# RAPPORT DE GESTION
# 2018

HÔPITAL
INTERCANTONAL
DE LA BROYE

Sommaire

Le mot du président 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
Rapport de la direction logistique 10
Rapport du chargé de communication 11
L'équipe des médecins 12-13
Rapport de la direction des ressources humaines 14-17
Rapport du responsable qualité sécurité patient 18
Chiffres clés 19
Rapport de la direction des finances 20-23

# "UNE ANNÉE INTENSE ET PLEINE DE PROJETS"

par **Charly HAENNI**, président du Conseil d'Établissement Hôpital intercantonal de la Broye

Oui, la vie d'un hôpital régional est passionnante, pour d'innombrables raisons. A commencer par l'importance du rôle que joue notre hôpital de proximité et sa mission de soins aigus et de réadaptation dans ce paysage sanitaire intercantonal. A l'issue de mon premier exercice en qualité de président du Conseil d'Etablissement, j'ai pu prendre le pouls de l'incroyable complexité de notre établissement et de la richesse de ce monde médical et paramédical.

**Le secteur est en mutation**

Nous le savons, le secteur de la santé est en pleine mutation. Les progrès technologiques, le vieillissement de la population et la démographie ont des conséquences sur nos activités, ce d'autant plus que cette tendance s'inscrit sur le moyen et le long terme. L'Hôpital intercantonal de la Broye (l'HIB) n'échappe pas à cette évolution. C'est pourquoi, nous consacrons du temps, avec d'autres partenaires, à conduire des réflexions et mener des actions afin de préparer demain. Un futur qui passe inéluctablement par la collaboration accentuée avec les médecins installés. La mise en place de nouvelles structures régionales, favorisant la prise en charge la mieux adaptée pour le patient et impliquant tous les acteurs du domaine santé-social broyard est appelée de nos vœux.

**Activités en hausse**

L'année 2018 a été remarquable du point de vue de l'activité opérationnelle, l'HIB a connu une forte hausse des cas stationnaires aigus, des admissions en urgence, et des soins ambulatoires. C'est un signal très positif de la confiance accordée par les patientes et patients à notre institution.

Grace à une hausse de la fréquentation et l'excellent travail effectué au quotidien par l'ensemble du personnel hospitalier, le résultat de l'exercice 2018 est en ligne avec l'objectif budgétaire et se rapproche de l'équilibre.

**Le capital humain, notre valeur ajoutée**

Invisible au bilan de l'HIB, le « capital humain » est notre plus importante valeur du savoir, essentiellement entre les cerveaux et les mains de nos cadres, collaboratrices et collaborateurs. Au-delà de la formation continue, de la formation postgrade (médecins-assistants) et des 18 places d'apprentissage, l'HIB a accueilli en 2018 plus de 200 stagiaires (en provenance des écoles de soins, des HES et universités), qui sont la relève médicale et soignante de demain. Ceci démontre, si besoin est, la volonté que nous avons d'être une entreprise formatrice.

**La qualité, un mot d'ordre permanent**

Nous vouons une attention toute particulière à la qualité des soins, tout en promulguant une approche centrée sur le patient. Plus de 20 projets qualité ont été conduits durant l'année 2018. L'un des principaux chantiers a été le lancement d'un projet Lean. En effet, le Lean est une approche managériale basée sur le respect des personnes et de leur métier. Cette science de gestion, qui s'appuie notamment sur des techniques de motivation du personnel et des processus clairement éprouvés et définis, doit permettre la réduction des gaspillages. Ces nouvelles approches du travail visent aussi à apporter une plus-value au patient.

**Changement et réorganisation au sein du Conseil d'établissement**

Au niveau du Conseil d'Etablissement, nous avons accueilli Mme Nataly Viens Python, directrice de la Haute école de santé de Fribourg en remplacement de notre présidente sortante Mme Susan Elbourne Rebet que nous remercions encore. Le Conseil s'est réorganisé, en créant notamment deux commissions permanentes, la Commission Nominations et Rémunérations (CNR) présidée par M. Pierre Aeby et la Commission Finances et Audits sous la responsabilité de M. André Allmendinger.

En conclusion, je remercie mes collègues du Conseil et tous les membres de la direction générale. J'associe toutes celles et ceux, qui à tous les niveaux, s'engagent au quotidien pour assurer cette belle mission de service public au service de la patientèle broyarde.

# " CONTRASTE, OPTIMISME ET FACTEUR HUMAIN "

par **Laurent EXQUIS**, directeur général

L'année 2018 aura été une année tout en contraste. Des résultats financiers en demi-teinte malgré les économies recherchées, les efforts demandés aux équipes et l'augmentation de l'activité tant stationnaire qu'ambulatoire. Un environnement toujours aussi turbulent avec des exigences et des contraintes croissantes (attente des patients, qualité et sécurité, performance économique, concurrence, tarifs à la baisse, etc.). Une attention et une préoccupation toujours plus grandes portées à la santé, et aux hôpitaux en particulier. En témoigne l'enquête 2018 du Crédit Suisse avec le thème santé/ caisses-maladie qui occupe désormais la deuxième place des préoccupations des suisses.

Malgré tout dans ce contexte, l'optimisme a de sérieux avantages... Il a un impact puissant sur notre énergie vitale, notre goût de vivre, notre relation aux autres, mais aussi sur notre propension à l'enthousiasme, à notre confiance dans l'avenir et à notre santé !

Ainsi, on peut se réjouir du dynamisme de l'Hôpital intercantonal de la Broye qui construit son futur. On soulignera le mandat d'études parallèles qui a été lancé en 2018 afin de mettre en œuvre le projet d'extension et de rénovation du site de Payerne. Dans un autre registre, 28 projets institutionnels ont également été définis, voire d'ores et déjà initiés, de manière à concrétiser les axes de la stratégie 2017 – 2022 de l'HIB. Parmi ceux-ci et dans le domaine médical, on relèvera en particulier le renforcement et la professionnalisation du service des urgences ainsi que le développement de la compétence gériatrie avec l'entrée en fonction d'une nouvelle médecin-cheffe spécialisée dans cette discipline. Une démarche Lean Management a également démarré en chirurgie (service pilote) avec comme objectif d'améliorer le fonctionnement du service et la prise en charge des patients en développant une méthode participative impliquant les collaborateurs (les experts) dans la recherche et la mise en place de solutions créatives. Parmi d'autres projets, on citera encore la conception d'une politique des ressources humaines et de la formation concourant à cultiver de bonnes conditions de travail et un climat social favorable à l'accomplissement des missions de l'établissement.

Le facteur humain est assurément la première et la principale caractéristique des hôpitaux. Même dans un environnement très technologique, ce sont d'abord des hommes et des femmes qui soignent, prennent en charge, accompagnent, s'occupent d'hommes et de femmes. Encore du facteur humain dans les émotions et les sentiments : douleur, souffrance, maladie, joie, tristesse. Toujours du facteur humain dans la qualité et la sécurité des prises en charge teintées aussi d'erreur humaine, de ressenti et de subjectivité. Alors qu'il me soit permis ici de relever encore une fois que la ressource fondamentale et la principale valeur de l'hôpital résident dans les personnalités et dans les compétences des femmes et des hommes qu'il emploie. 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.

# " RÉPONDRE CONSTAMMENT AUX NOUVEAUX ENJEUX "

par le **Dr Charly BULLIARD** et le **Dr Olivier CARAMELLO**, codirecteurs médicaux

Dans un environnement marqué par le déclin des idéologies qui ont façonné notre société moderne et la désagrégation des références religieuses, la conquête technologique suscite des espoirs et des croyances, qui sont à l'origine de transformations majeures de notre société, mais elle génère également une forme de désenchantement croissant.

La médecine se trouve au cœur de ce désenchantement et de ces changements sociétaux. Car les besoins et les demandes de soins évoluent, les besoins des nouvelles générations de médecins et de soignants suivent les changements sociétaux et parce que les changements démographiques ne sont plus des prévisions mais notre quotidien médical.

Au cœur de cet environnement et en réponse aux enjeux posés par notre société, l'HIB a lancé en 2018 plusieurs transformations et projets médicaux, qui vont façonner l'établissement ces prochaines années.

