

Site de Payerne



Site d'Estavauer-le-Lac

### MESSAGE DU CONSEIL D'ETABLISSEMENT

### PAR LA PRESIDENTE, MME SUSAN ELBOURNE REBET

L'année 2015 a été une nouvelle année de développement de l'activité au HIB. Ceci prouve la confiance témoignée par la population régionale et nous l'en remercions vivement.

Plusieurs évènements ont marqué le HIB durant l'année, notamment, le départ du directeur général, en fonction depuis trois ans. Dans les semaines qui ont suivi l'annonce de son départ, un mouvement de solidarité a émergé au sein de l'Hôpital. Durant cette période délicate, le Conseil d'Etablissement a pu compter sur un collège de direction soudé, motivé et dynamique qui a su relever le défi. L'excellence de leur gestion a permis d'assurer de manière optimale la poursuite de la mission de l'Hôpital.

C'est à la fin octobre que le nouveau directeur général, Monsieur Laurent Exquis, est entré en fonction. Possédant une licence en sciences économiques, un diplôme d'expert en gestion hospitalière ainsi qu'une solide expérience professionnelle, il a aisément convaincu le Conseil d'Etablissement de son aptitude à diriger le HIB. Le Conseil d'Etablissement est ainsi particulièrement heureux de bénéficier à nouveau d'une équipe de direction complète, professionnelle et motivée pour mener à terme les projets porteurs nécessaires pour garantir à long terme la pérennité de l'établissement. Résolument tourné vers demain, il peut dorénavant développer des axes solides pour guider le HIB vers 2020-2025.

Se basant sur des études qui démontrent que la région connaîtra une forte croissance démographique dans les années à venir avec pour corollaire un vieillissement de la population, des réflexions ont été initiées sur les perspectives en matière de stratégie pour le HIB. L'objectif prioritaire est de faire les choix opportuns, s'insérant dans des politiques sanitaires régionales et cantonales, qui seront décisifs pour l'offre de santé publique de la Broye. Une présentation de cette stratégie sera organisée dans le courant de l'année 2016. D'ores et déjà, nous pouvons confirmer notre volonté de développer des partenariats avec d'autres acteurs régionaux de la santé.

Allant dans cette voie, un projet phare réunissant les soins à domicile des régions Vaud et Fribourg ainsi que le HIB a été mené à terme en 2015. Il s'agit du premier projet de collaboration intercantonale dans ce domaine. Concrètement, une équipe d'infirmières basée au service des urgences du HIB a été constituée afin de développer les soins de transition entre le milieu hospitalier et le domicile du patient. En collaboration avec le personnel des urgences, elle évalue les possibilités de retour à domicile pour les patients qui ne nécessitent pas une hospitalisation mais une continuité de soins. Ces infirmières vont ainsi partager leur expertise dans l'approche de la personne âgée ou fragilisée en créant un lien fort entre l'hôpital et le domicile.

Se tourner vers demain, n'empêche pas de vivre dans le présent. De nombreuses actions ont été réalisées en 2015 ou sont en voie de l'être. Le Conseil d'Etablissement a participé aux travaux qui aboutiront à la signature des nouvelles Conventions Collectives de Travail, à la création d'une nouvelle stérilisation ou encore aux réflexions sur l'aménagement de nouveaux cabinets médicaux sur les deux sites.

Le Conseil d'Etablissement est confiant dans l'avenir de l'Hôpital. Il est particulièrement fier de pouvoir compter sur des équipes dynamiques et consciencieuses qui œuvrent jour après jour pour offrir des prestations de qualité aux patients. Il les remercie très sincèrement pour leur engagement.

### RAPPORT DE LA DIRECTION GENERALE



Directeur général du HIB M. Laurent Exquis

Dans le cadre de sa prise de fonction, le nouveau directeur général a pris connaissance des différents dossiers en cours, a visité les unités et services sur les deux sites de l'établissement et a conduit quelque 40 entretiens individuels avec les cadres et chefs de services de l'institution. Cette entrée en matière lui a permis de dresser le bilan de santé de l'organisation et d'identifier des pistes d'amélioration possibles. Même si aucun dysfonctionnement majeur n'a été mis en exergue, toute organisation hospitalière – complexe par essence – est toujours perfectible.

