





**Vous préférez lire sur votre téléphone ou votre tablette?**

Notre rapport d'activité se décline en version digitale  
sur notre site internet <https://rapportannuel.hopitalrivierachablais.ch>.

# Sommaire

1

## **Nos messages** **3**

- 4 Servir le-la patient-e-s et la population  
Brigitte Rorive Feytmans, présidente du Conseil d'Établissement de l'Hôpital Riviera-Chablais
- 6 L'Hôpital a trouvé sa place ...  
Christian Moeckli, Directeur général de l'Hôpital Riviera-Chablais
- 7 L'HRC continue son voyage sur des flots parfois ensoleillés et parfois maussades  
Aurélien Clerc, président de la Commission interparlementaire de contrôle de l'Hôpital Riviera-Chablais

2

## **Notre année 2023** **9**

- 10 Entre progression, innovation et culture d'entreprise

3

## **Plan d'action stratégique 2023-2027** **21**

- 22 Notre plan d'action stratégique en quelques mots
- 24 Expérience patient-e – « Notre souhait est de considérer les patient-e-s comme des partenaires »  
Interview de José Iglesias, Directeur des soins et du Prof. Salah Dine Qanadli, Directeur médical
- 26 Population & santé – « Changer de cursus et intégrer les prestations dans une vision globale »  
Interview de Christian Moeckli, Directeur général et de Vincent Matthys, Directeur du Réseau Santé Haut-Léman (RSHL)
- 28 Culture HRC – « 8 personnes sur 10 recommandent l'HRC comme employeur »  
Interview d'Emmanuel Masson, Directeur des Ressources Humaines de l'HRC

4

## **Nos chiffres clés** **31**

- 32 Statistiques d'activité
- 35 Institution, RH, logistique hospitalière, EE&M, durabilité

5

## **Notre plan de retour à l'équilibre financier** **39**

- 40 Le retour à l'équilibre financier demande encore des efforts

6

## **Nos partenaires** **43**

- 44 Association des Ami-e-s de l'Hôpital Riviera-Chablais – Resserer les liens
- 45 Fondation de soutien de l'Hôpital Riviera-Chablais – Améliorer les soins et le confort des malades

7

## **Nos comptes** **47**

- 48 Préambule
- 49 Bilan consolidé
- 50 Compte de résultat consolidé
- 51 Flux de trésorerie consolidés
- 52 Variation des fonds propres consolidés
- 53 Annexes aux comptes annuels consolidés
- 56 Notes explicatives
- 63 Rapport de l'organe de révision

8

## **Notre organisation** **67**

- 68 Organisation (composition au 31 décembre 2023)

# 1'813

Bébés ayant vu le jour  
dans notre maternité en 2023





**NOS MESSAGES**



## Message de Brigitte Rorive Feytmans

Présidente du Conseil d'Établissement  
de l'Hôpital Riviera-Chablais

### Servir le-la patient-e et la population

En 2023, l'HRC, comme d'autres hôpitaux, a relevé plusieurs défis de taille, qu'ils soient cliniques avec l'engorgement des lits, ou financiers avec l'inflation et son effet sur les coûts.

C'est dans ce contexte tendu qu'a été mis en œuvre le nouveau plan stratégique de l'hôpital qui met l'expérience patient-e et la santé de la population au cœur de ses ambitions et de ses objectifs.

L'engagement envers nos patients et nos patientes se réalise autour de trois intentions fortes :

- Garantir la fluidité et la continuité des parcours de soins dans et hors de l'hôpital, tout en impliquant activement le-la patient-e dans les décisions le concernant.
- Recueillir de façon systématique et utiliser les feed-back de nos patient-e-s pour améliorer constamment nos processus, qu'ils soient cliniques, logistiques ou administratifs
- Intégrer les patient-e-s dans les grands projets hospitaliers que ce soient des projets d'infrastructures ou d'organisation de façon à ce que l'hôpital se structure progressivement autour des attentes et contraintes du-de la patient-e.

Ainsi, en 2023, le projet de rénovation majeure du Samaritain a été relancé avec l'intégration de patient-e-s expert-e-s dans les différentes structures de pilotage. L'objectif est de proposer un nouveau concept de soins et sa traduction architecturale qui tiennent compte des besoins des futurs bénéficiaires du site.