Parmi ceux-ci, relevons :

- la création d'un centre d'urgence autonome, structuré autour d'une équipe de médecins spécialisés dans la médecine d'urgence, qui assurera une couverture médicale complète de première ligne, avec l'ensemble des spécialités en renfort. L'implémentation du dispositif devrait s'achever en juin 2020.

- Pour prendre en considération les besoins de nos patients seniors, un médecin gériatre, la Dre Cindi Smith, a rejoint l'HIB en qualité de médecin cheffe. Elle a pour mission le développement de la gériatrie à l'Hib par l'implémentation des bonnes pratiques cliniques, le développement de la transversalité et la création d'unités de gériatrie aigües.

- La construction d'une antenne de l'HIB à Moudon a débuté en 2018, avec la célébration de la pose de la première célébrée le 13 novembre 2018. L'HIB occupera pratiquement tout le premier étage de la Maison de la Santé avec une policlinique proposant des consultations de médecine interne générale ainsi que des prestations de médecine de proximité dans des domaines spécialisés.

Les changements du paysage médical nécessitent également d'adapter l'organisation médicale. Pour amé-

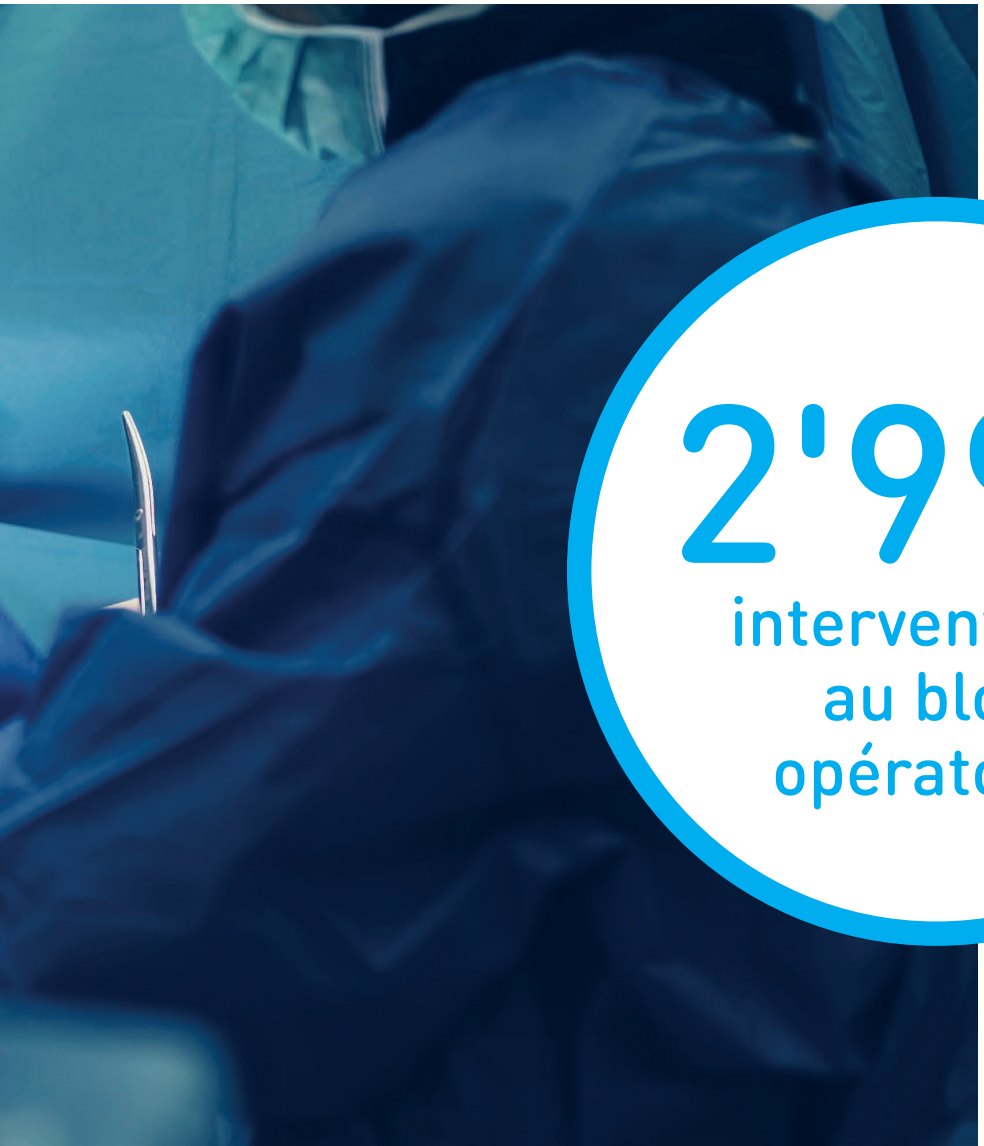
**40'394**
journées d'hospitalisation

**612**
nouveaux-nés

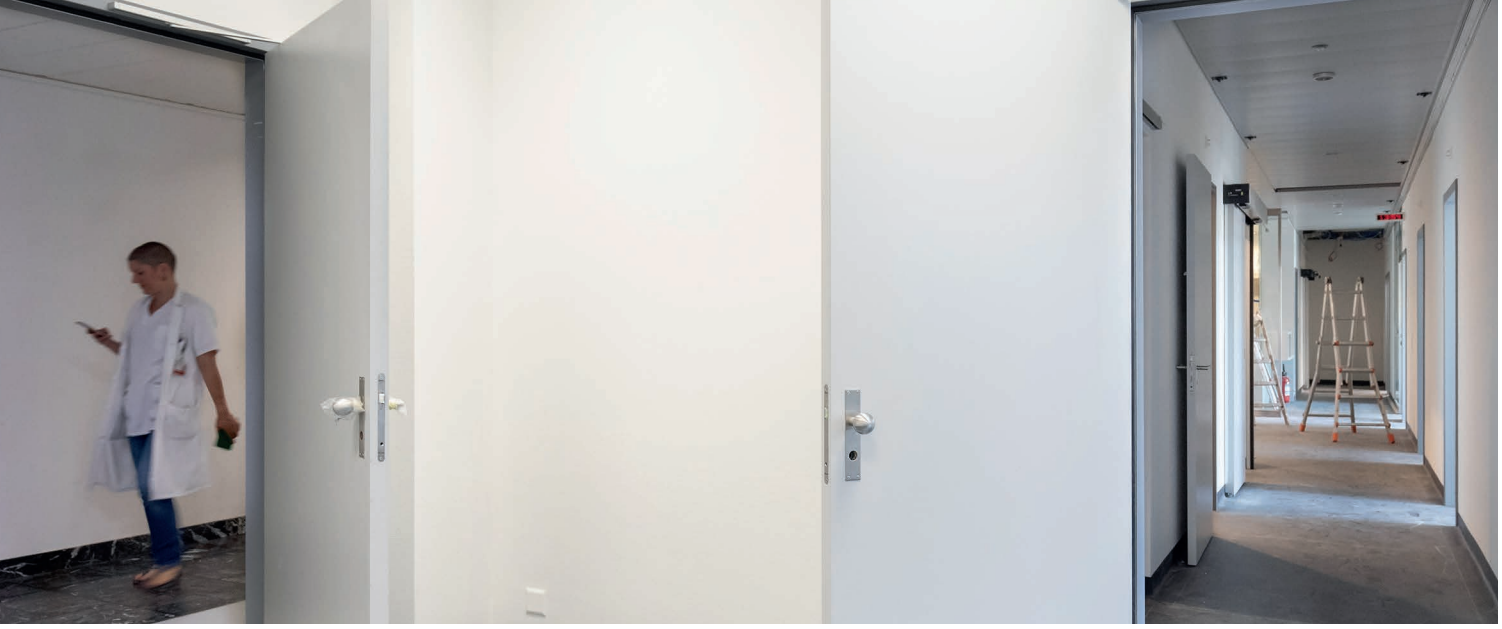
liorer l'efficience de la gouvernance médicale, mais aussi intégrer la gouvernance des soins à la gouvernance médicale, un nouveau règlement des services médicaux a été élaboré, puis validé par le Conseil d'Etablissement fin 2018. Il sera implémenté durant l'année 2019.

La nouvelle convention collective de travail des médecins assistants et des chefs de clinique (CCT des MA et CDC ASMAV-FHV) a été implémentée pendant le deuxième semestre 2018. Elle a pour objectif d'améliorer les conditions cadres de nos jeunes collègues, fixer leurs conditions de formation et diminuer leurs horaires à 46 heures/semaine.