Le directeur général relève la qualité de l'accueil qui lui a été réservé tant par les membres du Conseil d'établissement que par l'ensemble des collaborateur-trice-s du HIB. Il souligne également l'esprit positif, la collégialité et l'engagement qui prévalent au sein de l'équipe de la direction générale.

En termes de perspective, la direction générale, de concert avec le Conseil d'établissement, se concentrera sur l'élaboration du plan stratégique du HIB qui devra préciser le mandat et le rôle de l'hôpital au long court. La démarche est nécessaire afin de disposer d'une vision et d'un cadre déterminés assurant le sens, le caractère approprié et la cohérence des développements à venir. Elle permettra de donner un cap clair et de garantir la pérennité de l'hôpital en ancrant ses missions dans les planifications sanitaires cantonales.





# RAPPORT DE LA DIRECTION MÉDICALE

PAR LES CO-DIRECTEURS

M. LE DR CHARLY BULLIARD ET M. LE DR OLIVIER CARAMELLO

Le corps médical du HIB a vécu une année 2015 particulièrement intense fortement imprégnée par la transition de la direction de l'établissement. En collaboration étroite avec les autres membres de la direction générale, la direction médicale a œuvré pour maintenir l'union des collaborateurs, améliorer la qualité des prestations médicales, développer de nouveaux projets et rassembler les forces autour de l'établissement.

L'année 2015 a aussi été particulière par le dynamisme des services médicaux. De multiples projets ont été proposés et plusieurs d'importance ont été menés à leur terme. L'activité médicale s'est globalement renforcée et de nouvelles prestations sont aujourd'hui à disposition des patients de la Broye.

En ce qui concerne l'activité médicale, le nombre de naissances au sein d'une maternité est probablement un de ses indicateurs les plus enthousiasmants, car l'hôpital est alors source de vie. En 2015, le HIB a ainsi accueilli pas moins de 629 naissances, nombre record pour l'établissement. Cette croissance est le fruit d'une collaboration intense entre les multiples professionnels au service de la mère et des enfants.

Au-delà des services de gynécologie-obstétrique et pédiatrie, tous les services médicaux se sont renforcés, en œuvrant à l'excellence des prestations, en étayant leurs équipes, comme la médecine, l'orthopédie ou la pédiatrie, en se réorganisant, comme

le CTR, et en acquérant de nouvelles technologies comme la radiologie. Tous les services ont évolué vers plus de sécurité, plus de prestations nécessaires à nos patients et plus d'efficience.

L'activité croissante du HIB, qu'elle soit stationnaire ou ambulatoire, entraîne néanmoins une saturation des locaux destinés notamment à l'activité médicale et aux consultations ambulatoires. La nécessité de créer une nouvelle structure pour accueillir ces consultations n'est plus à démontrer et elle revêt aujourd'hui un caractère pressant et vital pour l'établissement. Le projet « bâtiment ambulatoire », a ainsi été priorisé par la direction médicale et le groupe de travail auquel participent activement le Conseil d'Etablissement et les autres directeurs. Il bénéficie des précieux conseils du bureau MUPY Conseil de Lyon, spécialiste des structures hospitalières. Le projet bâtiment ambulatoire avance de manière réjouissante et de front avec les réflexions sur les bâtiments hospitaliers nécessaires à assurer l'orientation stratégique 2020-2025 du HIB.

Aujourd'hui, l'avenir d'une structure hospitalière de proximité comme le HIB, n'est pas conditionné par sa seule vocation hospitalière; il est aussi et principalement déterminé au travers des liens et de la collaboration avec l'ensemble de ses partenaires. Le futur du HIB est par conséquent fortement lié aux capacités de l'institution à travailler en réseau de manière à améliorer la coordination et la continuité des soins permettant de garantir la qualité de la prise en charge des patients. L'hôpital doit ainsi se réinventer, s'ouvrir et adapter son fonctionnement selon les principes de complémentarité et de subsidiarité avec ses partenaires.

De concert avec le Conseil d'Etablissement et la direction générale, la direction médicale a poursuivi ces réflexions et de multiples possibilités ont été envisagée, jusqu'à l'opportunité d'une collaboration public-privé sur le site du HIB qui ouvre certainement des perspectives intéressantes. D'autres projets sont en cours notamment dans le but de renforcer la collaboration étroite et constructive avec les médecins installés qui est essentielle au bon développement de l'offre de santé régionale en faveur de la population de la Broye.



