine d'urgence SSMUS : 026/662.86.67  
david.santos@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 –  
1530 Payerne

# Médecins agréés et consultants de l'HIB

## Médecins agréés

### CARDIOLOGIE

Dr Alexandre **MEILTZ**, spécialiste FMH en cardiologie et médecin interne à Estavayer-le-Lac

Secrétariat HIB (service pré-hospitalisation)  
026/662.81.50 – alexandre.meiltz@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

Cabinet médical  
026/663.90.20 – alexandre.meiltz@hin.ch  
Avenue de la Gare 111 – 1470 Estavayer-le-Lac

Dre Margherita **VONA**, spécialiste FMH en cardiologie, médecin-adjointe au HFR, Billens

026/651.76.34 – margherita.vona@h-fr.ch  
HFR Billens – Route de l'Hôpital 1 – 1681 Billens

### CHIRURGIE GÉNÉRALE ET VISCÉRALE

Dr Jean-Marie **MICHEL**, spécialiste FMH en chirurgie viscérale et générale, Fribourg

Cabinet médical  
026/429.99.60 – jmmichel@cliniquegenerale.ch  
Route de Bertigny 34 – CP 153 – 1709 Fribourg

### CHIRURGIE DENTAIRE

Dr Claude **CROTTAZ**, médecin-dentiste à Payerne

Cabinet médical  
026/351.10.51 – c.crottaz@cmdp.ch  
Rue des Terreaux 3 – 1530 Payerne

Dr Cyril **ZULAUFF**, médecin-dentiste à Payerne

Cabinet médical  
026/351.10.51 – c.zulauff@cmdp.ch  
Rue des Terreaux 3 – 1530 Payerne

Dr Vincent **FLEUTI**, médecin-dentiste à Payerne

Cabinet médical  
026/660.88.44 – vfleuti@witecom.ch  
Place de la Concorde 9 – 1530 Payerne

### CHIRURGIE MAXILLO-FACIALE ET STOMATOLOGIE

Dr Raül **VERDEJA**, spécialiste FMH en chirurgie maxillo-faciale à Fribourg

Cabinet médical  
026/321.20.87 – raulverdeja@verdeja.ch – rverdeja@cliniquegenerale.ch  
Grand-Place 16 – 1700 Fribourg

### CHIRURGIE DE LA MAIN ET CHIRURGIE PLASTIQUE ET RECONSTRUCTIVE

Dre Laure Emilie **REY**, spécialiste FMH en chirurgie de la main et en chirurgie plastique et reconstructive

026 / 662 81 97 – consultation.rey@hibroye.ch  
Av. de la Colline 3 – 1530 Payerne

### CHIRURGIE PLASTIQUE ET RECONSTRUCTIVE

Dr Nicolas **CHAMI**, spécialiste FMH en chirurgie plastique et reconstructive à Pully

Cabinet médical  
021/728.40.50 – dr.nchami@gmail.com  
Rue du Midi 12 – 1003 Lausanne

Dre Helen **AGHAHOSSEINI**, spécialiste FMH en chirurgie plastique et reconstructive à Lausanne

Cabinet médical  
021/323.66.66 – office@chirurgieesthetique.ch  
Avenue de la Dôle 17 – 1005 Lausanne

### GASTRO-ENTÉROLOGIE

Dr Philippe **STADLER**, spécialiste FMH en gastro-entérologie et médecine interne à Payerne et au HFR

Secrétariat HIB (service pré-hospitalisation)  
026/662.81.50 – philippe.stadler@hibroye.ch

Cabinet médical  
026/660.86.19 – philippe.stadler@bluewin.ch  
Avenue de la Promenade 4 – 1530 Payerne

Secrétariat HFR  
026/306.22.20 – philippe.stadler@h-fr.ch  
HFR – Chemin des Pensionnats 2-6 – 1708 Fribourg



## Médecins agréés et consultants de l'HIB

### GYNÉCOLOGIE-OBSTÉTRIQUE

Dr Bertrand **SAPIN**, spécialiste FMH en gynécologie-obstétrique à Payerne  
Cabinet médical  
026/660.78.14 – bertrand.sapin@hibroye.ch  
Rue des Terreaux 5 – 1530 Payerne