Face au grand défi du système de santé, croissance non maîtrisée des coûts, capacité à faire face aux besoins du futur, l'HRC s'engage auprès des partenaires régionaux afin de développer une approche populationnelle de la santé. Il s'agit d'être collectivement responsable de l'état de santé des populations desservies afin de préserver cet état le plus longtemps possible et de reculer le recours aux grandes structures coûteuses que sont les établissements hospitaliers.

C'est dans cet esprit que l'HRC collabore avec le réseau de santé du Haut-Léman et ses partenaires valaisans, afin de réaliser des diagnostics territoriaux permettant d'identifier de façon précise et, localement, les besoins en santé et les stratégies de préservation à développer en commun.

En plaçant les patient-e-s et la population au cœur de son plan stratégique, le Conseil d'Établissement est persuadé qu'il portera sens auprès des collaborateurs et collaboratrices de l'HRC mais qu'il demandera probablement de leur part des changements ou des évolutions de posture. L'émergence d'une culture de travail qui favorise l'épanouissement et l'autonomie des personnes et des équipes est un corollaire indispensable à la réussite de cette stratégie.

Dans un environnement économique qui se dégrade, il est tentant de piloter l'hôpital par les coûts, par la recherche constante de la moindre économie fut-elle futile et non pérenne. Ce n'est pas la stratégie du Conseil d'Établissement et de la direction de l'HRC. Nous sommes plus que jamais convaincus de la nécessité de piloter l'hôpital par la recherche constante de la qualité, l'optimisation de nos processus, la lutte contre les gaspillages et l'amélioration continue de la prise en charge du-de la patient-e et de son parcours de soins. Cette approche par la qualité continuera à avoir des effets bénéfiques, à long terme, sur notre structure de coûts. Elle nous permet de gagner en efficience tout en prodiguant les meilleurs soins à la population et en offrant un excellent environnement de travail à notre personnel.

Fort de cette conviction, l'HRC a poursuivi avec beaucoup d'énergie et de détermination la mise en œuvre et la réalisation de son plan de retour à l'équilibre financier. Les objectifs d'efficience du plan pour 2023 ont été atteints grâce à la force d'engagement et à la profonde motivation des équipes, tant les équipes de terrain que les équipes de direction. Le Conseil d'Établissement tient ici à leur exprimer ses plus vifs remerciements.

L'amélioration de notre organisation et des processus qui la sous-tendent est au service de nos objectifs à long terme et nous aidera à trouver la stabilité financière. Nous savons notre plan stratégique ambitieux mais nous sommes résolu-e-s à réaliser ces ambitions par une culture de travail qui incarne nos trois valeurs fondamentales, l'exemplarité, l'authenticité et l'innovation.



Les membres du Conseil d'Établissement (juin 2023), de gauche à droite : Me Denis Sulliger, Stéphane Coppey (Vice-président), Dre Chantal Bochud Tornay, Dr Etienne Wenner, Brigitte Rorive-Feytmans (Présidente), Carol Gay-Hirt, Christian Neukomm, Prof. Pierre-François Leyvraz, Alain Christinet et Sofia de Meyer.



## Message de Christian Moeckli

Directeur général

### L'Hôpital a trouvé sa place ...

L'année 2023 a été dense et rapide. Au niveau des activités, jamais auparavant l'HRC n'avait fourni autant de prestations à la population. Nous avons accueilli et soigné un nombre record de patient-e-s.

Au niveau des collaborations et partenariats aussi, l'année 2023 a été particulièrement riche. De nombreux services ont organisé des conférences, formations et séminaires, rappelant par-là même la sortie définitive de la pandémie de COVID-19.

Globalement, nous constatons avec plaisir que l'Hôpital intercantonal Vaud-Valais a trouvé sa place.

Je tiens pour cela à exprimer, au nom de la Direction, ma reconnaissance à toutes nos collaboratrices et à tous nos collaborateurs, ainsi qu'à notre Conseil d'Établissement. Je remercie également la population pour sa confiance, nos partenaires et nos autorités cantonales, pour leur collaboration et précieux soutien.