Durant l'année 2018, l'activité médicale a été soutenue. Le nombre de patients pris en charge a augmenté aussi bien dans les secteurs stationnaires qu'ambulatoires, la durée de séjour en soins aigus est passée de 5.5 jours à 5 jours, et de 20.2 à 20.4 jours en réadaptation. Quant à la maternité, elle a consolidé son nombre de naissances à 612 nouveaux-nés. Pour répondre à cette activité, plusieurs médecins cadres ont rejoint l'institution : le Dr Yannick Lebreton, médecin chef, dans le service de radiologie, la Dre Estefania Perez, médecin chef, dans le service de pédiatrie, le Dr Burruni, médecin adjoint en urologie et le Dr David Henchoz, médecin chef, dans le service d'anesthésie.



**2'997**
interventions au bloc opératoire



# " DES SOINS DE QUALITÉ MALGRÉ DE MULTIPLES CHANTIERS "

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

L'année 2018 a présenté un grand défi pour les équipes soignantes qui ont dû maintenir des prestations de soins de qualité malgré les perturbations importantes dues aux nombreux travaux en cours sur le site de Payerne. On peut citer la réfection des bureaux de soins, des pharmacies, des locaux de stockage, de l'ascenseur desservant la cuisine mais aussi du service de pédiatrie et néonatologie et du déplacement du service de gynécologie stationnaire en chirurgie.

Désormais, les collaborateurs de ces services peuvent compter sur des locaux mieux adaptés à leurs activités de soins. Ils devront toutefois encore patienter pour la finalisation des espaces centraux qui viendront répondre à des besoins prioritaires d'agrandissement vu les surfaces limitées dans nos unités de soins.

La direction médicale et la direction des soins travaillent ensemble à l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des patients. Pour cela, des rencontres mensuelles sont organisées afin de coordonner les différentes activités soignantes et de pouvoir mettre en place une vision commune sur les organisations, les projets et le développement des services.

**5'903**
journées de stage

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

## LE DÉPARTEMENT DES SOINS EN CHIFFRES :

- 372 collaborateurs dans les différents services 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 20 EPT
- 15 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 2.3 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
- 3 psychologues pour 2.2 EPT

**466**
personnes travaillent dans le département des soins

## GYNÉCOLOGIE RÉORGANISÉE

L'activité du service a été réorganisée de manière importante avec notamment la prise en charge des patiente de gynécologie par le service de chirurgie afin de permettre le développement de l'activité ambulatoire. L'équipe soignante de chirurgie a ainsi développé des compétences dans cette discipline.

## MIEUX ARMÉ FACE AUX PICS SAISONNIERS

Le déménagement du service d'oncologie ambulatoire au 3ème étage a permis de libérer temporairement des locaux qui ont été aménagés de façon à augmenter la capacité d'accueil lors du pic d'activité durant l'épidémie de grippe.

## NOUVEAU MANAGEMENT AU BLOC

Un nouveau coordinateur du bloc opératoire est entré en fonction. Sous la houlette de ce spécialiste chevronné, la gestion du bloc opératoire a été optimalisée et des innovations instaurées. Il est a relevé que, selon des critères bien définis, certains patients se rendent à pied au bloc opératoire. Ce processus est extrêmement bien vécu par les patients qui ont le sentiment d'être « moins malades ». Cela crée un lien social plus fort entre le patient et le personnel du bloc opératoire. Concernant le fonctionnement du bloc, on notera encore l'instauration d'indicateurs en lien avec l'ANAP (France) l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé.

**41'137**
**examens de radiologie**

## ACTIVITÉ SOUTENUE EN RADIOLOGIE

L'activité ne cesse de croître régulièrement depuis 20 ans, sur les deux sites, avec 41'137 examens effectués en 2018 (+ 682 par rapport à 2017). Le détail montre une légère diminution du nombre des radiographies conventionnelles, mais une augmentation plus importante des échographies, des CT et des IRM. Depuis deux ans, un effort est porté pour développer les gestes d'infiltration de corticoïdes sous contrôle radiographique (US ou scanner), qui s'appliquent essentiellement au système ostéo-articulaire. Il est à relever que le système d'accès distant aux images radiologiques depuis les cabinets médicaux en ville (« Dimex ») a été remplacé par « Telemis ». Ce dernier est un outil plus évolué qui permet également aux patients, ainsi qu'aux médecins non affiliés, d'avoir un accès aux images (anonymisées). Depuis mi-novembre, un flux « Hors Radiologie » a également été mis en place pour la cardiologie afin de sauvegarder dans le PACS les US cardiaques. Ces images s'ajoutent à celles provenant du même flux depuis les US de la gynécologie ainsi que des urgences. L'HIB est précurseur dans ce domaine et dénombre, dans le PACS, le plus grand nombre d'examens de ce type. Ce constat va se renforcer avec l'intégration des images de scopie pour l'urologie et l'orthopédie. Enfin, l'année 2018 aura été marquée par l'arrivée du Dr Yannick Lebreton au sein du service et l'accueil de plusieurs stagiaires, dont des médecins radiologues étrangers en provenance du Vietnam et du Burkina Faso.

## PRÉVENTION DES ESCARRES : HIB BON ÉLÈVE

Le collectif FHV sur la prévention des escarres a pris fin en septembre 2018 avec des résultats supérieurs aux attentes. L'engagement constant des équipes soignantes a permis une diminution de 60% de survenue des escarres de catégorie 1 et de 67% pour la catégorie 2 à 4. Fin 2018, au moins 132 collaborateurs avaient validé le test de connaissance du e-learning obligatoire sur la prévention des escarres. Le projet a permis de mettre en avant l'importance de la lutte contre le syndrome d'immobilisation et un flyer a été conçu pour servir de support à la prévention auprès de la patientèle et de leurs proches.

**- 60%**
**de survenue des escarres**

## PHYSIOTHÉRAPIE DOPÉE PAR L'AMBULATOIRE

L'activité du service enregistre une nouvelle hausse, +1000 visites de patients en physiothérapie, soit un total de 37'814 visites. La mise en place d'un tableau de bord d'indicateurs basé sur Opale, Polypoint, Ultragenda et Soarian a permis de cibler les besoins en formation afin de répondre à la demande régionale et bien au-delà. Les besoins principaux ciblés concernent la médecine, la pédiatrie et l'obstétrique avec notamment la mise en place de prescriptions médicales systématiques de physiothérapie pour les femmes qui viennent d'accoucher. Les prises en charge sont également à la hausse pour le stationnaire grâce à une réorganisation interne et une meilleure répartition des ressources permettant d'augmenter nos capacités d'accueil sans péjorer la qualité des soins.