Dr Alain **SCHREYER**, spécialiste FMH en gynécologie-obstétrique à Payerne  
Cabinet médical  
026/660.43.11 – alain.schreyer@hibroye.ch  
Avenue de la Promenade 4 – 1530 Payerne

### MÉDECINE LÉGALE

Prof Tony **FRACASSO**, médecin légiste, CMU/Centre Universitaire Romand de Médecine Légale  
Secrétariat  
022/379.56.16 – tony.fracasso@hcuge.ch  
Avenue de Champei 9 – 1211 Genève 4

### RHUMATOLOGIE

Dr Pascal **ZUFFEREY**, spécialiste FMH en rhumatologie et médecine interne  
Secrétariat HIB  
026/664.77.00 – pascal.zufferey@hibroye.ch  
Rue de la Rochette – 1470 Estavayer-le-Lac

### NÉPHROLOGIE

Dr Olivier **PHAN**, spécialiste FMH en médecine interne et néphrologie, centre de dialyse HIB et CHUV  
Secrétariat HIB  
026/662.86.94 (direct) – 026/662.85.45 – olivier.phan@hibroye.ch  
Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

### ONCO-HÉMATOLOGIE

Prof. Dr Daniel **BETTICHER**, spécialiste FMH en onco-hématologie à l'HFR, site de Fribourg  
Secrétariat HFR  
026/306.20.10 – daniel.betticher@h-fr.ch  
HFR – Chemin des Pensionnats 2-6 – 1708 Fribourg

Dre Rahel **ODERMATT**, spécialiste FMH en médecine interne générale et en oncologie médicale à l'HFR, site de Fribourg  
Secrétariat HFR  
026/306.22.60 – rahel.odermatt@h-fr.ch  
HFR – Chemin des Pensionnats 2-6 – 1708 Fribourg  
Unité d'oncologie à l'HIB  
026/662.82.58 – Avenue de la Colline 3 – 1530 Payerne

### OPHTALMOLOGIE CHIRURGICALE

Dr Philippe **de GOTTRAU**, spécialiste FMH en ophtalmologie à l'HFR, site de Fribourg  
Secrétariat HFR  
026/306.16.06 – philippe.degottrau@h-fr.ch  
HFR – Chemin des Pensionnats 2-6 – 1708 Fribourg

### OTO-RHINO-LARYNGOLOGIE

Dr Florian **BARRAS**, spécialiste FMH en ORL à Payerne  
Cabinet médical  
026/660.13.13 – Rue du Temple 19 – 1530 Payerne

Dr Christos **IKONOMIDIS**, spécialiste en ORL à Payerne  
Cabinet médical  
026/662.18.50 – Av. de la Promenade 4 – 1530 Payerne



# Médecins agréés et consultants de l'HIB

## ENDOCRINOLOGIE

Prof Luc **TAPPY**, faculté de biologie et de médecine

Bureau

021/692.55.41

Adresse de correspondance

Département des sciences biomédicales

Quartier UNIL-CHUV

Rue du Bugnon 7a – Bureau 106

1005 Lausanne

## UROLOGIE

Dr Jean-Emmanuel **LALIVE D'EPINAY**, spécialiste en FMH en urologie

Cabinet médical

032/910.60.01 – jean-emmanuel.lalive@hin.ch

Avenue Léopold-Robert 16-18

2300 La Chaux-de-Fonds

Dr Vincent **MERZ**, spécialiste en FMH en urologie à Lausanne

Secretariat HIB

026/662.85.10

Cabinet médical

021/614.60.70 – cabmemo@beckpoint.ch

Chemin Pré-Fleuri 6 – 1006 Lausanne

## Médecins consultants

### INFECTIOLOGIE

Dr Christian **CHUARD**, spécialiste FMH en médecine interne et infectiologie à l'HFR, site de Fribourg