Au niveau financier (voir page 39), l'Hôpital a poursuivi ses efforts pour un retour à l'équilibre. Le programme CARE, consacré à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, a permis d'optimiser les résultats de 6.6 millions de francs, dépassant même très légèrement la cible du plan déterminé en 2020. Cependant, la poussée inflationniste est venue perturber notre progression sur le chemin de l'équilibre financier, à l'image de nombreux autres hôpitaux. Les augmentations de prix en 2023 ont péjoré nos comptes, des hausses qui ne seront compensées que partiellement par une adaptation des tarifs à partir de 2024.

Notre fonctionnement a également été fortement impacté par le manque de lits pour les soins de réadaptation et de longue durée, ainsi que pour le secteur EMS. Les patient-e-s, une fois leurs soins aigus hospitaliers terminés, continuent à séjourner

dans l'Hôpital, avec à la clé trois conséquences particulièrement négatives pour notre établissement comme pour nos partenaires et confrères-soeurs :

1. Les patient-e-s ne reçoivent pas la prise en charge adéquate et dont ils-elles bénéficieraient en EMS.
2. L'utilisation inappropriée des lits d'hôpital peut limiter leur disponibilité pour la population nécessitant des soins aigus.
3. Ces lits « d'attente » péjorent massivement les finances de l'Hôpital. Ce dernier n'est en effet que faiblement rémunéré pour ces situations, a contrario d'une utilisation en soins aigus. Sur l'année 2023, ce ne sont pas moins de 25 lits de soins aigus qui ont ainsi été détournés de leur fonction.

L'HRC a empoigné cette problématique en mobilisant les partenaires sanitaires et étatiques dans un comité de crise placé sous la supervision du Réseau Santé Haut-Léman (RSHL). En 2024, l'objectif sera d'améliorer les flux des patient-e-s, de travailler sur des alternatives et d'augmenter l'offre en lits de longs séjours.

#### En route vers nos objectifs stratégiques...

Dans son Plan d'action stratégique 2023-2027 enfin, l'HRC a défini trois grandes ambitions fondatrices dans trois domaines stratégiques : Expérience patient-e, Culture HRC et Population et santé. Dans ce rapport vous découvrirez, au travers d'entretiens avec des collègues internes et externes, de quelle manière ce plan d'action détermine notre engagement (page 21).

Je vous remercie de votre intérêt pour notre travail et vous souhaite une bonne lecture.



## Message de Jérôme Guérin

Président de la Commission interparlementaire de contrôle

# L'HRC continue son voyage sur des flots parfois ensoleillés et parfois maussades

On entend beaucoup de choses sur l'HRC. J'ose le dire, beaucoup de choses vont bien, voire très bien dans cette institution. Il est toujours possible de s'améliorer et cet état d'esprit domine à l'HRC. L'exploitation de cet hôpital sur ses différents sites n'est pas un long fleuve tranquille. Pour faire face à ses nombreux défis, l'HRC peut compter sur une équipe compétente, des femmes et des hommes qui font leur maximum pour mener à bien leurs missions, à tous les niveaux.

Pour l'année 2023, nous pouvons nous féliciter d'avoir pu mettre en exploitation la Clinique de gériatrie et de réadaptation (CGR) du site de Monthey. Cela a notamment permis de libérer des lits du Centre hospitalier de Rennaz.

Le nouveau projet de rénovation du site veveysan du Samaritain de l'HRC a également pu être lancé cette année. Le calendrier prévoit une mise en service en 2027. Ce chantier, important et nécessaire pour la région, peut se faire grâce à la collaboration entre la Fondation de soutien de l'HRC (FSHRC), l'HRC et les autorités sanitaires cantonales. Ce nouveau centre de soins offrira des services de qualité et de proximité à la population âgée de la Riviera.

La question des permanences médicales est au cœur de nombreuses discussions au sein de la Commission. L'HRC a effectué un grand travail afin de garantir des soins de qualité dans ses permanences. En 2023, la permanence de la Riviera à Vevey a notamment réouvert sous un nouveau format.