**37'814**
**visites de patients en physiothérapie**

# UN NOUVEAU LABORATOIRE HIGH-TECH

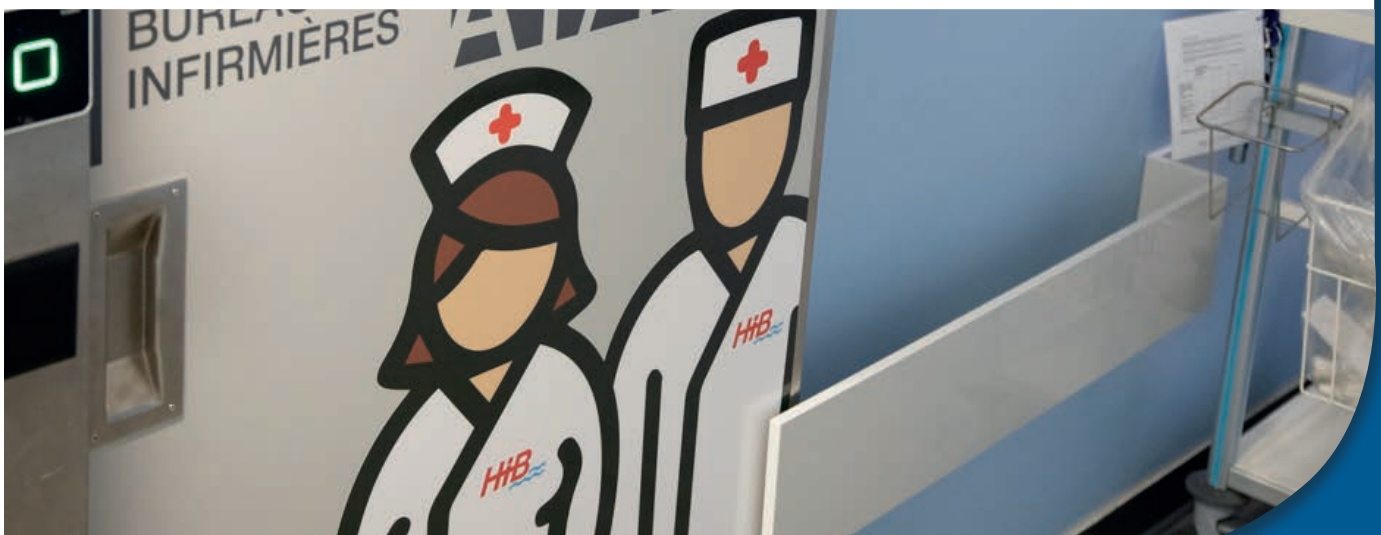
Au terme de 8 mois de travaux, un nouveau laboratoire ultra moderne et agrandi de 40 % a été inauguré en novembre 2018 pour la plus grande joie de ses utilisateurs. La capacité des examens ambulatoires est désormais augmentée permettant d'effectuer quotidiennement des analyses pratiquées jusqu'ici de façon bihebdomadaire. Le coût des travaux se monte à plus 1,2 million de francs. Nous avons doté notre laboratoire d'un appareil trieur de tubes et d'un nouvel appareil de chimie. De plus, nous avons pu développer des nouveaux dosages internes tels que le célénium, le plomb, le zinc, etc. Le laboratoire comprend trois grosses machines : un coagulomètre, un analyseur d'hématologie et un automate d'immunohématologie. Il fonctionne 7 jours sur 7, 24h sur 24h et réalise plus de 1,1 million d'examens par année. La mise « on-line » des résultats de laboratoire pour les cabinets médicaux en lien avec le logiciel Mediway. Les soins intensifs ont été doté de "First automatic": automatisation et simplification des mesures de gaz du sang artériel et de la saisie des données, de la demande d'analyses jusqu'au rendu du résultat.

**+ 7,4%**
**d'analyses de laboratoire en 2018 (soit + 78'879 analyses)**

**2'039**
**consultations**

# NUTRITION : LES EFFORTS D'AMÉLIORATION PORTENT LEURS FRUITS

Les efforts constants d'amélioration de la qualité de nos prestations ont porté leurs fruits en particulier pour ce qui est de l'activité hospitalière qui enregistre une hausse de près de 20 % sur l'ensemble de l'HIB (+38% au CTR à Estavayer-le-Lac et + 10% à Payerne). Le développement de la filière gériatrique au CTR explique en partie cette spectaculaire progression. La mise en place de binômes de diététiciens deux jours par semaine sur le site de Payerne a également permis une meilleure gestion de la charge de travail, facilitant le traitement plus régulier des patients des EMS, de l'oncologie et de la dialyse. Parallèlement à l'activité hospitalière, le service de diététique a également assuré 2'039 consultations en ambulatoire. Du côté, des cours destinés aux patients présentant une maladie chronique comme le diabète ou l'obésité, six modules ont donné lieu à plus de 120 cours dispensés à une huitantaine de patients. Enfin, à l'interne, l'équipe a été impliquée dans une grande opération de sensibilisation à l'équilibre alimentaire pour plus de 800 collaborateurs et l'intégration d'une « assiette santé » au menu de l'HIB en prélude à une labellisation « Fourchette Verte » en 2020.



DIRECTION LOGISTIQUE

# " METTRE À JOUR L'EXISTANT TOUT EN IMAGINANT LE FUTUR ! "

par **Francis BÉCAUD**, directeur logistique

Les projets et – ils furent nombreux - sont allés bon train ! Celui consistant au lancement du mandat d'études parallèles pour l'extension, la transformation et l'assainissement énergétique de l'Hôpital de Payerne représente le projet hautement stratégique conduit cette année. Il aboutira au printemps 2019, par la sélection de l'avant-projet architectural qui dessinera le visage du HIB pour les 50 prochaines années. Si tous les feux restent au vert, l'inauguration du nouveau bâtiment devrait avoir lieu en 2025.

**Infrastructure et équipements**

Le bâtiment de Payerne datant des années 70 nécessite toutefois des aménagements dans l'attente de la réalisation d'un nouveau bâtiment, ceci afin de rester fonctionnel et de s'adapter aux nouvelles bonnes pratiques de soin.

Les bureaux des infirmières et les pharmacies des unités de soins ont été rénovés et mis aux normes. Le service de pédiatrie a été totalement rafraichit, une chambre de néonatalogie y a été créée permettant d'accueillir des nouveaux-nés prématurés. Le laboratoire d'analyse médicale a été déplacé en sous-sol et agrandi pour répondre aux nouveaux développements. Le service d'oncologie ambulatoire enfin, a été totalement réaménagé pour offrir plus de places pour les patients et patientes concernés. Les derniers aménagements concernant le développement de la polyclinique de chirurgie, la réfection des salles de bains des unités de soins et celle de la salle de réveil du bloc opératoire sont d'ores et déjà planifiés pour 2020.

Le projet de remplacement de la chaufferie d'Estavayer a enfin pris corps sous une forme très réjouissante puisque l'installation sera à 70-80% « verte » grâce à l'installation d'une pompe à chaleur sur le pompage de l'eau du lac. Le remplacement des chaudières à mazout est planifié pour 2019, constituera la première étape du projet, les pompes à chaleur devant être installées en 2020.

**Restauration – cuisines**

Le service de Restauration a accueilli en cette fin d'année deux nouveaux chefs de cuisine pour le site d'Estavayer et de Payerne et a activement participé à la campagne « Bien dans son assiette », action de prévention et de sensibilisation conduite par le service diététique et la médecine du personnel auprès des collaborateurs de l'HIB en faveur d'une alimentation saine et équilibrée.

**Hébergement et intendance**

Les restructurations menées cette année au sein du service ont permis de gagner en efficacité et en cohérence. Les EMS partenaires se sont autonomisés pour le nettoyage de leurs locaux. Les secteurs transport et entretien des aménagements extérieurs ont intégré le service Hébergement et intendance alors la gestion des cafeterias a été transférée au service Restauration.