### RAPPORT DE LA DIRECTION DES SOINS

PAR LES CO-DIRECTRICES. MME NADIA MARCHON ET MME MURIELLE ROTZETTER

Suite au départ du directeur général en début d'année, la direction des soins s'est vue rattacher les services médicotechniques et thérapeutiques que sont l'ergothérapie, la physiothérapie, le laboratoire, la radiologie (techniciens en radiologie) et le centre de formation. Les directrices des soins ont appris à connaître ces différents services avec leur fonctionnement et leurs projets pour pouvoir les accompagner dans leur évolution.

Le projet de rénovation de la stérilisation, dont les travaux sont planifiés dès janvier 2016, a été mis sur pied et approuvé par le Conseil d'Etablissement. Dans le même temps, le concept de l'endoscopie a été repensé de manière à organiser ce type de prestations au sein du bloc opératoire avec un local de traitement des endoscopes prévu dans les locaux de la nouvelle stérilisation centrale.

Dans un souci de cohérence et de cohésion, les services de médecine, chirurgie, soins intensifs, dialyse et oncologie ont été confiés à la responsabilité d'un infirmier coordinateur libérant ainsi les ICUS de leurs tâches administratives et leur permettant de mieux remplir leur rôle d'encadrement auprès des équipes soignantes. Il en est de même pour le CTR d'Estavayer-le-Lac qui dispose déjà d'une infirmière coordinatrice laquelle a repris la responsabilité des infirmières spécialisées en diabétologie.

Des efforts importants ont été consentis afin d'optimiser le flux des patients et l'utilisation des lits. Ainsi, une gestion des flux patients a été mise en place avec une personne de référence pour les deux sites. Le principe de mutualisation (« mise en commun à des fins de partage ») des lits contribue aussi à utiliser de manière plus efficiente et rationnelle les capacités hospitalières. On notera également la nouvelle organisation de l'hôpital de jour de chirurgie qui accueille à leur admission l'ensemble des patients opérés (tant ambulatoires que stationnaires. Les patients hospitalisés rejoignent désormais leur chambre seulement à la sortie du bloc opératoire.

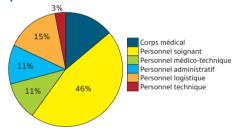
La formation reste un élément très important de la politique des soins. Dans ce domaine, un nouveau concept de formation et d'information pour les soignants a été déployé à travers des « flash-ateliers ». Directement accessibles sur le site intranet, les techniques de soins ont aussi entièrement été revues pour être harmonisées sur l'ensemble des unités. Afin de développer l'encadrement des apprentis ASSC, un outil a été développé en collaboration avec les EMS liés au HIB et a permis d'assurer la formation de douze apprentis dans les unités de soins.

Le dossier de soins informatisé reste prioritaire et demande de nombreuses adaptations aux médecins et soignants. Avec le module de la médication, SOARIAN a pris son envol au niveau de l'ensemble des unités de soins. En même temps que le diagramme de soins, la reprise progressive du LEP (interfacé) permet la documentation et la validation des soins infirmiers.

Parmi les développements opérés en 2015, on relèvera encore et sans être exhaustif l'hygiène hospitalière qui prend une place prépondérante dans les soins et le travail remarquable de ses répondants auprès de leurs collègues des unités, le programme de réhabilitation pulmonaire en groupe développé par le service de physiothérapie ou le projet de la Fondation Payot dont les bénévoles assurent le suivi des livres gracieusement mis à disposition de l'institution et offrent un soutien à la lecture pour les patients.

