

# RAPPORT DE GESTION 2017



HÔPITAL  
INTERCANTONAL  
DE LA BROYE



# " VOTRE SANTÉ, NOTRE RAISON D'ÊTRE "

Le Conseil d'Établissement de l'HIB

## Sommaire

Le mot de la présidente du Conseil d'Établissement	2
Le mot du directeur général	3
Rapport de la direction médicale	4-5
Rapport de la direction des soins	6-9
Qualité et sécurité	10-11
L'équipe des médecins	12-13
Rapport de la direction des ressources humaines	14-17
Rapport de la direction logistique	18
Rapport du chargé de communication	19
Chiffres clés	20
Rapport de la direction des finances	21-23

## "UN AVENIR SOLIDE POUR NOTRE INSTITUTION"

**Susan ELBOURNE REBET**, présidente du Conseil d'Établissement Hôpital intercantonal de la Broye



Quelle année, à la fois discrète et tellement importante! 2017 a été jalonnée de nombreuses actions, pas toujours spectaculaires, mais dont l'addition engendre ou va engendrer une évolution vers le développement régional de l'HIB. Les cantons ont validé notre stratégie 2017 – 2022. Avec le concours des acteurs du terrain, nous avons lancé le projet d'un nouvel hôpital, signé une nouvelle CCT, ouvert de nombreux projets de développement, engagé de nouveaux médecins, initié des réorganisations

de services. Nous avons débuté des réflexions et tissé des contacts avec d'autres intervenants au sujet de la médecine de premier recours à Estavayer-le-Lac et à Moudon. Toutes ces impulsions et actions vont impliquer tout un chacun dans une réflexion sur nos modes de fonctionnement pour les années à venir.

Cette année a été intense, exigeante et tellement passionnante, à l'image de ce que fut la législature 2014 – 2017 du Conseil d'Établissement que j'ai eu le plaisir de présider. Durant ces quatre ans, grâce à la collaboration et à la volonté de tous, nous avons tenu bon la barre pour garantir un avenir solide à notre institution. Et ce, malgré une houle qui menaçait parfois de virer à la tempête. Nous avons tenu bon et sommes passés au travers des difficultés sans jamais perdre notre cap.

Au terme de ce premier mandat de quatre ans, c'est avec plaisir que je passe le témoin de la présidence à Monsieur Charly Haenni. Membre du Conseil d'Établissement depuis 2014, Monsieur C. Haenni est une

personnalité broyarde connue pour son engagement en faveur de notre région depuis de nombreuses années. Je le remercie très sincèrement et lui souhaite pleine réussite dans cette nouvelle fonction.

Depuis sa nomination en mai 2014, le Conseil d'Établissement a réalisé un travail d'envergure grâce à l'engagement professionnel de ses membres et de celui de la direction de l'établissement in corpore. Cependant, ces réalisations n'auraient pas été possibles sans le soutien des Conseillers d'État: Madame Anne-Claude Demierre et Monsieur Pierre-Yves Maillard, des chefs de services de la santé publique vaudois et fribourgeois: Madame Stéphanie Monod, Messieurs Jean-Paul Jeanneret et Patrice Zurich, des députés de la commission interparlementaire et du personnel de l'HIB.

Au nom du Conseil d'Établissement, au terme de mon mandat de présidente, je prends cette occasion pour présenter à toutes et à tous mes sincères remerciements et mes meilleurs vœux pour l'avenir.

# " DES PAROLES ET DES ACTES "

par **Laurent EXQUIS**, directeur général

Alors que le système sanitaire et son environnement évoluent toujours profondément et rapidement, les hôpitaux sont confrontés à des exigences exponentielles en termes de qualité, de sécurité et de performance. Pour répondre aux enjeux actuels et futurs, l'HIB s'est doté d'une stratégie et a poursuivi la réflexion sur le projet d'extension et de rénovation du site de Payerne. Ces deux objets ont été présentés aux Conseillers d'État en charge de la Santé des cantons de Vaud et Fribourg qui les ont accueillis très favorablement. Il s'agit d'une marque de reconnaissance et d'un signe extrêmement fort en faveur de la pérennité et du développement de l'HIB qui dispose désormais d'un cadre clair pour son évolution et d'un feu vert de principe pour la mise à niveau de ses infrastructures.

Sur le plan de l'organisation, la direction générale a fini de se structurer et peut compter sur de nouvelles compétences à même de relever les défis à venir : directeur logistique pour construire l'hôpital de demain, délégué à la sécurité patients, chargé de communication pour mieux informer tant à l'interne qu'auprès de la population et de nos partenaires médico-sociaux, déléguée à la performance hospitalière pour la coordination de projets, le développement de tableaux de bord institutionnels et l'optimisation des processus. Le rapport d'activité 2017 fait ainsi état, pour la première fois dans ses pages, de sections dédiées spécifiquement aux travaux conduits dans les domaines de la communication et de la sécurité patients.

En 2017 et pour la deuxième année consécutive, les comptes de l'HIB s'avèrent déficitaires. La situation s'inscrit dans une tendance dont les perspectives sont préoccupantes avec des charges tendanciellément à la hausse et des recettes prétéritées par des tarifs revus à la baisse. Afin d'assurer la santé financière de l'institution, des mesures de maîtrise des coûts, de recherche d'éco-

nomies, d'optimisation de notre organisation et d'amélioration de nos recettes doivent être prises. Dans le même temps, il faut aussi garder à l'esprit les objectifs du plan stratégique de l'HIB qui nécessitent des investissements et d'éventuels nouveaux engagements pour renforcer le rôle de premier plan de notre établissement et garantir l'excellence de nos prestations. Il s'agira dès lors de conduire un exercice de juste équilibre entre investissements à bon escient et économies justifiées... En nous réinventant et en nous posant les bonnes questions, nous sommes confiants qu'ensemble avec nos cadres et notre personnel, nous relèverons le défi et continuerons à offrir à toute une région des soins de qualité.

Un des axes essentiels de la stratégie 2017-2022 de l'HIB concerne la valorisation des collaboratrices et collaborateurs de l'institution, les bonnes conditions de travail et le climat social favorable à l'accomplissement des missions de l'établissement. L'adhésion de l'HIB à la convention collective de travail du secteur sanitaire parapublic vaudois (CCT) en 2017 y contribue assurément. La richesse de l'HIB réside d'abord dans son personnel médical, paramédical ou non médical. Chaque jour et chaque nuit, sept jours sur sept, une équipe de plus de 770 personnes se met au service de la population broyarde avec conscience et professionnalisme. Certes, ce rapport retrace de manière chiffrée le fruit des actes réalisés en 2017 mais il n'y a rien de mieux que le personnel pour valoriser l'hôpital. C'est pourquoi nous lui donnons la parole dans ce rapport. Ainsi, au fil des pages, vous découvrirez derrière des visages parfois familiers, des motivations, des engagements, des vocations qui font la fierté de notre institution. Que les collaboratrices et collaborateurs de notre institution trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude pour leur travail quotidien et leur parfait engagement en faveur de nos patients.

DIRECTEUR GÉNÉRAL

p.3

## LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Victoria Pittet**  
assistante RH

« J'apprécie la diversité des tâches qu'offre mon travail ainsi que les liens d'amitié que j'ai pu tisser avec certain(e)s collègues. »



**Valentina Hennard**  
ASSC, service de médecine

« La diversité des soins et le contact avec les patients sont super ! Nous les ASSC, nous passons beaucoup de temps avec eux, ce relationnel est très enrichissant. »



**Giano Arokeum**  
électricien

« Au service technique, nous ne sommes pas des soignants, nous côtoyons pourtant les patients, certains se confient. C'est une belle école de vie. »

# " UNE ORGANISATION EN PERPÉTUELLE ÉVOLUTION "

par le Dr Charly BULLIARD et le Dr Olivier CARMELLO, codirecteurs médicaux

Au-delà d'une activité médicale soutenue et de la progression des soins ambulatoires, la direction médicale s'est investie sur de nombreux fronts qui s'inscrivent en particulier dans le déploiement de la stratégie de l'HIB 2017-2022.