Consultation au HFR

026/306.24.70 – chuardc@h-fr.ch

HFR – Chemin des Pensionnats 2-6 -1708 Fribourg

### NÉPHROLOGIE

Dr Georges **HALABI**, néphrologue FMH, eHnv-site d'Yverdon-les-Bains

Consultation eHnv

024/424.49.26 – georges.halabi@ehnv.ch

Rue d'Entremonts 11 – 1400 Yverdon-les-Bains

### NEUROLOGIE

Dr Martin **CORBOZ**, spécialiste FMH en neurologie à Payerne

Cabinet médical

026/660.86.10 – Avenue de la Promenade 4 – 1530 Payerne

### OPHTALMOLOGIE MÉDICALE

Dr Elie **PITCHON**, spécialiste FMH en ophtalmologie à Payerne

Cabinet médical

026/660.36.70 – epitchon@gmail.com

Rue de Lausanne 9 – 1530 Payerne

### PÉDOPSYCHIATRIE

Service psychiatrique de l'enfant et de l'adolescent (SPEA), secteur psychiatrique Nord à Yverdon-les-Bains

SPEA

021/314.50.60 – spea.yverdon@hospvd.ch

Route de la Brinaz 13 – 1442 Montagny-près-Yverdon



Valérie Faivre, directrice des ressources humaines

## Direction des ressources humaines

Arrivée à la tête de la direction des Ressources humaines de l’HIB au mois d’avril en pleine crise de la première vague, j’ai pu d’emblée prendre la mesure de l’engagement, de la résilience et de la solidarité des quelques 800 collaboratrices et collaborateurs de l’HIB. Ils se sont montrés exemplaires et je les remercie encore sincèrement pour les efforts qu’ils ont fournis.

2020 aura été une année de très fortes sollicitations, quasi quotidiennes pour les RH, afin d’assurer en tout temps les effectifs suffisants au fonctionnement des services. Un exercice rendu particulièrement difficile par les absences dues aux contaminations par le Covid-19, aux quarantaines imposées, au télétravail. A cela s’ajoutent la gestion des bénévoles, des volontaires et des temporaires venus renforcer notre dispositif, ou encore la supervision de la vaccination du personnel... etc.

Le service de santé et sécurité au travail a été particulièrement mis à contribution. Entre mars et fin décembre 2020, le service a répondu à plus 974 appels téléphoniques de collaboratrices et collaborateurs. Il a fallu envoyer au centre de dépistage les collègues symptomatiques, rassurer quant à cette maladie, retirer de certains services les collaborateurs « à risques » et organiser

les visites médicales en lien avec des difficultés bien spécifiques. Une commission a été créée, réunissant les infirmières du service de santé et sécurité au travail et deux médecins, afin d’évaluer l’aptitude au travail ou le retour au travail des collègues vulnérables à la Covid-19.

Sur un plan organisationnel propre au service, 2020 peut être qualifiée d’année de transition. Certains projets ont été poursuivis pour être concrétisés dans le premier semestre de 2021 (par exemple l’introduction d’un nouveau SI RH et la création de notre propre plateforme pour la formation). D’autres, à l’instar du développement du centre de formation de l’HIB, ont été freinés abruptement par le Covid-19 et l’interdiction des rassemblements. Je tiens à remercier particulièrement l’équipe des RH pour sa polyvalence et sa capacité d’adaptabilité dont elle a fait preuve dans un contexte difficile.

Valérie Faivre

### L’ANNÉE 2020 EN CHIFFRES

**653,34**  
EPT moyen annuel

**846**  
collaborateurs au 31.12.2020

**8,04%**  
d’absentéisme

**11,71%**  
taux de rotation du personnel

**206**  
stagiaires

**17**  
apprentis

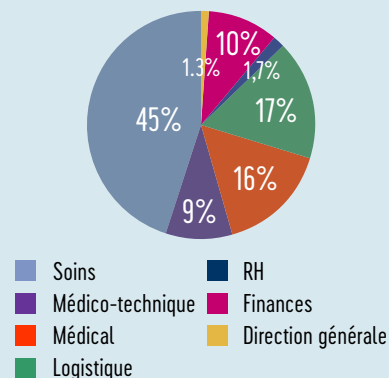
**34**  
nationalités

**73,5 mio de francs**

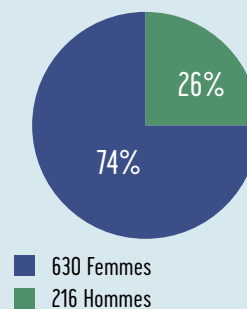
Masse salariale  
(inclus charges sociales employeur)