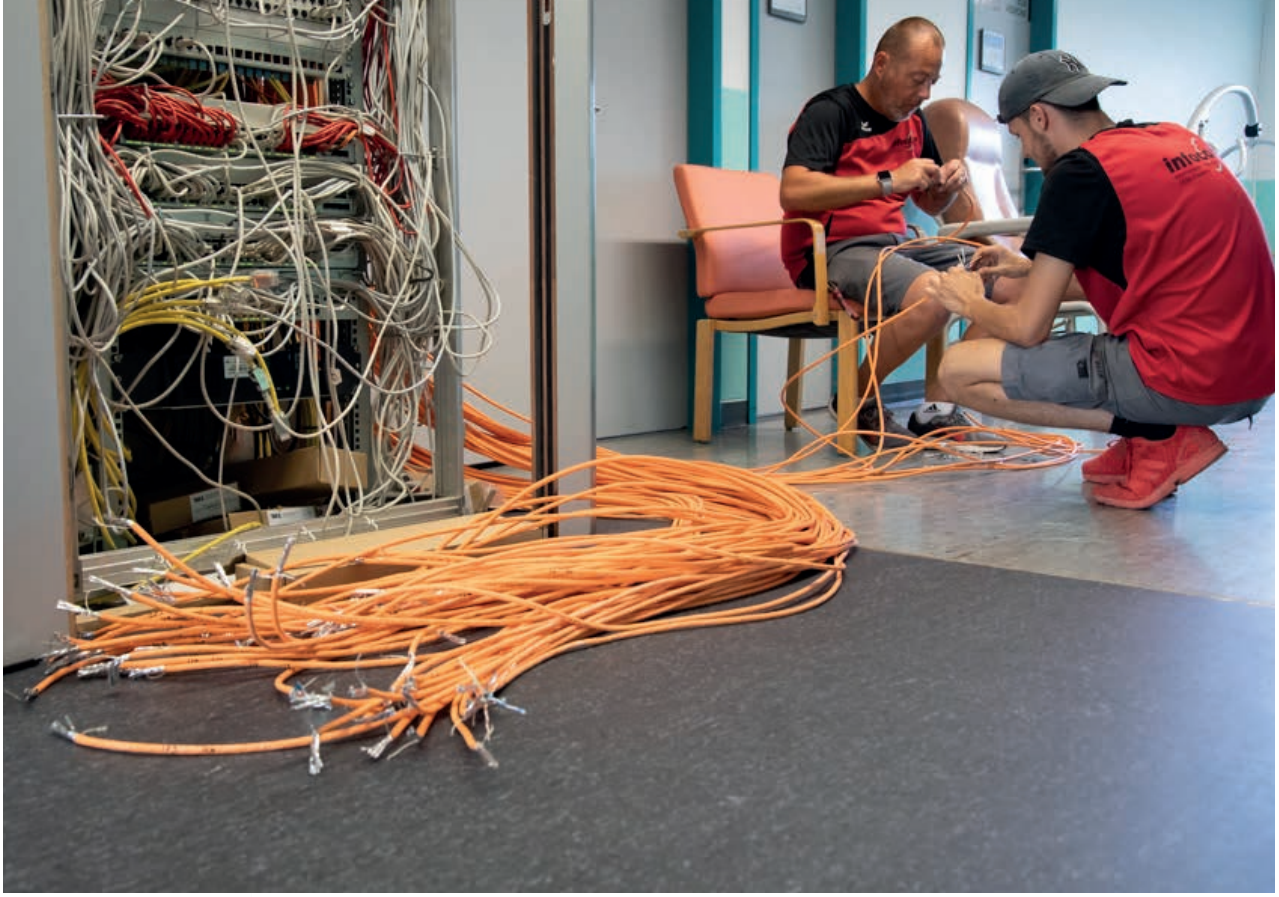
L'appel d'offre selon procédure marché public du traitement du linge a été initié et verra ses résultats se concrétiser au printemps 2019.

**Achats et approvisionnement - pharmacie**

Au-delà des activités quotidiennes d'approvisionnement, le service a participé activement à la réorganisation du stock des dispositifs médicaux à usage unique au sein du bloc opératoire et s'est également engagé dans les réflexions d'optimisation et de rationalisation de l'approvisionnement au sein des hôpitaux membres de la CADHOP.

A noter enfin que l'ensemble des services logistiques a participé avec enthousiasme de près ou de loin aux projets institutionnels de Lean management.

**1970**
année de construction du bâtiment à Payerne



# " FAIRE SAVOIR NOTRE SAVOIR-FAIRE "

par **Christian AEBI**, chargé de communication

La promotion des compétences et du savoir-faire de l'HIB a abondamment occupé le délégué à la communication en 2018, c'est sa vocation première. De nombreuses actions ont été déployées aussi bien sur un plan général qu'en lien avec des projets ou thématiques spécifiques, tant à l'extérieur, qu'à l'intérieur de l'institution. Quelques chiffres : 12 communiqués de presse adressés aux médias, 5 conférences de presse et présentations organisées à l'intention de la presse écrite, des radios et TV, plus de 30 articles, reportages ou émissions consacrés à l'HIB durant cette seule année. Tous positifs, relatant des innovations, inaugurations ou présentations. Quelque 70 sujets ont été publiés sur l'Intranet afin d'informer les collaborateurs. Cette transversalité participe à la cohésion des divers services tout en œuvrant à l'esprit d'appartenance à l'HIB. Oui, en 2018 l'institution a été abondamment placée sous le feu des médias signe d'une notoriété légitime. Dans les coulisses, une ligne graphique commune pour les diverses brochures des services médicaux a été développée. Parallèlement, le délégué à la communication a participé à la promotion de plusieurs campagnes : vaccination contre la grippe, hygiène des mains, prévention à l'équilibre alimentaire dans les restaurants du personnel, colloques de chirurgie, etc. Un système d'information vidéo Spinetix a été déployé sur les 2 sites pour informer les patients et visiteurs. Par ailleurs, plusieurs visites et accueils de groupes ont été organisés afin de faire découvrir le nouveau laboratoire, les installations de l'oncologie ou encore le centre de formation pour ne citer que ces exemples. Durant toute l'année, un effort a été mis sur des actions de réseautage extérieur avec la création d'une Association des Amis de l'HIB, mais aussi l'organisation de visites individuelles auprès des médecins extrahospitaliers ou encore l'édition d'une news letter périodique à leur intention. Enfin, les premiers travaux en lien avec le 20e anniversaire de l'HIB (en 2019) ont été lancés avec l'ouverture d'une grande campagne de promotion et de récolte de fonds auprès des nombreux partenaires de l'HIB. L'objectif étant de mettre sur pied des festivités à la mesure du succès qu'incarne l'HIB sur l'échiquier de l'intercantonalité.

# LES MÉDECINS-CADRES DE L'HIB

DÉPARTEMENT D'ANESTHÉSIOLOGIE
**Chef du département**
**Dre Marie-Christine BURKHALTER**

**Médecins-chefs**
Dr Luis ALVERO
Dre Marie-Christine BURKHALTER
Dr Daniel FREYMOND
Dr David HENCHOZ
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 Timothée FUETER
Dr Andrew MUNDAY
Dr Sébastien ROMY

SERVICE D'ORTHOPÉDIE-TRAUMATOLOGIE
**Chef du service**
**Dr Olivier CARAMELLO**

**Médecins-chefs**
Dr Olivier CARAMELLO
Dr David CHABANEL
Dr Antoine EUDIER
Dr Nicolas RUEFF

**Médecins adjoints**
Dr Luis URBANO

CENTRE DE SOINS ET DE RÉADAPTATION
CENTRE DU MÉTABOLISME
(site d'Estavayer-le-Lac)
**Chef du CSR**
**Dr Charly BULLIARD**
**Dr Frédéric TACHE**

**Médecins-chefs**
Dr Charly BULLIARD
Dr Frédéric TÂCHE
Dre Cindi Chantal SMITH
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 Yannick LEBRETON
Dr Bryan O'CALLAGHAN
Dr Vincent MINO
Dr Mauro PUGNALE

SERVICE DE GYNÉCOLOGIE-OBSTÉTRIQUE
**Chef du service**
**Dr Jacques SAILLEN**

**Médecins-chefs**
Dre Maria ARANA DIAZ
Dre Armide BISCHOFBERGER SAPIN
Dr Jacques SAILLEN

**Médecins adjoints**
Dre Resmije CAMAJ
Dr Arnaud TOUSSAINT

**40 médecins-cadres**

SERVICE DE PÉDIATRIE
**Chef du service**
**Dre Anastasia GIANNAKOURA**
**Dr Allan TSCHERNIA**

**Médecins-chefs**
Dre Anastasia GIANNAKOURA
Dr Emmanuel PYTHOUD
Dre Estefania PEREZ GONZALEZ

**Médecins adjoints**
Dre Anastasia GIANNAKOURA
Dr Allan TSCHERNIA

SERVICE DES URGENCES
**Chef du service**
**Dr Yvan FOURNIER**

**Médecin adjoint**
Dr Michel GOLAY
Dr Ulrich LAND

# LES MÉDECINS AGRÉÉS ET CONSULTANTS



MÉDECINS AGRÉÉS

**Cardiologie**
Dr Alexandre MEILTZ
Dr Denis GRAF
Dre Margherita VONA

**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 Raùl 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**
Prof. Philippe de GOTTRAU

**Oto-rhino-laryngologie**
Dr Florian BARRAS
Dr Ernest BUFF
Dr Christos IKONOMIDIS

**Endocrinologie**
Dre Nathalie PUGNALE-VERILLOTTE

**Urologie**
Dre Laurence BASTIEN-POURNARAS
Dr Vincent MERZ
Dr Jean-Marc LANGUETIN

MÉDECINS CONSULTANTS

**Dermatologie**
Dre Heidi ALVERO-JACKSON

**Infectiologie**
Prof. 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

**Urologie**
Dr Rodolfo BURRUNI

**609,3**
**emplois**
**(équivalents plein temps)**
**600,6 en 2017**

# LE DEFI D'UNE RELÈVE QUALIFIEE

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

Le savoir-faire, l'encadrement et la formation du personnel constituent la première richesse de l'HIB. Nous y consacrons, naturellement, la plus grande part de nos ressources. En 2018, 68,4% des moyens de l'HIB ont été redistribués en rémunérations fixes et variables.