L'année 2017 a notamment été une étape marquante dans le développement de la culture qualité et sécurité des patients au sein de l'HIB. L'établissement s'est doté d'une nouvelle organisation propre permettant un pilotage de l'ensemble des processus et une communication des informations dans tous les départements et services de l'HIB. Notre institution a par ailleurs participé à de nombreux relevés nationaux, comme Swissno-so ou ANQ, au collectif de prévention des escarres mis sur pied par la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), comme il a participé activement aux commissions sécurité patients de la FHV. Cet investissement traduit la préoccupation et l'engagement institutionnels pour cette question de même que le développement d'une réelle culture qualité et sécurité des patients dans l'établissement.

Le patient est au centre de nos préoccupations et nous travaillons sans relâche à l'amélioration de sa prise

en charge. Ainsi, depuis octobre 2017, l'HIB est certifié pour la chirurgie améliorée ERAS (Enhanced Recovery After Surgery) en chirurgie colique. Cette certification est le fruit du travail d'une équipe pluridisciplinaire. Le concept ERAS permet de diminuer le stress métabolique opératoire en bouleversant les dogmes existants, par exemple en permettant notamment au malade de manger et de boire avant l'opération. Cette approche produit des résultats spectaculaires. À terme, ERAS sera déployé à l'ensemble des disciplines chirurgicales pratiquées à l'HIB.

Les hôpitaux sont des structures organisationnelles parmi les plus complexes et ils font face à des changements continus parmi les plus importants du monde socio-économique. Dans cet environnement particulier, les médecins sont amenés au fil de leur carrière à acquérir et à développer des responsabilités de gestionnaires. Ils ne sont toutefois que peu préparés à utiliser les méthodes managériales, tant l'univers médical et celui du management semblent différents. Fort de ce constat et de manière à rapprocher ces deux univers, une formation en management a été mise sur pied spécifiquement à l'intention

des médecins-cadres de l'institution. Cette formation s'est déroulée sur une douzaine de jours, couvrant six thèmes structurés en modules, axés sur la conduite du changement, le lean management, la communication, le leadership, le coaching, la gestion des risques, la gestion du stress et l'épuisement professionnel. Cela a été un succès pour les 12 médecins qui y ont participé, leur permettant de se familiariser avec des outils importants du management.

Une commission paritaire, présidée par le doyen de l'HIB, a œuvré pendant plus de deux ans pour aboutir à une nouvelle CCT des médecins-cadres. Le chantier a bien avancé en 2017 et la convention doit encore être ratifiée par les chefs des Départements de la santé publique des deux cantons. Cette convention suppose d'une part un changement du statut des médecins chefs, qui acquièrent un statut public, et d'autre part une hiérarchisation des départements et des services, ces derniers devenant les unités fonctionnelles organiques de l'organisation médicale. La direction médicale, avec le soutien de la direction générale, a conçu un nouveau règlement des services médi-



# 42'267

journées  
d'hospitalisation

caux, qui sera mis en consultation au printemps 2018.

Sur le plan de l'organisation médicale, le site HIB Estavayer-le-Lac s'est aussi restructuré avec la constitution d'un service et de trois centres : le service de réadaptation, le centre cardio-métabolique, le centre de soins et la permanence médico-chirurgicale. Dans le département de gynécologie et obstétrique, le départ d'un médecin-chef a mis en évidence la nécessité de modifier l'organisation médicale. Tous les médecins cadres ont été impliqués dans un projet de réorganisation du département dans le cadre d'une démarche pilotée par la direction médicale, avec la contribution de la direction des soins et des hôpitaux de référence, le CHUV et l'HFR.

Le projet de la Maison de la santé à Moudon a occupé la gouvernance médicale en 2017 afin de concrétiser la mission de cette nouvelle structure et de l'intégrer aux projets des médecins de la place moudonoise. Ce centre de santé offrira aux patients de la région une offre « de proximité » avec des spécialités médicales représentées à l'HIB, des consultations de médecine interne générale, des consultations para-

# 2'990

interventions  
au bloc opératoire

médicales (ergothérapie, diabétologie, par exemple) de même que des prestations dans le domaine de la coordination et de la continuité des soins (managed care) favorisant le suivi des patients chroniques respectivement polymorbides et des cas complexes à l'interface entre l'hospitalier et l'ambulatoire.

Plusieurs secteurs d'activités ont également été renforcés l'an dernier, notamment le département d'anesthésiologie par les nominations de deux médecins-chefs, le Dr Xavier Jaton et le Dr David Henchoz. En oncologie, la Dre Rahel Odermatt, médecin adjoint dans le service d'oncologie de l'HFR, a rejoint la Dre Mihaela Precup. Au centre cardio-métabolique, le Dr Andrea Orecchio, médecin adjoint en endocrinologie, est venu renforcer l'équipe médicale. Enfin, une consultation gynécologique et obstétrique hebdomadaire est assurée depuis le mois de septembre par le Dr Arnaud Toussaint à la polyclinique de l'HIB, à Estavayer-le-Lac. Les fondements qui orientent ces développements médicaux ont pour objectif de servir la population, en s'adaptant à ses besoins, et garantir la meilleure qualité et la plus grande sécurité possible.

LES COLLABORATEURS  
ONT LA PAROLE



**Dre Leyla Saillen**  
médecin assistante,  
médecine interne au CTR

« L'HIB est à la fois assez grand pour avoir suffisamment de cas intéressants et relativement petit pour offrir une proximité et connaître tout le monde. »



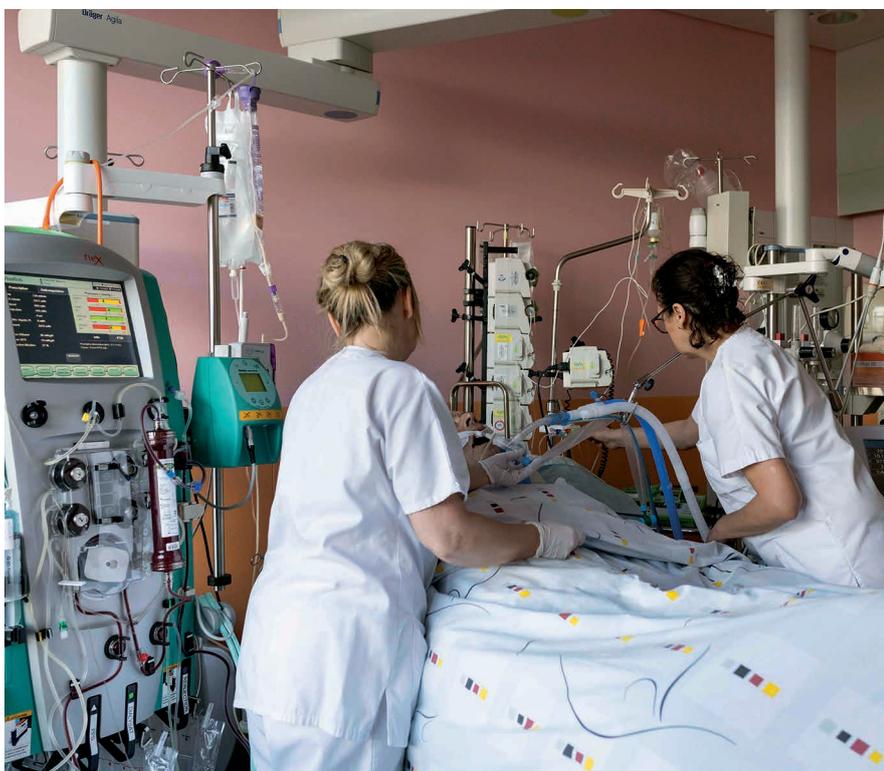
**Josette Rapin**  
admission

« Nous sommes le premier contact du patient avec l'hôpital. Ce métier m'épanouit par la richesse des rapports humains qu'il apporte. »