→ 1.06% d’augmentation  
par rapport à 2019

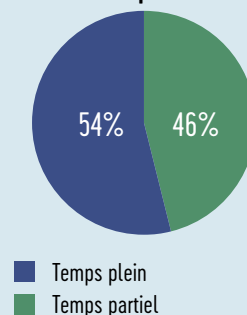
### Répartition des EPT par secteur



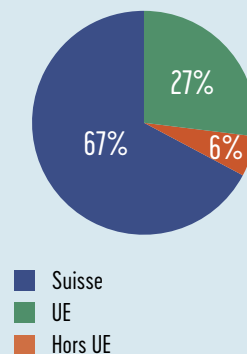
### Genre



### Occupation



### Nationalités





Alejandro Lopez, directeur  
du service des finances

## Message du directeur financier

En raison de la propagation rapide du SARS-CoV-2 en Suisse, l'HIB a dû prendre des dispositions particulières afin de faire face à la crise et beaucoup d'efforts ont été concentrés sur la meilleure prise en charge possible des quelques 424 patients infectés, dont 60 nécessitant des soins intensifs. Cette capacité à s'organiser dans des délais très courts, la mise en place du centre de dépistage, avec 13 500 tests effectués sur l'année, ainsi que la création d'un centre de vaccination sont autant d'éléments qui font ressortir l'importance de l'HIB pour la région.

Le caractère imprévisible de cette situation a mis en évidence un certain nombre de paradoxes. D'une part, la charge massive de travail de certains services spécialisés, avec des pointes proches de la rupture, alors que d'autres ont été soumis à des restrictions d'activités, entraînant ainsi des temps morts et un sentiment d'impuissance de certains collaborateurs n'ayant pas pu être transférés dans d'autres services. D'autre part, un système de financement qui ne prend pas en compte les coûts supplémentaires et les pertes de revenus induits par de pareilles situations avec, pour conséquence, un déficit énorme pour l'année 2020 en comparaison d'un exercice « ordinaire ». Ces éléments font peser des incertitudes temporaires sur l'institution qui sont subordonnées au soutien généreux des autorités politiques cantonales.

### DU POINT DE VUE FINANCIER

Les états financiers 2020 présentent un déficit d'exploitation de 7,2 millions de francs. Il est ramené à une perte de 0,6 millions de francs à la suite des mesures Covid-19 exceptionnelles allouées par les Cantons de Vaud et de Fribourg. Nous saluons les mesures cantonales qui permettent à l'établissement d'atteindre pratiquement l'équilibre. Les surcoûts en infrastructures, matériel de protection et en personnel et les pertes importantes de revenus occasionnées par l'arrêt des activités électives non urgentes lors de la première vague (mi-mars à fin avril) et ralenties lors de la deuxième vague, sont ainsi partiellement couvertes.

Ce résultat a également permis à l'HIB de maintenir la part attribuée aux investissements au niveau du budget, ce qui permet de poursuivre plus sereinement le projet d'agrandissement et de rénovation.

Même si nous commençons à voir la lumière au bout du tunnel, ce contexte pandémique s'est prolongé sur l'année en cours et les soutiens des instances Cantonales devront à nouveau se montrer à la hauteur du savoir-faire et du courage de toutes ces femmes et tous ces hommes qui font notre institution.