L'effectif moyen a été de 609.3 emplois (équivalents plein temps, 600.6 en 2017). Compte tenu de l'importance du travail à taux partiels, l'HIB emploie 791 personnes (31.12.2018). L'institution a généré une masse salariale (inclus les prestations sociales) de 66,3 millions en 2018 (65,9 millions en 2017). Signe de cette attractivité, le service des ressources humaines a reçu 1796 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 les hôpitaux.

**60%**
**des revenus ont été redistribués dans la Broye (63% en 2017)**

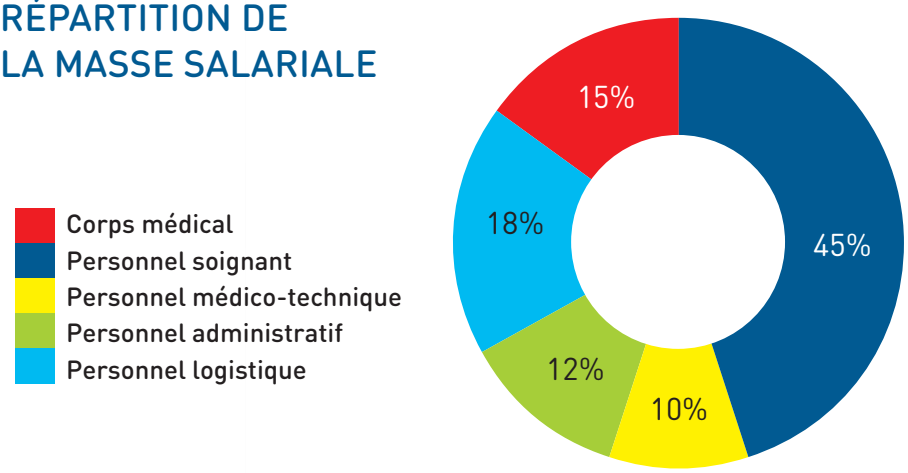
| | |
|---|---|
| Broye VD | 29% |
| Broye FR | 31% |
| Extérieur | 40% |

**55,37**
**millions**
**Masse salariale en 2018 (salaire AVS sans les charges sociales)**
**en hausse de 2,2%**

**11,1%**
**Taux de rotation du personnel**


**La politique salariale 2018 a permis au personnel de bénéficier de l'annuité statutaire complète**

## RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE




## ABSENTÉISME CONTRASTÉ ENTRE ALLAITEMENT, ACCIDENTS ET MALADIES

Les taux d'absentéisme (exprimés en fonction du nombre de postes de travail) sont respectivement de 8.4% (8.4% en 2017) sur le site payernois et de 8.1% (9.9 % en 2017) sur le site staviacois. Le nombre de journées d'absence, en raison de congés maternité (2'145 jours à 100%), a enregistré une augmentation de 64 % par rapport à 2017. Cette hausse est le résultat de l'introduction du mois de congé allaitement offert aux mamans suite à notre adhésion à la CCT San (375 jours à 100%). En 2018, le nombre de journées d'absence (maladie et accidents, non inclus le congé maternité) est globalement en diminution de 15.3 % (par rapport à 2017) et représente un total de 7'645 journées de travail à 100% (8'818 en 2017).

**8,3%**

D'ABSENTÉISME

## UNE ENTREPRISE FORMATRICE

**217** stagiaires

**18** apprentis

**5'682** heures de formation cumulées

Le centre de formation et de simulation de l'HIB offre des conditions de formation au plus proche de la réalité. En 2018, 1'270 personnes (internes et externes) ont ainsi pu exercer leur pratique dans ce centre, soit 5'682 heures de formation cumulées (+ 26 %). Globalement, les collaborateurs de l'HIB ont suivi plus de 26'495 heures de formation en 2018 (+ 5.8 %.).

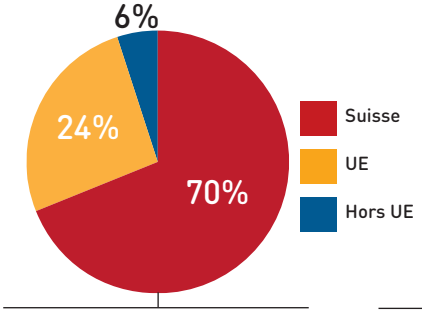
Depuis juin 2018, une nouvelle convention collective de travail (CCT) régit les conditions de travail des médecins assistants et chefs de clinique au sein des hôpitaux de la FHV. Cette convention fixe la durée hebdomadaire de travail à 47 heures et à 46 heures dès mai 2019.

Les négociations de la future convention collective de travail des médecins-cadres de l'HIB se sont poursuivies en 2018. L'entrée en vigueur de cette nouvelle CCT est prévue pour janvier 2020.