### 54 000 000 52 000 000 50 000 000 48 000 000 46 000 000 42 000 000 40 000 000 2011 2012 2013 2014 2015

## Répartition des EPT entre secteurs professionnels



#### Taux d'absentéisme



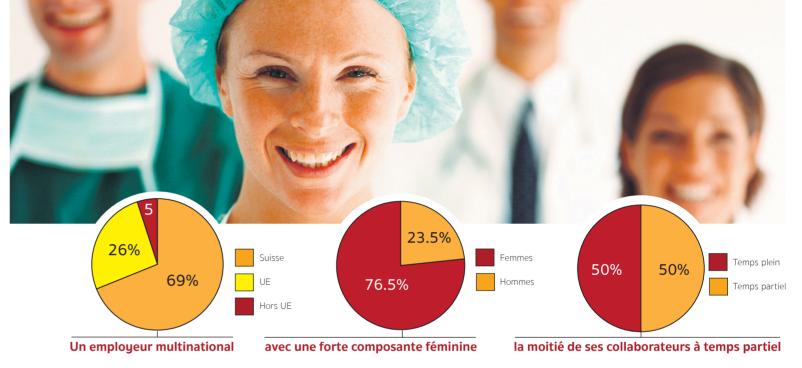
### RAPPORT DE LA DIRECTION RH-LOGISTIQUE

PAR LE DIRECTEUR, M. GILBERT DELÉCHAT

L'organisation hospitalière reposant avant tout dans le savoir-faire de son personnel, c'est bien naturellement que 69.6 % des moyens du HIB ont été redistribués en rémunérations fixes et variables (68.3 % en 2014). La politique salariale 2015 ayant permis au personnel de bénéficier de l'annuité statutaire complète, la masse salariale (inclus les prestations sociales) s'établit ainsi en 2015 à quelque 61,7 millions de francs, soit en augmentation par rapport à 2014 de + 7.1%, dont 65 % est constituée de revenus de salariés résidant dans la Broye.

En 2015, l'effectif moyen a été de 580.5 emplois (équivalents plein temps, 553.4 en 2014). Compte tenu de l'importance du travail à taux partiels, le HIB emploie 751 personnes. Outre les métiers des filières médicales, soignantes et paramédicales, l'entreprise hospitalière offre également une centaine de places de travail dans les secteurs de l'intendance, de la cuisine, de la logistique et de l'administration. Signe de son attractivité, le service des ressources humaines a reçu 1'944 postulations spontanées de Suisse et de l'étranger. Cela dit, la promotion d'une relève qualifiée et le recrutement de personnel spécialisé restent des défis importants pour les hôpitaux.

Les taux d'absentéisme (exprimés en fonction du nombre de postes de travail) sont respectivement de 7.9 % (7.5 % en 2014) sur le site payernois et de 6.7 % (5.2 % en 2014) sur le site staviacois. Le nombre de journées d'absence, en raison de congés



Le HIB emploie du personnel représentant 34 nationalités. Hors EU : 21 nationalités et EU : 12 nationalités. En tant qu'entreprise formatrice, le HIB a accueilli plus de 130 stagiaires et a formé 16 apprentis en 2015.



maternité (1'797 jours), a enregistré une hausse de 33 % par rapport à 2014. En 2015, le nombre de journées d'absence (maladie et accidents, non inclus le congé maternité) est globalement en hausse de 11.2 % (par rapport à 2014) et représente un total de 6'709 journées de travail.

#### RAPPORT DE LA DIRECTION RH-LOGISITQUE, SUITE

La sécurité et la santé au travail font l'objet d'une attention particulière de la médecine du personnel, du chargé de sécurité et de la commission interne « Sécurité & Santé ». Les accidents professionnels (48 cas déclarés) ont diminué de 33 % en 2015. 13 accidents ont entrainé des arrêts de travail. Les principales causes d'accidents de travail restent les blessures par piqûres (40 %) et les chutes (19 %). À l'interne, une campagne a été conduite afin de prévenir les accidents lors d'activités sportives. On notera enfin que 125 collaborateurs ont suivi les cours de prévention incendie.



Sur le plan des services techniques et infrastructures, plusieurs projets importants (CHF 3.2 millions) ont été menés à terme en 2015. À Payerne, on relèvera la réalisation de deux « desks » (urgences et médecine), l'installation d'un nouvel IRM pour extrémités, la rénovation de la cafétéria et de la pouponnière, la création de bureaux au bâtiment du personnel et la rénovation de l'hôpital de jour en chirurgie. À Estavayer-le-Lac, ce sont une nouvelle centrale de lits, la transformation d'une salle de radiologie, la rénovation de la réception principale et de bureaux (centre du métabolisme) qui ont été réalisées. Le service technique a conduit 7'469 interventions (dont 40 % sur le site d'Estavayer-le-Lac) d'entretien et de maintenance (+ 7 %) sur les différents sites qui ont permis d'assurer l'exploitation quotidienne du HIB.