**Élodie Bergantinos**  
physiothérapeute

« Être à l'HIB c'est accéder à une large variété de prises en charge. Les progrès de mes patients me donnent un sentiment de satisfaction. »





**5'700**  
journées de stage

## " UN QUOTIDIEN EN MOUVEMENT "

par **Nadia MARCHON** et **Muriel ROTZETTER**, codirectrices des soins

Durant l'année écoulée, des projets majeurs ont été déployés ou mis en route au niveau de nos unités de soins; des travaux d'aménagement dans les étages ont perturbé l'activité tout au long de cette année.

Parmi les faits marquants enregistrés en 2017, on citera pour l'unité de chirurgie le développement du concept ERAS dans la prise en charge de certaines pathologies de chirurgie (certification ERAS octobre 2017). Une réflexion a également été initiée afin d'optimiser la prise en charge des patients de chirurgie ambulatoire à travers une nouvelle or-

ganisation de l'hôpital de jour. L'unité de médecine a vu son organisation modifiée et restructurée en réalisant une refonte des secteurs afin d'établir un équilibre au niveau de la charge en soins. L'unité ambulatoire et d'oncologie a également été renforcée pour répondre à une demande croissante en lien notamment avec l'arrivée de la nouvelle médecin oncologue. Au CTR, le poste d'ICUS a été scindé en deux de manière à garantir l'encadrement nécessaire. Le rôle de cadre de proximité a été redéfini dans le but de mieux impliquer l'ICUS dans le coaching des équipes.

## UN DÉPARTEMENT FORMATEUR

La formation tient une place privilégiée au sein du département des soins qui peut compter sur de nouvelles expertises acquises tant par la formation interne que la formation externe à notre établissement. Une équipe de formateurs encadre avec brio l'ensemble des stagiaires, étudiants, apprentis et collaborateurs en formation continue. L'HIB a accueilli plus de 5'700 journées de stage en 2017 (HES, ASSC, stage d'observation, etc.) et comptait 12 apprentis ASSC de première, deuxième et troisième année. Ce sont aussi trois apprentis ASSC qui ont brillamment réussi leur CFC en été 2017.

**La direction des soins remercie ici ses équipes pour leur professionnalisme et leur engagement auprès de la patientèle, de ses proches et en faveur de l'établissement.**

DIRECTION DES SOINS

### LE DÉPARTEMENT DES SOINS EN CHIFFRES :

- 305 collaborateurs dans les différentes unités de soins, dont 14 cadres (coordinateurs, ICUS, responsables de services)
- 7 collaborateurs en nutrition pour 5.3 EPT
- 12 collaborateurs en ergothérapie pour 9.4 EPT
- 21 collaborateurs en physiothérapie pour 16 EPT
- 27 collaborateurs en radiologie pour 19.9 EPT
- 16 collaborateurs au laboratoire pour 12 EPT
- 2 collaborateurs en hygiène, prévention et contrôle de l'infection (HPCI) pour 1.4 EPT
- 3 collaborateurs chefs de projets, état-major des soins pour 2.7 EPT
- 2 codirectrices des soins pour 2 EPT
- 2 collaborateurs pour la prise en charge de l'activité adaptée au centre cardio-métabolique pour 1.6 EPT

**397**  
personnes travaillent dans le département des soins

# LE PÔLE MÈRE- FEMME-ENFANT UNE MATERNITÉ HEUREUSE

624  
naissances

Afin de pouvoir répondre aux différentes missions et projets à venir, le secteur mère-femme-enfant a accueilli deux nouvelles ICUS. 2017 a été une belle année pour la maternité avec 624 naissances (575 en 2016, 629 en 2015, 578 en 2014). L'espace naissance physiologique a, quant à lui, accueilli un peu plus de 20 femmes souhaitant accoucher de façon naturelle. Les urgences pédiatriques ont également mué en élargissant les horaires d'accueil de 8h00 à 24h00 (initialement de 16h00 à 24h00) permettant ainsi une meilleure couverture spécialisée. Le nombre de consultations pédiatriques au sein du service d'urgence/permanence a été de 10'215 petits patients.

## OUVERTURE DU CENTRE DE SOINS

Le centre de soins d'Estavayer-le-Lac a été inauguré en janvier 2017 et ses activités se sont développées tout au long de l'année. La mise en route de cette nouvelle structure a notamment amené à réfléchir et à adapter les modalités de travail (binôme infirmière-ASSC) et de collaboration (avec les cabinets, la permanence, le centre métabolique ou le service d'oncologie de Payernel) ainsi que les flux patients.

p.7

2'112  
consultations au  
service  
de nutrition

## SERVICE DE NUTRITION

Avec 2'112 consultations ambulatoires réalisées et plus de 700 séances de cours facturées, l'équipe de nutritionnistes de l'HIB n'a pas chômé. L'activité hospitalière a été marquée par la mise en place partielle du projet Soarian et la mise en production de Logimen (un logiciel de gestion des repas) sur le site d'Estavayer-le-Lac. Le service a également participé activement à l'animation du stand de l'HIB au Comptoir broyard 2017. Plus de 600 visiteurs ont participé au quiz-concours diététique à visée pédagogique qui était proposé afin de sensibiliser la population à l'apport en glucides dans les sodas. Des barres de céréales sans adjonction de sucre confectionnées dans les cuisines de l'HIB ont également été proposées en dégustation au public.

### LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Mireille Corminboeuf**  
assistante RH

« Nous devons faire appliquer la CCT et les règlements, mais nous le faisons toujours en respectant le côté humain. »



**Tatiana Dind**  
ASSC en médecine

« Ça bouge tout le temps, jamais deux journées ne se ressemblent. J'adore, on ne s'ennuie jamais. »



**Alexandre Guillod**  
apprenti ASSC

« Ce que j'aime dans ce métier c'est le dialogue avec le patient, la diversité des soins et le travail en équipe. »



## PHYSIOTHÉRAPIE PRISE EN CHARGE 7 / 7

Sur les deux sites, le service de physiothérapie a augmenté son volume de prestations stationnaires et ambulatoires (+ 4% à 36'814 visites annuelles). Les plages de traitements ambulatoires ont été élargies de 7h à 19h non-stop pour satisfaire la demande. L'octroi d'un EPT supplémentaire dédié à l'activité ambulatoire à la fin de l'année a permis de diminuer la liste d'attente. Les prises en charge des cas ambulatoires s'effectuent également 7j/7j pour les cas urgents : orthopédie / traumatologie, soins respiratoires de l'enfant et de l'adulte.

# 36'814

visites de patients  
en physiothérapie

## BLOC OPÉRATOIRE REMANIÉ

À la suite de l'audit cantonal mené en 2016 dans les blocs opératoires des hôpitaux vaudois, une analyse plus approfondie a été conduite au sein du bloc opératoire de Payerne sur différents aspects : dynamique d'équipe, organisation, adéquation des ressources, etc. Cela a conduit le groupe de travail à proposer un catalogue de mesures, dont notamment la création d'un poste de coordinateur du bloc opératoire.