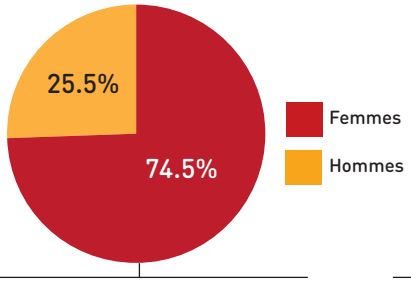
## UN EMPLOYEUR MULTINATIONAL

**L'HIB emploie du personnel représentant 34 nationalités.**

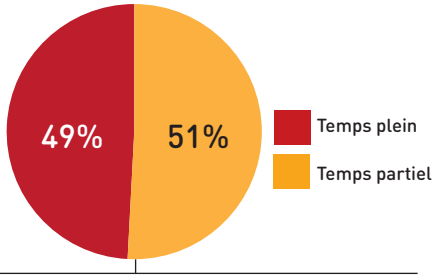
**Hors EU : 22**
**EU : 12**




**Un employeur multinational**




**avec une forte composante féminine**

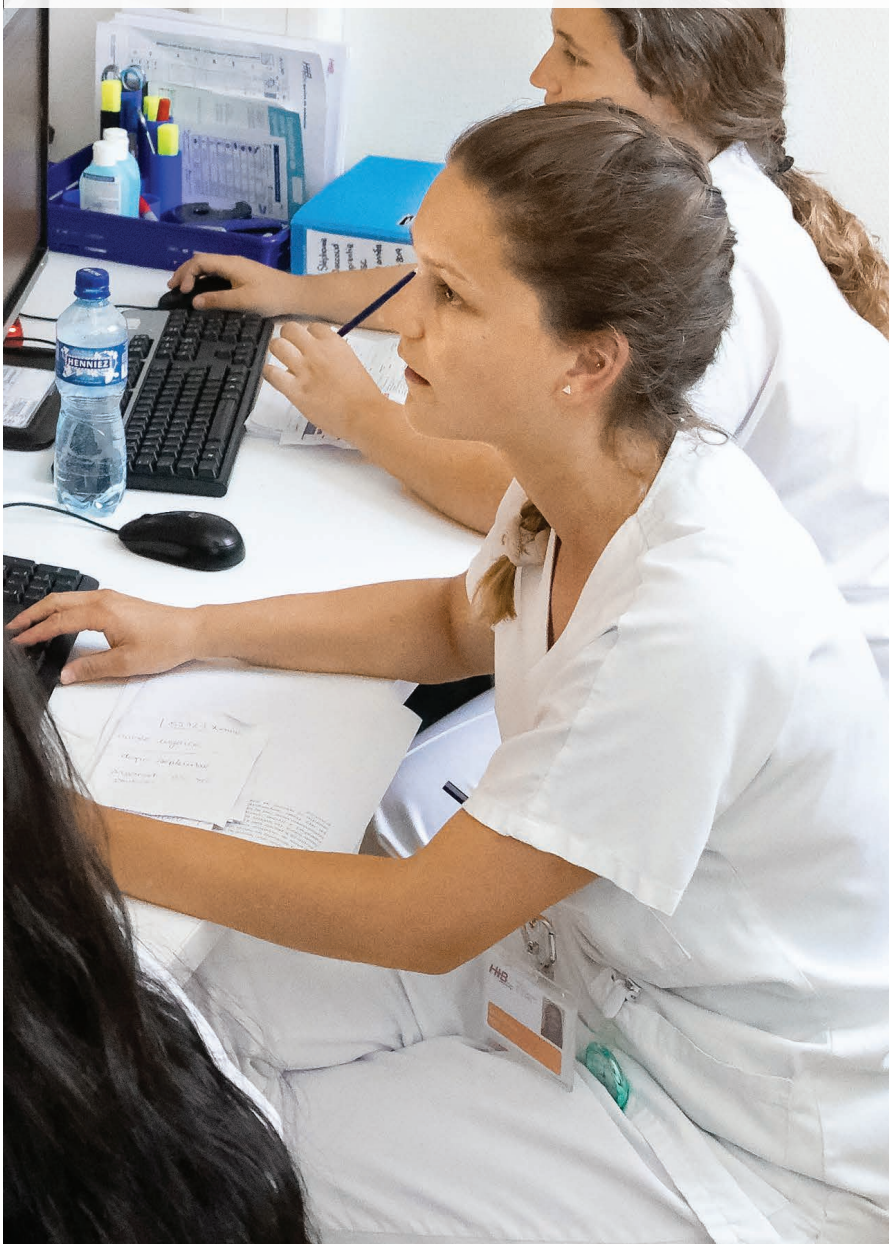



**La moitié des collaborateurs à temps partiel**

# " UN INVESTISSEMENT CONSTANT DANS LA FORMATION "

La volonté de l'HIB est d'être un employeur exemplaire, de fidéliser son personnel et de développer ses compétences. La formation représente un investissement qui soutient et développe la qualité et la sécurité des soins. La formation continue des médecins et du personnel soignant est un défi permanent et un devoir professionnel. L'HIB apporte sa contribution à la formation de la relève du personnel médical, soignant et médico-technique afin de pouvoir répondre aux besoins de santé de demain. En tant qu'entreprise formatrice, l'HIB a accueilli 167 stagiaires dans les soins (140 en 2017) et plus de 50 médecins stagiaires. Huit collaborateurs ont terminé des formations certifiantes (5 CAS,1 DAS, 2 EPDS). En 2018, 18 apprentis poursuivaient leur formation dans l'un ou l'autre des 4 métiers proposés.

Diverses interventions ont eu lieu durant l'année pour promouvoir les métiers de la santé. En novembre, la (traditionnelle) journée « Osez tous les métiers » (JOM) a permis de faire découvrir les métiers de l'hôpital à plus de 40 enfants (de 10 à 13 ans) dont l'un des parents travaille à l'HIB. Cette journée est aussi l'occasion de découvrir le travail de son parent et d'élargir les perspectives professionnelles, au-delà de toute considération de genre.




## RECORD DE VACCINATION

La médecine du personnel a assuré les bilans d'entrée, les suivis vaccinaux et les enquêtes d'entourage, soit un total de 558 visites et consultations. Lors de la campagne de vaccination contre la grippe, 62 % du personnel soignant et médical ont été vacciné durant la saison hivernale 2017-2018 (+ 20% par rapport à l'hiver précédent), soit le taux de couverture le plus élevé des hôpitaux de la FHV.

## ACCIDENTS PROFESSIONNELS À LA BAISSE

En 2018, un audit externe a confirmé que la mise en œuvre de la solution de branche H+ Sécurité au travail à l'HIB se situait « à un haut niveau » - toutes les priorités 1 et 2 étant satisfaites.

Le nombre d'accidents professionnels s'est monté en 2018 à 39 cas (-27% par rapport à 2017), soit en moyenne 1 accident tous les 9 jours. Les principales causes d'accidents de travail restent les blessures par piqûre (41 %), puis les projections de sang ou de liquide biologique (15 %), les coupures (13 %) et les chutes (8 %).

# " QUALITÉ ACCRUE ET MULTIPLICATION DE PROJETS PILOTES "

par **Paul PARMENTIER**, responsable Qualité sécurité patient

Créée en 2016, l'unité qualité a conduit 23 projets en 2018 principalement dans les services techniques et médico-soignants. Ses activités se sont déployées dans des registres extrêmement divers et variés : de la création d'une checklist de transfert des urgences pour améliorer la qualité des transmissions à la création d'une procédure de prise en charge des césarienne en extrême urgence, ou à la revue de tous les cas de réadmission.

Trois principaux projets ont retenu l'attention du délégué à la qualité en 2018. D'abord, le lancement d'un projet pilote selon une méthodologie LEAN management. Cette approche méthodologique venue de l'industrie est assez nouvelle dans les institutions de santé. Elle commence à se généraliser dans la plupart des hôpitaux avec pour but d'optimiser les processus de fonctionnement. A l'HIB, la méthode est utilisée dans plusieurs projets pilotes, par exemple pour améliorer le processus de la visite médicale, mais aussi pour diminuer les pertes de temps infirmiers; pour optimaliser le flux des lits, ou encore, pour améliorer la planification de la sortie du patient. Ces projets livreront leurs enseignements en 2019.

Un autre gros chantier à signaler est l'utilisation de capteur de mobilité au lit du patient au CTR. Ce type de capteur permet d'identifier les patients à risque de chute du lit, à risque d'escarres et évalue également l'état d'agitation du patient pendant son sommeil. Les premiers résultats sont très satisfaisants et se concrétiseront par un investissement en 2019.

Enfin, 2018 aura vu la création d'une procédure de gestion des projets institutionnels à l'HIB avec lancement de 28 projets issus des huit axes de la stratégie 2017-2022 de l'HIB.

**-18%**

**Diminution des risques critiques institutionnels**

**x4**

**nombre d'avis récoltés auprès des patients au travers du questionnaire de satisfaction**

**45%**

**Diminution du nombre de réclamations des patients**

"ACTIVITÉS GLOBALEMENT EN HAUSSE"

# CHIFFRES CLÉS

| | 2015 | 2016 | 2017 | **2018** |
|---|---|---|---|---|
| Journées d'hospitalisation (selon la date de sortie) | 42 433 | 42 615 | 42 267 | 40 394 |
| Nombre de lits | 152 | 152 | 152 | 152 |
| Cas sortis en soins aigus | 5 245 | 5 033 | 5 200 | 5 405 |
| Cas sortis en réadaptation | 730 | 691 | 686 | 669 |
| DMS en soins aigus | 5,3 | 5,6 | 5,5 | 5,0 |
| DMS en réadaptation | 20,2 | 21,4 | 20,2 | 20.4 |
| Naissances* | 634 | 578 | 624 | 612 |
| Interventions dans le bloc opératoire | 2 775 | 2 853 | 2 990 | 2 997 |
| - dont urgences* | 536 | 556 | 579 | 542 |
| - dont ambulatoires | 1 477 | 1 568 | 1 708 | 1 704 |
| Examens de radiologie** | 39 885 | 40 367 | 40 455 | 41 137 |
| - dont ambulatoires | 30 696 | 31 928 | 31 938 | 32 667 |
| Analyses de laboratoire** | 883 105 | 889 236 | 1 064 718 | 1 138 371 |
| - dont ambulatoires | 396 164 | 421 872 | 478 042 | 550 097 |
| Nombre de consultations en physiothérapie | 35 748 | 35 354 | 36 809 | 37 814 |
| - dont ambulatoires | 16 863 | 16 595 | 17 759 | 18 842 |
| Nombre de consultations en ergothérapie | 8 212 | 12 827 | 13 250 | 14 169 |
| - dont ambulatoires | 8 199 | 9 414 | 9 118 | 9 835 |
| Missions SMUR** | 459 | 423 | 476 | 486 |
| Consultations urgences, policlinique | 37 054 | 38 717 | 37 813 | 39 784 |

*changement de méthode par rapport aux rapports annuels des années précédentes
**changement de méthode de calcul et de source de données

# " OBJECTIF FINANCIER DANS LA LIGNE BUDGÉTAIRE "

par **Alejandro LOPEZ,** directeur financier et **Andrea DI CENSI,** directeur financier adjoint

L'année 2018 a été remarquable au titre de l'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs et du point de vue de l'activité opérationnelle. L'Hôpital Intercantonal de la Broye a ainsi connu une forte hausse des cas stationnaires aigus, des admissions en urgence, et des soins ambulatoires. C'est un signal très positif de la confiance accordée par les patientes et patients à notre institution. Cette situation réjouissante vient avec son lot de défis, puisque les contraintes financières sont de plus en plus importantes et l'équilibre entre les recettes et les dépenses reste fragile.