Alejandro Lopez



## Chiffres clés 2020, année Covid-19

	2019	2020	Ecart %
Journées d'hospitalisation (selon la date de sortie)	42 730	<b>41 345</b>	-3%
Nombre de lits	152	<b>152</b>	0%
Cas sortis en soins aigus	5 376	<b>4 993</b>	-7%
Cas sortis en réadaptation	780	<b>712</b>	-9%
DMS en soins aigus	5.2	<b>5.6</b>	7%
DMS en réadaptation	19.0	<b>19.2</b>	1%
Naissances	589	<b>603</b>	2%
Interventions bloc opératoire	3 129	<b>2 622</b>	-16%
– dont urgence	651	<b>598</b>	-8%
– dont ambulatoire	1 758	<b>1 435</b>	-18%
Examens de radiologie	42 235	<b>39 887</b>	-6%
Analyses de laboratoire	1 256 900	<b>1 309 946</b>	4%
Nombre de visites en physiothérapie	38 550	<b>37 718</b>	-2%
Nombre de visites en ergothérapie	14 559	<b>11 749</b>	-19%
Nombre de visites en oncologie	3 616	<b>3 653</b>	1%
– Consultations	2 062	<b>2 115</b>	3%
– Chimiothérapies	1 554	<b>1 538</b>	-1%
Nombre de visites dialyse	4 547	<b>4 361</b>	-4%
Missions SMUR*	446	<b>409</b>	-8%
Urgences + policlinique	41 568	<b>36 587</b>	-12%

\* changement de méthode de calcul et de source de données

## Compte de résultat 2020

	2020	2019	Variation en Frs
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>108 605 661</b>	<b>101 252 735</b>	<b>7 352 926</b>
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-104 609 070</b>	<b>-99 263 233</b>	<b>-5 345 838</b>
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENTS ET INTÉRÊTS</b>	<b>3 996 591</b>	<b>1 989 503</b>	<b>2 007 088</b>
Amortissements sur immobilisations corporelles	-3 479 145	-3 272 867	-206 278
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS</b>	<b>517 446</b>	<b>-1 283 364</b>	<b>1 800 810</b>
Résultat financier	-38 327	-10 378	-27 948
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT FDS AFFECTÉS ET HORS EXPLOIT.</b>	<b>479 119</b>	<b>-1 293 743</b>	<b>1 772 862</b>
Résultat des fonds affectés	-87 561	26 165	-113 725
Résultat hors exploitation	-28 635	-2 321	-26 314
<b>RÉSULTAT</b>	<b>362 923</b>	<b>-1 269 899</b>	<b>1 632 823</b>
Attribution aux fonds libres	-1 015 397	-572 989	-442 408
<b>RÉSULTAT APRÈS VARIATION DES FOND LIBRES</b>	<b>-652 474</b>	<b>-1 842 888</b>	<b>1 190 414</b>

## Bilan au 31.12.2020

ACTIF	31.12.2020	31.12.2019	Passif	31.12.2020	31.12.2019
<b>Actif circulant</b>	<b>40 562 338</b>	<b>34 488 809</b>	<b>Capitaux étrangers à court terme</b>	<b>19 632 928</b>	<b>39 553 874</b>
Trésorerie	11 644 722	2 439 464	Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de service	7 099 269	7 012 955
Créances résultant de la vente de prestations de services	25 057 398	28 281 787	Dettes financières à court terme	4 020 174	25 496 438
Autres créances à court terme	264 839	121 576	Autres dettes à court terme	899 090	3 740 876
Stocks et prestations de services non facturées	3 310 591	2 994 572	Passifs de régularisation	7 614 395	3 303 605
Actifs de régularisation	284 788	651 410	<b>Capitaux étrangers à long terme</b>	<b>27 423 918</b>	<b>2 307 487</b>
<b>Actif immobilisé</b>	<b>21 855 317</b>	<b>22 370 439</b>	Dettes financières à long terme	25 932 409	918 413
Immobilisations financières	-	10 875	Autres dettes à long terme	544 338	655 462
Immobilisations corporelles	21 855 317	22 359 564	Provisions à long terme	312 000	186 000
			Fonds affectés	635 172	547 611
			<b>Capitaux propres</b>	<b>15 360 808</b>	<b>14 997 885</b>
			Réserves provenant de bénéfices	5 746 182	6 398 656
			Réserves réglementaires libres	9 384 928	8 369 531
			Autres fonds libres	229 698	229 698
<b>Total de l'actif</b>	<b>62 417 655</b>	<b>56 859 247</b>	<b>Total du passif</b>	<b>62 417 655</b>	<b>56 859 247</b>