Une coordinatrice a été engagée avec la mission de rendre la gestion du bloc opératoire plus efficace et performante.

# RADIOLOGIE EN DÉVELOPPEMENT

Comme depuis ces quinze dernières années, l'activité du service de radiologie poursuit sa tendance à la hausse. Concernant le programme de dépistage du cancer du sein, l'équipe (médecin radiologue et techniciens) a été accréditée en 2017. À l'instar des années précédentes, plusieurs radiologues étrangers en provenance du Vietnam, Congo RDC, Burkina Faso ou de Colombie ont été accueillis en stage dans le service. Plusieurs projets institutionnels initiés en 2016 ont abouti ou bien évolué. Cela a été le cas, par exemple, de l'intégration dans le PACS d'images en provenance d'autres services que la radiologie : ultrasons des urgences et de gynécologie.

**+20%**  
d'activité au  
laboratoire

## LABORATOIRE CERTIFIÉ

Les activités du laboratoire ont poursuivi leur tendance à la hausse l'an dernier avec une augmentation de 20% des analyses effectuées (+ 7% en hospitalisation, + 13% pour l'ambulatoire). Plusieurs modifications de pratique ont eu lieu dans le courant de l'année 2017 afin d'assurer des prestations de qualité et sécuritaires. Le lecteur de bandes-lettes est désormais connecté à la permanence d'Estavayer-le-Lac et un logiciel a été installé afin de permettre une meilleure traçabilité des gazométries aux soins intensifs. Le laboratoire a également élargi son offre de prestations en effectuant des analyses complémentaires, comme la transferrine, vitamine A, anti-Xa. Enfin, les analyses de microbiologie sont désormais traitées online avec l'HFR via la transmission des résultats dans Soarian. L'un des importants chantiers de 2017 a été la préparation de l'audit de certification, condition sine qua non au renouvellement de l'autorisation d'exploitation.

**40'456**  
examens  
en radiologie

## UN OUTIL POUR MIEUX COMMUNIQUER

Parmi les projets importants qui ont encore été menés en 2017, il convient entre autres de mentionner le développement du dossier patient informatisé (DPI) via le projet Processus métiers informatisés (PROMI) pour lequel l'HIB est site pilote, la poursuite du collectif Prévention des escarres, la mise en place et la formation des équipes sur les bonnes pratiques de préparation-distribution-validation de la prise des traitements médicamenteux ou encore le développement d'un système de communication structuré « SAED: situation - antécédents - évaluation - demande » permettant de faciliter les échanges entre professionnels de santé. Les défauts de communication constituant une des principales causes des événements indésirables en milieu de soins, plus de 150 collaborateurs, infirmiers et médecins, ont été formés à la méthode SAED afin de structurer la communication orale entre professionnels de la santé.

## DIRECTION DES SOINS

p.9

## LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Antonio Fonseca**  
infirmier,  
service de médecine

« J'aime aider et soulager les gens. Ici, en plus, je peux le faire dans une ambiance formidable de toute l'équipe. »



**Alix Hebeisen**  
infirmière HES

« L'HIB est pour moi l'endroit parfait pour commencer ma carrière d'infirmière. Il m'offre tout ce dont j'ai besoin pour le début de mon parcours professionnel. »



**Dre Isis Atallah**  
médecin cheffe de clinique  
adjointe

« La motivation et l'implication du personnel de l'HIB sont les clés pour une bonne prise en charge du patient. C'est un plaisir de travailler dans ces conditions. »



# " LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ EN LIGNE DE MIRE "

par **Paul PARMENTIER**, délégué qualité

Créé en 2016, le poste de délégué à la qualité et à la sécurité des patients déploie pleinement ses effets depuis l'année dernière. Ses missions sont nombreuses. Il s'agit principalement de développer la culture qualité et sécurité au sein de l'HIB, d'encourager la détection des incidents et d'améliorer les processus de prise en charge des patients.

Sans indicateur, pas de preuve. Pour développer la culture qualité et sécurité, un tableau de bord recensant et regroupant quelque 90 indicateurs (tels le nombre d'incidents, nombre de plaintes, indice de satisfaction, maladies nosocomiales...) a été élaboré afin de mesurer, suivre et apprécier la qualité des prestations délivrées. Ces éléments sont désormais identifiés et suivis régulièrement.

Pour piloter et accompagner la démarche institutionnelle, deux équipes de pilotage ont été constituées. L'une sous la forme d'un «comité qualité» au niveau de la direction, fixe les orientations stratégiques. La seconde équipe, opérationnelle, comprend différents acteurs «du terrain». Elle met en œuvre les axes fixés par le comité qualité et suit mensuellement les indicateurs.

L'amélioration des processus de prise en charge des patients est un souci permanent dans tous les hôpitaux. À l'HIB, ce travail s'effectue notamment sur la base des rapports effectués via le Système électronique de gestion des incidents (SEGI). Cette application permet d'identifier précisément les situations et événements indésirables auxquels les patients sont susceptibles d'être confrontés. L'objectif 2017 était d'améliorer la visibilité du système SEGI, de promouvoir son utilisation auprès des collaborateurs et de démontrer son efficacité par une communication et un suivi régulier. Objectif atteint ! 720 SEGI ont été annoncés en 2017, contre 410 en 2016, soit une hausse de 76% des déclarations. Ce chiffre ne traduit pas l'augmentation des événements indésirables, mais la fréquence de leur signalement. Cela est réjouissant dans la mesure où

cela confirme que la « culture » de la déclaration des incidents est en marche. Grâce au SEGI, ce sont 65 actions d'amélioration qui ont été menées dans tous les services. Dès 2018, d'autres démarches comme le lean management ou la gestion des risques permettront d'identifier encore plus efficacement les processus à améliorer.

Améliorer les processus de fonctionnement est indispensable. Les risques institutionnels qui menacent l'établissement en termes d'image de marque, de finance, de sécurité des patients ou encore d'impacts sur les activités, par exemple, ont encore été analysés. Au final, ce sont 78 risques identifiés qui ont été priorités et classés en fonction de leur menace. Des actions de diminution et de prévention ciblées doivent maintenant être étudiées et mises en place pour pallier la survenance de ces risques.

Dans la foulée, 25 audits sur le respect des bonnes pratiques dans plusieurs domaines (organisation, prise en charge du patient, technique, etc.) ont été conduits. Avec une conformité moyenne de 79%, les processus évalués sur les thèmes ciblés sont considérés comme « bons ».

On relèvera encore la qualité des soins et de l'accueil des patients qui figurent au rang des priorités de l'établissement. Grâce à des questionnaires de satisfaction mis à disposition dans tous les services, les patients sont ainsi invités à faire part de leurs remarques, parfois de leurs griefs, souvent de leurs encouragements ou remerciements. La récolte et l'analyse de ces informations contribuent aussi à l'amélioration de la qualité des prestations délivrées à l'HIB.

Enfin, la pérennisation des améliorations n'est possible qu'avec une gestion efficace de la documentation. Un travail important de mise à jour de la base documentaire institutionnelle a été initié en 2017 et se poursuivra en 2018. L'HIB compte près de 4'500 documents dont 720 ont été modifiés sur le dernier trimestre 2017.