Les cuisines du HIB ont produit 400'216 repas et collations, dont 40 % a été fourni à des partenaires (EMS, repas domicile, garderie). Soucieux d'évaluer l'impact environnemental de la politique d'achats alimentaires de l'institution, une analyse a été conduite avec une société externe qui a développé un indicateur permettant d'apprécier la pratique d'achats alimentaires au regard du développement durable. Il en ressort pour le HIB une note globale de C, soit 4.09 sur 6, supérieure à la moyenne des établissements comparables avec les points positifs suivants : 66 % de produits suisses, 95% de produits de saison, 71% de produits bruts (non-transformés).

Le magasin central a traité 10'288 livraisons (+ 6 %), composées de 3'308 références différentes pour une valeur de CHF 6'241'115. La pharmacie a géré 11'426 livraisons (+ 3 %), composées de 1'963 médicaments différents pour une valeur de CHF 3'102'871. En 2015, le catalogue de consommable administratif a été réduit. Un système de commandes en flux tendus a été mis en place. La démarche de centralisation des commandes s'est poursuivie au niveau des secteurs intendance et bloc opératoire.

Tout au long de l'année, les équipes d'intendance ont assuré l'entretien des 687 locaux de l'institution. 7'374 lits ont été désinfectés et 584 lits ont été réparés. 236 tonnes de linge ont été traitées dans le cadre du contrat de sous-traitance avec une buanderie industrielle.









### RAPPORT DE LA DIRECTION DES FINANCES

PAR LE DIRECTEUR, M. PABLO GONZALEZ

En 2015, tous les services du département ont réalisé un important travail de support et ont mené de nombreux projets permettant une amélioration significative de tous les processus de l'hôpital.

Les services du GAP (gestion administrative des patients), qui gèrent l'entier du processus administratif du patient, ont conduit de nombreux projets visant à améliorer la qualité de la prise en charge administratives des patients. Nous relevons entre autres les éléments suivants : réorganisation de la réception sur le site d'Estavayer-le-Lac et création d'une seule centrale téléphonique, amélioration, du processus visant à réduire le délai de génération des lettres de sortie, déploiement de l'outil Ultragenda (agenda institutionnel) dans tous les services du HIB qui gèrent des consultations ambulatoires, déploiement d'Opale web permettant une saisie décentralisé des prestations dans les services, finalisation par le service d'archivage de la numérisation de l'intégralité des dossiers médicaux des patients hospitalisés, envoi des documents de sortie aux médecins traitants qui ont expressément donné leur accord par e-mail sécurisé ou fax.

Le service comptabilité/finances est chargé de la tenue des comptabilités du HIB, de l'Association de la Zone Hospitalière VII (EMS Les Cerisiers, HZP) ainsi que de l'Association pour les services médico-sociaux dans le district de la Broye (EMS, services

sociaux). En 2015 ce service a notamment mené les actions suivantes : collaboration avec une société de recouvrement pour le suivi du contentieux (la plus-value de cette prestation est encore en cours d'évaluation), amélioration du processus budgétaire via la transmission des situations mensuelles aux responsables budgétaires tout au long de l'année, intégration dans Opale (ERP) de la comptabilité des investissements des EMS fribourgeois.

On notera qu'au cours des deux dernières années, les comptes ont notamment été audités/examinés par des fiduciaires, le conseil d'établissement, une commission interparlementaire, une commission « réviseurs des comptes » des communes vaudoises, les services de la santé publique des deux cantons, le système de contrôle interne et le contrôle cantonal des finances vaudois.

Le contrôle de gestion rattaché à la direction des finances permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de l'activité d'une organisation au moyen, notamment, d'indicateurs. Dans ce cadre, cette entité a élaboré de nombreux tableaux de bord pour les services demandeurs. Des tableaux de suivi des journées d'hospitalisation mais aussi du nombre de visites ambulatoire sont mensuellement mis à jour et disponible sur le site intranet. Il a mis sur pied différents prototypes de rapport qui sont en phase de test afin de permettre une plus grande transparence des données au sein de l'hôpital élaboré une statistique médicale unique valable pour les cantons de Vaud et Fribourg, finalisé la documentation de certains processus clés dans le cadre du Système de Contrôle Interne ou encore paramétré des outils informatiques permettant l'exportation automatique des données SwissDRG.