> **" Les modifications des tarifs TARMED ont accentué la pression sur les recettes et engendré une réduction de CHF 1.7 millions de la rémunération des prestations des soins en 2018 "**

**Du point de vue financier**

Grace à une hausse de la fréquentation et l'excellent travail effectué au quotidien par l'ensemble du personnel hospitalier, le résultat de l'exercice 2018 de CHF -191'950.-, est en ligne avec l'objectif budgétaire (CHF -294'000.-) et se rapproche de l'équilibre. Au niveau de l'EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement), la progression a été de 14% par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à CHF 3'117'813.- soit 3,1% des produits d'exploitation (2.7% en 2017).

Nous relevons ici que la présentation du compte de résultat a évolué afin de mieux correspondre aux normes comptables Swiss GAAP RPC et d'améliorer la lecture et la comparabilité avec d'autres hôpitaux.

L'activité de soins aigus a progressé de 3.9% en nombre de journées avec une lourdeur des cas similaire à celle de 2017. La durée de séjour a diminué de 9.1% à 5.0 jours en 2018 contre 5.5 jours en 2017. Cette importante diminution trouve notamment son origine dans le fruit d'une collaboration entre le département des finances et le corps médical et soignant qui ont œuvré tout au long de l'année 2018 à l'introduction d'outils et de processus adéquats afin d'améliorer les flux patients. Une attention particulière a également été apportée à l'amélioration de la documentation du codage médical afin de garantir la juste valorisation des prestations fournies. Ces actions sont un bel exemple de succès en matière de collaboration entre blouses blanches et cols blancs.

L'activité de réadaptation a connu une baisse de 2.5% en nombre de sorties. La durée de séjour a légèrement augmenté de 1.5% à 20.5 jours en 2018 contre 20.2 en 2017. Le nombre de patients en attente de place EMS et qui ont occupé des lits de rééducation reste élevé et freine le plein développement de ce secteur d'activité.

Au niveau de l'activité ambulatoire, les modifications des tarifs TARMED, décidés par le conseil fédéral et introduites le 1er janvier ont accentué la pression sur les recettes et engendré une réduction de CHF 1.7 millions de la rémunération des prestations des soins en 2018. Les changements des tarifs assureurs au niveau cantonal ont également engendré une réduction des recettes à hauteur de CHF 0.1 million. Cependant, grâce à une augmentation de la fréquentation de 5%, les recettes ambulatoires ont tout de même progressé de 2.5%, contrant ainsi partiellement l'impact négatif des interventions réglementaires.

Au total, les produits d'exploitation progressent de 0.67% pour s'établir à 100 millions de francs (2017 : 99.3 millions de francs).

Les charges d'exploitation restent relativement stables pour s'établir à 96,9 millions de francs (2017 : 96,6 millions de francs). L'augmentation de 0.3% est principalement en lien avec les achats de médicaments et matériel médical qui progressent de concert avec l'augmentation des prestations aux patients. Les charges de personnel sont légèrement supérieures à l'exercice précèdent ceci étant principalement dû l'application de la nouvelle CCT du personnel soignant et administratif et le renforcement de l'équipe administrative.

Le total du bilan a augmenté de 9.5 millions pour s'établir à 54.5 millions de francs et le capital propre a diminué de 0.2 millions à 16.2 millions de francs. Ce recul porte la part des fonds propres à 29.8% (2017 : 36.6%).

**En conclusion**

Les actions et initiatives 2018 prises afin de rétablir l'équilibre financier de l'hôpital ont déjà montré des résultats encourageants et vont continuer à être élargies dans les années à venir. Des efforts soutenus seront portés sur la qualité des soins offerts par l'Hôpital Intercantonal de la Broye, les innovations technologiques favorisant une approche centrée sur le patient et l'adéquate valorisation des prestations offertes.

# COMPTE DE RÉSULTAT 2018

| CHARGES ET PRODUITS D'EXPLOITATION | 2018 | 2017 retraité | Variation en Frs |
|---|---|---|---|
| Produits d'exploitation | 100 017 150 | 99 350 191 | 666 959 |
| Charges d'exploitation | -96 899 337 | -96 622 146 | -277 191 |
| **Résultat d'exploitation avant amortissements et intérêts** | **3 117 813** | **2 728 046** | **389 768** |
| Amortissements sur immobilisations corporelles | -2 956 115 | -2 870 303 | -85 812 |
| **Résultat d'exploitation avant intérêts** | **161 698** | **-142 257** | **303 956** |
| Résultat financier | -347 548 | -316 394 | -31 154 |
| **Résultat d'exploitation avant fds affectés et hors exploitation** | **-185 850** | **-458 651** | **272 801** |
| Résultat des fonds affectés | 3 270 | -33 930 | 37 199 |
| Résultat hors exploitation | -9 369 | 41 988 | -51 358 |
| **Résultat** | **-191 950** | **-450 593** | **258 643** |
| Attibution aux fonds libres | -544 503 | -504 781 | -39 721 |
| **Résultat après variation des fonds libres** | **-736 452** | **-955 374** | **218 922** |

# BILAN AU 31.12.2018

| ACTIF | 2018 | 2017 retraité |
|---|---|---|
| **Actif circulant** | **33 816 039** | **26 017 585** |
| Trésorerie | 141 657 | 338 266 |
| Créances résultant de la vente de prestations de services | 26 811 232 | 22 057 353 |
| Autres créances à court terme | 593 236 | 592 247 |
| Stocks et prestations de services non facturées | 2 556 031 | 2 369 131 |
| Actifs de régularisation | 3 713 883 | 660 588 |
| **Actif immobilisé** | **20 707 290** | **18 928 136** |
| Immobilisations financières | 11 075 | 10 275 |
| Immobilisations corporelles | 20 696 215 | 18 917 861 |
| **TOTAL DE L'ACTIF** | **54 523 328** | **44 945 721** |

| PASSIF | 2018 | 2017 retraité |
|---|---|---|
| **Capitaux étrangers à court terme** | **35 220 425** | **20 547 695** |
| Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de services | 9 863 317 | 6 764 300 |
| Dettes financières à court terme | 18 118 791 | 6 845 230 |
| Autres dettes à court terme | 4 649 632 | 3 939 604 |
| Passifs de régularisation | 2 588 686 | 2 938 561 |
| Provisions à court terme | 0 | 60 000 |
| **Capitaux étrangers à long terme** | **3 035 119** | **7 938 292** |
| Dettes financières à long terme | 1 410 880 | 5 909 583 |
| Autres dettes à long terme | 780 462 | 951 664 |
| Provisions à long terme | 270 000 | 500 000 |
| Fonds affectés | 573 766 | 577 045 |
| **Capitaux propres** | **16 267 784** | **16 459 734** |
| Rés. provenant des bénéfices | 8 241 545 | 8 977 997 |
| Rés. réglementaires libres | 7 796 541 | 7 252 038 |
| Autres fonds libres | 229 698 | 229 698 |
| **TOTAL DU PASSIF** | **54 523 328** | **44 945 721** |

Building a better working world

Ernst & Young SA
Avenue de la Gare 39a
Case postale
CH-1002 Lausanne

Téléphone: +41 58 286 51 11
Téléfax: +41 58 286 51 01
www.ey.com/ch

Au Conseil d'Etat du canton de Vaud,
au Conseil d'Etat du canton de Fribourg,
au Conseil d'Établissement de

**Hôpital intercantonal de la Broye, Payerne**

Lausanne, le 28 mai 2019

## 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 2018.

**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 aout 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 2018 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 aout 2013.

## 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.

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

Ernst & Young SA

Pierre Delaloye
(Qualified Signature)

Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)

Simon Dufour
(Qualified Signature)

Expert-réviseur agréé

**Annexe**
- Comptes annuels (bilan, compte de résultat, tableau de flux de trésorerie, tableau de variation des fonds propres, annexe et notes explicatives)

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**

Toutes les photos de ce rapport ont été réalisées à l'HIB.
Nous remercions tous les collaborateurs pour leur aimable participation.
Photos: ©Pierre-André Fragnière, Christian Aebi / HIB
Graphisme: Anne Meyer Loetscher