# 79%

de conformité sur 25 audits

## LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Edgar Domingues**  
cuisinier

« Mon travail ici est un accomplissement. Je forme avec passion des apprentis et j'aime aller à la rencontre des patients, écouter leurs remarques ou félicitations. »



**Caroline Micheloud**  
resp. de l'ergothérapie

« Construire de l'autonomie pour réinventer avec nos patients des projets de vie, c'est notre enrichissement quotidien ; favorisé par le partage au sein d'un établissement de taille humaine. »



**Maroussia Capraro**  
infirmière sage-femme

« Au-delà d'un métier, c'est une passion. Chaque jour est riche en rencontres de personnes, en situations toujours différentes et fortes en émotions. »

QUALITÉ ET SÉCURITÉ PATIENTS

p.11

## DÉPARTEMENT D'ANESTHÉSIOLOGIE

**Chef du département****Dr Daniel FREYMOND****Médecins-chefs**

Dr Luis ALVERO  
 Dre Marie-Christine BURKHALTER  
 Dr Daniel FREYMOND  
 Dr Xavier JATON  
 Dre Karine JULIER  
 Dr Jörg UEHLIN

## DÉPARTEMENT DE CHIRURGIE

**Chef du département****Dr Andrew MUNDAY**

## SERVICE DE CHIRURGIE GÉNÉRALE

**Chef du service**

Dr Sébastien ROMY

**Médecins-chefs**

Dr Andrew MUNDAY  
 Dr Sébastien ROMY

**Médecin adjoint**

Dr Timothée FUETER

## SERVICE D'ORTHOPÉDIE-TRAUMATOLOGIE

**Chef du service****Dr Olivier CAMELLO****Médecins-chefs**

Dr Olivier CAMELLO  
 Dr Antoine EUDIER  
 Dr Nicolas RUEFF

## DÉPARTEMENT DE MÉDECINE

**Chef du département****Dr David CHABANEL****Médecins-chefs**

Dr Luc BURDET  
 Dr David CHABANEL

**Médecin adjoint**

Dr Luis URBANO

CENTRE DE SOINS ET DE RÉADAPTATION  
(site d'Estavayer-le-Lac)**Chef du CSR****Dr Charly BULLIARD****Médecins-chefs de service**

Dr Charly BULLIARD  
 Dr Frédéric TÂCHE  
 Dre Valérie STOLT STEIGER

**Médecins adjoints**

Dr Xavier DÉGALLIER  
 Dre Mélanie FRACHEBOUD-FAUCHERRE  
 Dr Andrea ORECCHIO  
 Dr Luc TAPPY

## DÉPARTEMENT DE RADIOLOGIE

**Chef du département****Dr Bryan O'CALLAGHAN****Médecins-chefs**

Dre Sylvie CORREVON-HOH  
 Dr Bryan O'CALLAGHAN  
 Dr Vincent MINO  
 Dr Mauro PUGNALE

## SERVICE DE GYNÉCOLOGIE-OBSTÉTRIQUE

**Chef du service****Dr Jacques SAILLEN****Médecins-chefs**

Dr Jacques SAILLEN  
 Dre Armide BISCHOFBERGER SAPIN  
 Dre Maria ARANA DIAZ

**Médecins adjoints**

Dre Resmije CAMAJ  
 Dr Arnaud TOUSSAINT

## SERVICE DE PÉDIATRIE

**Chef du service****Dr Emmanuel PYTHOUD****Médecins-chefs**

Dr Peter BAEHLER  
 Dr Emmanuel PYTHOUD  
 Dr Philipp REZBACH

**Médecins adjoints**

Dr Allan TSCHERNIA  
 Dre Anastasia GIANNAKOURA

## SERVICE DES URGENCES

**Chef du service****Dr Yvan FOURNIER****Médecin-chef**

Dr Yvan FOURNIER

**Médecin adjoint**

Dr Ulrich LANDES



38  
médecins-cadres

## MÉDECINS AGRÉÉS

### **Cardiologie**

Dr Alexandre MEILTZ  
Dr Denis GRAF

### **Chirurgie générale et viscérale**

Dr Jean-Marie MICHEL

### **Chirurgie dentaire**

Dr Claude CROTTAZ  
Dr Cyril ZULAUFF  
Dr Vincent FLEUTI

### **Chirurgie maxillo-faciale et stomatologie**

Dr Raül VERDEJA

### **Chirurgie plastique et reconstructive**

Dr Nicolas CHAMI  
Dre Helen AGHAHOSSEINI

### **Gastro-entérologie**

Dr Philippe STADLER

### **Gynécologie / obstétrique**

Dr Bertrand SAPIN  
Dr Alain SCHREYER

### **Néphrologie**

Dr Olivier PHAN

### **Onco-hématologie**

Prof. Dr Daniel BETTICHER  
Dre Rahel ODERMATT  
Dre Mihaela PRECUP

### **Ophtalmologie chirurgicale**

Dr Philippe de GOTTRAU

### **Oto-rhino-laryngologie**

Dr Florian BARRAS  
Dr Ernest BUFF

Dr Christos IKONOMIDIS

### **Endocrinologie**

Dre Nathalie PUGNALE-VERILLOTTE

### **Urologie**

Dr Cédric TREUTHARDT  
Dre Laurence BASTIEN-POURNARAS  
Dr Vincent MERZ  
Dr Jean-Marc LANGUETIN

## MÉDECINS CONSULTANTS

### **Infectiologie**

Dr Christian CHUARD

### **Néphrologie**

Dr Georges HALABI

### **Neurologie**

Dr Martin CORBOZ

### **Ophtalmologie médicale**

Dr Elie PITCHON

### **Pédopsychiatrie**

Service psychiatrique pour enfants et adolescents (SPEA),  
secteur psychiatrique Nord, à Yverdon-les-Bains

### **Psychiatrie**

Réseau fribourgeois de santé mentale (RFSM)  
Centre de psychiatrie du Nord vaudois,  
secteur psychiatrique Nord, à Yverdon-les-Bains

### **Soins palliatifs**

Réseau Santé Nord Broye  
Équipe Mobile de Soins Palliatifs (EMSP) (VD)

Ligue fribourgeoise contre le cancer

Équipe mobile de soins palliatifs (Voltigo) (FR)





**600,6**  
**emplois**

(équivalents plein temps)  
589.7 en 2016

## " NOTRE RICHESSE : DES TALENTS ET DES SAVOIR-FAIRE "

par **Gilbert DELÉCHAT**, directeur des ressources humaines

L'organisation hospitalière reposant avant tout dans le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de son personnel, c'est bien naturellement que 69,4% des moyens du HIB ont été redistribués en rémunérations fixes et variables.

En 2017, l'effectif moyen de l'HIB a été de 600.6 emplois (équivalents plein temps) contre 589.7 en 2016. Compte tenu de l'importance du travail à taux partiel, l'HIB emploie 774 personnes. Outre les métiers des filières médicales, soignantes et paramédicales, l'entreprise hospitalière offre également plus de 170

places de travail dans les secteurs de l'intendance, de la cuisine, de la logistique et de l'administration. Ces effectifs ont généré une masse salariale (inclus les prestations sociales) de 65,9 millions en 2017 (62.5 millions en 2016). L'attractivité de notre institution, qui compte parmi les premiers employeurs de la Broye, s'est notamment traduite par la réception de 1'961 postulations spontanées de Suisse et de l'étranger. Cela dit, la promotion d'une relève qualifiée et le recrutement de personnel spécialisé restent un défi important pour l'HIV à l'instar des autres hôpitaux.