Sur le plan financier et pour la 12e année consécutive, l'exercice se solde par un résultat d'exploitation positif. Il s'élève en 2015 à Frs 803'736 ce qui illustre la bonne gestion de l'institution et des efforts consentis pour utiliser et allouer les ressources mises à la disposition de l'établissement de manière efficiente.



# BILAN AU 31 DECEMBRE 2015

ACTIF	2015	2014	PASSIF	2015	2014
Actif circulant	24'541'344	26'829'216	Capitaux étrangers à court terme	13'745'334	14'994'883
Trésorerie	2'415'098	5'305'203	Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de service	6'013'928	6'796'581
Créances résultant de la vente prestations de services	16'963'918	17'359'371	Dettes à court terme portant intérêts	1'010'697	-
Autres créances à court terme	1'659'926	833'108	Autres dettes à court terme	4'033'026	3'926'849
Stocks et prestations de services non facturées	2'421'078	1'823'062	Passifs de régularisation	2'352'682	3'526'453
Actifs de régularisation	1'081'324	1'508'472	Provisions à court terme	335'000	745'000
Actif immobilisé	13'067'943	10'235'283	Capitaux étrangers à long terme	8'051'771	8'707'824
Immobilisations financières	3'575	3'575	Dettes à long terme portant intérêts	5'000'000	5'500'000
Immobilisations corporelles	13'064'368	10'231'708	Autres dettes à long terme	1'709'588	2'155'641
			Provisions à long terme	1'342'183	1'052'183
			Capitaux propres	15'812'182	13'361'793
			Capital	9'318'357	8'054'469
			Réserves réglementaires libres et affectées	6'493'825	5'307'324
TOTAL DE L'ACTIF	37'609'287	37'064'499	TOTAL DU PASSIF	37'609'287	37'064'499

### COMPTE DE RESULTAT 2015

	2015	2014	CHF	%
Charges et produits d'exploitation				
Produits d'exploitation	89'441'716	86'996'317	2'445'400	2.8%
Salaires et charges sociales	61'713'506	57'626'236	4'087'270	7.1%
Autres charges d'exploitation	26'924'475	26'587'000	337'475	1.3%
Charges d'exploitation	88'637'981	84'213'235	4'424'745	5.3%
Résultat d'exploitation avant investissements	803'736	2'783'081	-1'979'346	-71.1%
Investissements				
Produits d'investissements	5'193'972	5'148'196	45'776	0.9%
Charges d'investissements	4'057'971	3'709'903	348'068	9.4%
Dotation au fonds d'entretiens et rénovations	259'233	273'348	-14'115	-5.2%
Dotation au fonds de réserves spécifiques	876'768	1'164'945	-288'177	-24.7%
Charges d'investissements	5'193'972	5'148'196	45'776	0.9%
Résultat d'exploitation après investissements	803'736	2'783'081	-1'979'346	-71.1%
Charges et produits exceptionnels	507'361	-299'312	806'672	-269.5%
Charges et produits hors-exploitation	-47'208	-21'979	-25'228	114.8%
Résultat de l'exercice	1'263'889	2'461'790	-1'197'902	-48.7%



# INDICATEURS CLÉS D'ACTIVITÉ

Ecart 2014/2015

Activité (SwissDRG compatible)	2013	2014	2015	Valeur	%
Journées d'hospitalisation (1)	40'162	40'640	40'513	-137	0%
Lits	152	152	152	0	0%
Urgences/permanence	33'969	35'054	37'056	2'002	6%
Cas sortis en soins aigus (1)	4'420	4'692	4'619	-77	-2%
Cas sortis en Réadaptation (1)	659	627	729	100	16%
Naissances	555	578	626	48	8%
DMS soins aigus (1)	5.7	5.6	5,6	0	0%
DMS réadaptation (1)	22.6	22.9	20,2	-3	-11%
Prises en charge ambulatoires (2)	91'856	102'637	108'009	5'372	5%

<sup>(1)</sup> Calcul sans les attentes de placement

<sup>(2)</sup> Y compris urgences/permanence

### WWW.HOPITAL-BROYE.CH

HOPITAL INTERCANTONAL DE LA BROYE

Site de Payerne case postale 192 1530 Payerne

Site d'Estavayer-le-Lac case postale 760 1470 Estavayer-le-Lac