# 63%

des revenus ont été  
redistribués dans la Broye

Broye VD	30% [34%]
Broye FR	33 % [29%]
Extérieur	37 % [37%]

# 54,2

## millions

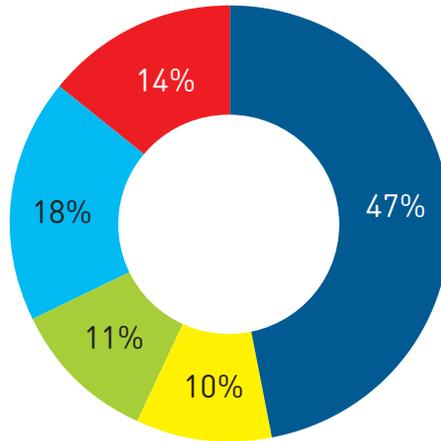
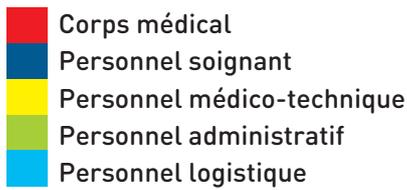
Masse salariale en 2017  
(salaire AVS sans les charges  
sociales)

en hausse de 1,7%

# 11,4%

Taux de rotation  
du personnel

## RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE



## ACCIDENTS NON PROFESSIONNELS EN HAUSSE

Les taux d'absentéisme (exprimés en fonction du nombre de postes de travail) sont respectivement de 8.4 % (8.1 % en 2016) sur le site payernois et de 9.9 % (6.6 % en 2016) sur le site staviacois. Les absences pour raison de maternité (1'306 jours) enregistrent une diminution de 5 %. Le nombre de journées d'absence (maladie et accidents, non inclus le congé maternité) est globalement en hausse de 19 % et représente un total de 8'818 journées de travail (7386 en

# 8,8%

## D'ABSENTÉISME

2016). Cette hausse est majoritairement due à une forte augmentation des accidents non professionnels qui engendrent 2'150 jours d'absence cette année contre 1090 en 2016.



p.15

## LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Anouk Baudois**  
réceptionniste

« Nous sommes en 1<sup>e</sup> ligne et constamment en interaction avec des gens de toutes nationalités et classes sociales. Chaque jour nous apporte son lot de nouveautés. »



**Céline Pavageau**  
cuisinière

« La cuisine de l'HIB est un environnement stimulant, on travaille dans un domaine axé sur la santé, sur la nutrition, c'est très enrichissant. »



**Pierre Massy**  
infirmier expert urgence

« Ce qui me passionne aux urgences, c'est la diversité des relations humaines, l'importance d'un accueil de qualité ainsi qu'une prise en charge adaptée et personnalisée pour chaque patient. »



**4'489**  
heures  
de formation  
cumulées

UNE ENTREPRISE FORMATRICE

**140** stagiaires

**20** apprentis

Doté d'équipements à la pointe de la technologie, le centre de formation et de simulation de l'HIB offre des conditions de formation au plus proche de la réalité. En 2017, 1'237 personnes (internes et externes) ont ainsi pu exercer leur pratique dans ce centre, soit 4'489 heures de formation cumulées. Globalement, les collaborateurs de l'HIB ont suivi plus de 25'000 heures de formation en 2017 (+ 10 % par rapport à 2016). En tant qu'entreprise formatrice, l'HIB a accueilli 140 stagiaires dans les soins et plus de 50 médecins stagiaires. L'HIB a aussi formé 20 apprentis en 2017.

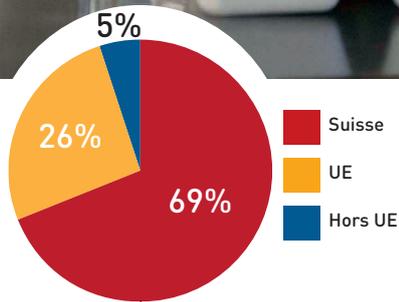
**LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL**

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 ». La médecine du personnel a assuré les bilans d'entrée, les suivis vaccinaux et les enquêtes d'entourage. Lors de la campagne de vaccination contre la grippe, 373 collaborateurs ont été vaccinés en 2017. Le nombre d'accidents professionnels s'est monté en 2017 à 54 cas, soit en moyenne 1 accident par semaine. Les principales causes d'accidents de travail restent les blessures par piqûres (29 %), les chutes (18.5 %) et les coupures (11 %).

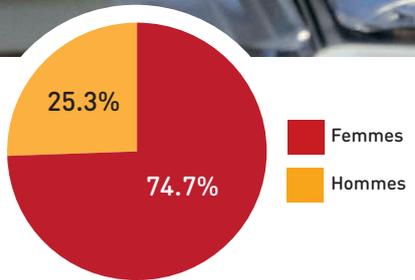
**UN EMPLOYEUR MULTINATIONAL**

L'HIB emploie du personnel représentant 33 nationalités.

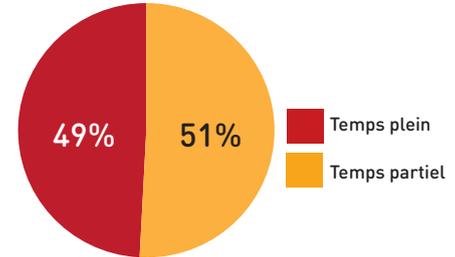
- Hors UE : 19 nationalités
- Dans UE : 14 nationalités



Un employeur multinational



avec une forte composante féminine



La moitié des collaborateurs à temps partiel

## " LA CCT AMÉLIORE LES CONDITIONS DE TRAVAIL "

L'HIB a rejoint la CCT du secteur sanitaire parapublic vaudois (CCT San) au 1er octobre 2017. Cette adhésion offre diverses améliorations pour le personnel telles une meilleure compensation en temps de repos supplémentaire pour le travail de nuit, une demi-semaine supplémentaire de vacances pour les collaborateurs entre 50 et 59 ans ou un congé d'allaitement d'un mois. La signature d'un protocole d'accord avec les syndicats, qui a permis à l'HIB d'entrer dans la CCT San au 1er octobre 2017, prévoit l'ouverture de négociations sur une série de dispositions complémentaires pour améliorer les conditions de travail du personnel de l'HIB comme la retraite anticipée, le congé paternité ou une meilleure planification du temps de travail.

On relèvera aussi les négociations qui ont eu lieu à propos de la future convention collective de travail des médecins-cadres de l'HIB. Les travaux se poursuivent avec comme échéance d'application le 1er janvier 2019.



### LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Christelle Kehrli**  
infirmière HES

« J'ai choisi ce métier autant pour les aspects relationnels que les perspectives d'évolution professionnelle. L'HIB offre un environnement très stimulant. »



**Dr Yvan Fournier**  
médecin-chef,  
service des urgences

« Des valeurs institutionnelles qui mettent le patient au centre des préoccupations des soignants, des collaborateurs passionnés et compétents, des projets qui avancent, un hôpital qui vit ! »



**Sarah Golay**  
physiothérapeute

« La taille de l'HIB favorise l'interdisciplinarité, l'amitié avec les collègues et permet de créer une véritable relation avec les patients sur le long terme. »

# " DES SOLLICITATIONS CROISSANTES "

par **Francis BÉCAUD**, directeur logistique

Au-delà des réalisations « ordinaires » et des recherches continues d'optimisation du fonctionnement général des services, l'année 2017 aura permis de poser les bases de développement des cinq à dix prochaines années sous l'angle des infrastructures et des équipements.

**Le service infrastructures et équipements** a su répondre aux sollicitations toujours croissantes en termes de maintenance des installations et des équipements 24 heures sur 24. Il a également œuvré, sous l'égide de la direction logistique, à un important effort de bonne gestion du patrimoine. En particulier, la finalisation de l'étude de faisabilité concernant la mise à niveau du site de Payerne a permis au Conseil d'Établissement de se positionner afin de lancer en 2018 le concours d'architecture pour l'extension et la transformation du bâtiment existant, première étape visible de ce projet hautement stratégique. Dans l'intervalle, plusieurs travaux de transformation du site de Payerne ont d'ores et déjà été planifiés pour 2018 et 2019 afin de permettre la poursuite de l'activité hospitalière dans des conditions satisfaisantes.

L'étude EPIQR (expertise permettant de poser un diagnostic de l'état physique et fonctionnel des bâtiments) menée sur l'ensemble des bâtiments de l'HIB et l'analyse du parc des équipements médicaux, conduite par le service d'ingénierie biomédicale des

Hôpitaux universitaires VD-GE, ont révélé et confirmé le niveau d'obsolescence des infrastructures. Cet inventaire constitue une base solide permettant de planifier les investissements pour la décennie à venir.

L'année écoulée aura aussi enregistré sur le site de Payerne plusieurs réalisations dont la mise à disposition de nouveaux locaux de consultation de pédiatrie, de pharmacies sécurisées et de nouveaux desks des infirmières pour les services de médecine et de chirurgie. Sur le site d'Estavayer-le-Lac, de nouveaux locaux de consultations ambulatoires sont désormais disponibles.

**Le service hébergement et intendance** a engagé plusieurs démarches d'optimisation et de rationalisation de ses processus, notamment dans le domaine de l'approvisionnement en linge ainsi que dans celui du nettoyage et de la désinfection des lits. Le service cuisine et restauration s'est particulièrement investi dans le déploiement du système de commande des repas pour les patients du site d'Estavayer-le-Lac de même que dans le domaine des achats alimentaires en collaboration avec la centrale d'achats CADHOP qui regroupe la plupart des hôpitaux de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV). Les résultats en la matière devraient déployer leur plein effet courant 2018.

**Pour le service achats et approvisionnements – pharmacie**, l'année 2017 a été marquée par une hausse

globale de l'activité tant à la réception, au stockage ou à la livraison, que ce soit au niveau du magasin ou de la pharmacie centrale. Le service s'est attaché à la réorganisation des stocks et au déploiement de la reprise de l'ensemble des activités de réapprovisionnement des unités de médecine et de chirurgie ainsi que du bloc opératoire. On relèvera les premières négociations qui ont été conduites avec la CADHOP sur des articles médicaux à haute valeur ajoutée et à coûts élevés, tels que les implants orthopédiques et les stimulateurs / défibrillateurs cardiaques implantables.

L'HIB s'engage dans une politique responsable sur le plan du développement durable. Prendre soin des patients, c'est aussi prendre soin de leur environnement. Dans ce contexte, l'HIB se fournit notamment en électricité 100% renouvelable par les barrages hydrauliques de Suisse. Sur le plan des hôpitaux de la FHV, ce sont ainsi plus de 98% de la production de CO<sub>2</sub>, soit l'équivalent de 20 millions de km parcourus en voiture, qui sont économisés par an au sein des hôpitaux concernés.





## " UNE NOTORIÉTÉ RENFORCÉE "

par **Christian AEBI**, chargé de communication

Le renforcement de la notoriété et de l'attractivité de notre institution passe par une communication affirmée et ciblée à destination des patients, des médecins, du personnel soignant, de la population et des partenaires de l'hôpital. C'est dans cette perspective que l'HIB a engagé en 2017 un communicant chargé notamment de conduire les actions de communication institutionnelle et de marketing hospitalier propres à promouvoir l'image de l'établissement, de développer la communication interne afin de renforcer le sentiment d'appartenance et d'adhésion du personnel aux développements et projets institutionnels et bien sûr d'améliorer l'information aux patients et à leurs proches sur les prestations et les services proposés par l'HIB.

En 2017, l'HIB est allé à la rencontre de la population en étant présent lors de plusieurs événements comme l'Elsabike Trophy, le Comptoir broyard ou le marathon « Broye 21600 ». Durant les dix jours du Comptoir Broyard (en novembre), le stand de l'HIB a connu un remarquable succès. Plusieurs centaines de visiteurs ont pris part aux diverses animations (test de glycémie, quiz sur la nutrition et évaluation des capacités physiques) que le stand



proposait dans un message axé sur la médecine de prévention. On notera aussi la newsletter trimestrielle qui est désormais éditée à l'intention des médecins extrahospitaliers de la Broye ou le tournage d'un film vidéo de promotion du CTR et du centre cardio-métabolique qui est diffusé en différentes occasions. Enfin, plusieurs plaquettes et brochures diverses ont été réalisées pour la promotion d'activités spécifiques : centre de formation, centre de soins, maternité, etc.

Un effort particulier a été porté à la communication de la vie interne de l'institution auprès de nos collaboratrices et collaborateurs via le portail intranet de l'HIB. En multipliant les sujets de proximité et de découvertes de celles et ceux qui font vivre l'institution, le nombre de consultations des pages intranet a doublé en trois mois.

## LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Armelle Grossrieder**  
diététicienne

« J'apprécie l'interdisciplinarité et la diversité qu'offre mon travail. J'ai la chance de faire partie d'une équipe dynamique et solidaire qui me motive au quotidien. »



**Tania Vaucher**  
infirmière assistante

« Ma récompense de chaque jour, c'est le sourire des patients. »



**Julie Bauwens**  
infirmière HES

« L'ambiance d'un hôpital est particulière et fascinante; il y a les odeurs de désinfectant, les structures, les soins, le devenir des patients, l'entente avec les collègues. »



"LE VOLUME DES ACTIVITÉS S'INSCRIT DANS LA STABILITÉ"

## CHIFFRES CLÉS

	2014	2015	2016	<b>2017</b>
Journées d'hospitalisation (selon la date de sortie)	42 210	42 433	42 615	<b>42 267</b>
Nombre de lits	152	152	152	<b>152</b>
Cas sortis en soins aigus	5 267	5 245	5 033	<b>5 200</b>
Cas sortis en réadaptation	629	730	691	<b>686</b>
DMS en soins aigus	5,4	5,3	5,6	<b>5,5</b>
DMS en réadaptation	22,6	20,2	21,4	<b>20,2</b>
Naissances*	583	634	578	<b>624</b>
Interventions dans le bloc opératoire	2 915	2 775	2 853	<b>2 990</b>
- dont urgences*	550	536	556	<b>579</b>
- dont ambulatoires	1 540	1 477	1 568	<b>1 708</b>
Examens de radiologie**	38 734	39 885	40 367	<b>40 455</b>
- dont ambulatoires	29 453	30 696	31 928	<b>31 938</b>
Analyses de laboratoire**	777 894	883 105	889 236	<b>1 064 718</b>
- dont ambulatoires	358 877	396 164	421 872	<b>478 042</b>
Nombre de consultations en physiothérapie	36 151	35 748	35 354	<b>36 809</b>
- dont ambulatoires	17 195	16 863	16 595	<b>17 759</b>
Nombre de consultations en ergothérapie	10 929	8 212	12 827	<b>13 250</b>
- dont ambulatoires	8 588	8 199	9 414	<b>9 118</b>
Missions SMUR**	480	459	423	<b>476</b>
Consultations urgences, policlinique	35 029	37 054	38 717	<b>37 813</b>

\* changement de méthode par rapport aux rapports annuels des années précédentes

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

# " L'OPTIMALISATION DES RESSOURCES ET L'INNOVATION AU CŒUR DE NOS ACTIONS "

par **Pablo GONZALEZ**, directeur financier

À partir de 2017, l'HIB applique la norme comptable Swiss GAAP RPC. Ceci améliore la lecture des états comptables selon une vision « true and fair view ».

Le résultat avant variation des fonds libres se monte à CHF - 450'593, soit 0.5% du total des charges qui s'élève à plus de 95 millions. Compte tenu du transfert réglementaire du bénéfice sur investissement de CHF 504'781, le résultat après variation des fonds libres s'établit à CHF -955'374. Corollaire de l'application de la norme comptable Swiss GAAP RPC, les fonds propres augmentent de CHF 887'621. L'augmentation des charges d'exploitation au-delà des charges budgétisées explique principalement la perte sur l'exercice 2017. Cela concerne en premier lieu les postes matériel médical, prestations médicales de tiers (comme les analyses de laboratoire effectuées à l'externe) et autres charges liées aux patients (transports en particulier) qui ont notamment augmenté plus fortement que prévu.

L'an dernier, l'optimisation des ressources et l'innovation ont été au cœur des actions du département des finances de l'HIB. Un important travail de support et d'appui aux autres services ou départements de l'établissement a été réalisé tout en menant de nombreux projets permettant une amélioration significative de l'ensemble des processus de l'hôpital. Citons par exemple la migration de la facturation vers un processus informatisé à l'aide de l'outil Opale web qui s'est poursuivie. Ainsi, à partir du mois de mai 2017, toute la facturation des urgences, de

la permanence et de la polyclinique se fait via cette plateforme en ligne. Ce projet de déploiement a été largement épaulé par le médecin-chef des urgences ainsi que par l'ICUS qui ont joué un rôle clé dans ce succès. L'organisation du service de codage a également été réfléchi afin d'optimiser son fonctionnement. Il en a été de même de l'activité de la gestionnaire DRG. On relèvera encore la mise en place du projet Medex qui a pour but d'automatiser et simplifier l'envoi des différents documents à l'externe. Dans ce cadre, tous les partenaires ont été informés que tous les documents de sortie seraient désormais envoyés par un canal électronique (fax ou e-mail sécurisé). Il est à noter que l'HIB a été site pilote pour ce déploiement. En termes de volume, l'HIB a envoyé en 2017 en moyenne 3'000 documents par mois dont plus de 70% par fax et 20% par e-mail.

Par ailleurs, le département a également connu différentes mutations au niveau des postes de cadres. Il en va ainsi de la direction du GAP et de la création d'un poste de directeur des finances adjoint suite à une transformation de poste.

On notera enfin que le service comptabilité/finances est non seulement chargé de la tenue des comptabilités de l'HIB, mais également de l'Association de la zone hospitalière VII (EMS Les Cerisiers, HZP) ainsi que de l'Association pour l'organisation médico-sociale du district de la Broye fribourgeoise qui comprend trois EMS (Les Mouettes, Les Fauvettes, Les Lilas), et les services sociaux.

## DIRECTION DES FINANCES

p.21

## LES COLLABORATEURS ONT LA PAROLE



**Lucie von Niederhäusern-Barras**  
diététicienne

« Accompagner chaque personne là où elle veut aller avec écoute et bienveillance; l'alimentation est un médiateur extraordinaire pour aller au-delà des apparences. »



**Daniel Bongard**  
service technique

« Chez nous c'est comme dans un hôtel : le patient-client est roi. »



**Cindy Da Costa Oliveira**  
apprentie employée de commerce en 3<sup>e</sup> année

« Au terme de mon apprentissage, j'aurai travaillé dans dix services, cela me permettra de choisir dans quel secteur je voudrai me spécialiser. »

Au conseil d'établissement de l'  
**Hôpital intercantonal de la Broye, Payerne**

Lausanne, le 23 mai 2018  
th2/10.2

## Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de l'Hôpital intercantonal de la Broye, comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie, le tableau de variation des fonds propres, l'annexe et les notes explicatives pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017.

### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux Swiss GAAP RPC et à la convention intercantonale sur l'Hôpital intercantonal de la Broye, Vaud-Fribourg du 21 août 2013 incombe au Conseil d'établissement. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'établissement est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2017 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les Swiss GAAP RPC, et sont conformes à la convention intercantonale sur l'Hôpital intercantonal de la Broye, Vaud-Fribourg du 21 août 2013.

Les comptes annuels de l'Hôpital intercantonal de la Broye, pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 ont été audités par un autre organe de révision qui a exprimé une opinion non modifiée sur ces comptes annuels dans le rapport daté du 2 juin 2017.

## Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Conseil d'établissement.

Ernst & Young SA



Pierre Delaloye  
Expert-réviseur agréé  
(Réviseur responsable)



Mickael Richaud  
Expert-réviseur agréé

# COMPTE DE RÉSULTAT 2017

CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION	2017	2016 retraité	Variation en Frs
Produits d'exploitation	94 049 574	90 132 623	3 916 951
Charges d'exploitation	-95 022 278	-90 475 374	-4 546 904
<b>Résultat d'exploitation avant investissements</b>	<b>-972 704</b>	<b>-342 751</b>	<b>-629 953</b>
Résultat d'investissements	504 782	980 601	-475 819
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-467 922</b>	<b>637 850</b>	<b>-1 105 773</b>
Résultat financier	-282 501	-212 981	-69 520
Résultat des fonds affectés	-33 930	-45 646	11 716
Charges et produits exceptionnels	334 772	336 478	-1 707
Résultat hors exploitation	-1 012	-7 708	6 697
<b>Résultat I avant variation des fonds libres</b>	<b>-450 593</b>	<b>707 994</b>	<b>-1 158 586</b>
Résultat des fonds libres	-504 781	-980 601	475 820
<b>Résultat II après variation des fonds libres</b>	<b>-955 374</b>	<b>-272 607</b>	<b>-682 767</b>

## BILAN AU 31.12.2017

ACTIF	2017	2016 retraité	PASSIF	2017	2016 retraité
<b>Actif circulant</b>	<b>26 017 585</b>	<b>23 885 020</b>	<b>Capitaux étrangers à court terme</b>	<b>20 547 695</b>	<b>17 690 564</b>
Trésorerie	338 266	140 710	Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de services	6 764 300	6 109 640
Créances résultant de la vente de prestations de services	22 057 353	18 751 067	Dettes financières à court terme	6 845 230	6 014 120
Autres créances à court terme	592 247	1 210 957	Autres dettes à court terme	3 939 604	2 888 159
Stocks et prestations de services non facturées	2 369 131	2 588 028	Passifs de régularisation	2 938 561	2 429 929
Actifs de régularisation	660 588	1 194 257	Provisions à court terme	60 000	248 716
<b>Actif immobilisé</b>	<b>18 928 136</b>	<b>18 691 925</b>	<b>Capitaux étrangers à long terme</b>	<b>7 938 292</b>	<b>7 976 054</b>
Immobilisations financières	10 275	10 075	Dettes financières à long terme	5 909 583	5 760 734
Immobilisations corporelles	18 917 861	18 681 850	Autres dettes à long terme	951 664	1 162 204
			Provisions à long terme	500 000	510 000
			Fonds affectés	577 045	543 116
			<b>Capitaux propres</b>	<b>16 459 734</b>	<b>16 910 327</b>
			Rés. provenant des bénéficiaires	8 977 997	9 933 371
			Rés. réglementaires libres	7 252 038	6 747 257
			Autres fonds libres	229 698	229 698
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>44 945 721</b>	<b>42 576 945</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>44 945 721</b>	<b>42 576 945</b>



HÔPITAL INTERCANTONAL DE LA BROYE

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)**