Malgré une période plus calme, l'HRC doit faire face aux effets de l'inflation qui se répercutent sur les coûts de la santé. Le programme CARE, qui ne concerne pas uniquement des mesures d'économies, implique aussi diverses améliorations dans les procédures internes. L'ensemble de ces mesures sont prises avec pour objectif permanent la qualité et la sécurité des soins apportés aux patients. La Commission continuera d'accompagner l'HRC dans la mise en place des mesures prévues par le programme CARE.

Au nom de la Commission interparlementaire de contrôle, je tiens à remercier toutes les personnes qui œuvrent au quotidien pour notre Hôpital :

- Madame la Conseillère d'État vaudoise Rebecca Ruiz et Monsieur le Conseiller d'État valaisan Mathias Reynard, en charge des Départements de la santé de leur canton respectif. Grâce à eux, la Commission dispose des informations nécessaires à la réalisation de son mandat et d'une ligne claire dans laquelle inscrire son activité. Elle peut prendre des décisions qui apportent une réelle plus-value et favorisent sa collaboration avec le Conseil d'Établissement de l'HRC.
- les divers responsables des Services de la santé et hospitaliers des Cantons de Vaud et du Valais pour leur implication ;
- l'ensemble des personnes qui, tout au long de l'année, fournissent chiffres, tableaux, données et explications aux divers organes politiques, leur permettant ainsi d'accompagner au mieux l'HRC. Je tiens à souligner l'excellente collaboration que les organes politiques ont avec notre Commission, permettant des discussions variées et constructives ;
- Monsieur Christian Moeckli, Directeur de l'HRC, ainsi que l'ensemble du personnel de l'HRC. Ils œuvrent sans relâche et à tous les niveaux au bon fonctionnement de l'Hôpital et sont les garants des soins de qualité que les patients y reçoivent ;
- les membres du Conseil d'Établissement qui, sous la présidence de Madame Brigitte Rorive Feytmans, font face avec brio à de nombreux défis ;
- Monsieur Yvan Cornu, Secrétaire de notre Commission, pour son travail assidu ;
- les membres de la députation vaudoise et valaisanne pour leur collaboration et échanges dans le calme et la sérénité lors de nos séances ;
- Monsieur Aurélien Clerc, Président de la Commission, jusqu'en août 2023, du fait du tournus annuel entre les délégations vaudoises et valaisannes.

# 50'976



Le nombre de transports internes de patient-es réalisés par l'Unité des transports de l'HRC en 2023





## Entre progression, innovation et culture d'entreprise

L'HRC poursuit le développement de ses activités, avec notamment l'ouverture de la Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais. Tandis que le Plan d'action stratégique 2023-2027 produit ses premiers effets, l'institution continue de s'ouvrir vers l'extérieur. L'esprit d'équipe est plus que jamais à l'honneur. Moments choisis.



Janvier

### Création d'une Unité de recherche clinique (URC)

Notre Hôpital a créé une Unité de recherche clinique en réponse à une demande de l'ISFM (Institut suisse pour la formation médicale postgraduée et continue). L'objectif principal est d'améliorer le parcours de nos patient-e-s et de leurs proches en intégrant la recherche médicale.



1<sup>er</sup> janvier

### Première naissance à l'HRC

Le 1<sup>er</sup> janvier à 13h09, notre maternité de Rennaz a accueilli Alice, le premier bébé de l'année. Le même jour, le Service de gynécologie-obstétrique a enregistré trois autres naissances. En 2023, un total de 1'813 bébés a vu le jour dans notre Hôpital.



**28 février**

### Conférences publiques sur l'hôpital de demain

Nous avons poursuivi notre cycle de conférences publiques, initié en 2022, dans le cadre de la mise en action de notre Plan d'action stratégique 2023-2027. En février, l'HRC a ainsi reçu le Dr Bertrand Kiefer, Directeur du groupe Médecine et Hygiène et rédacteur en chef de la Revue Médicale Suisse. Il a donné une conférence intitulée « L'hôpital, sa population, sa santé : invitation à une balade réflexive individuelle ».



**1<sup>er</sup> mars**

### Lancement du Portail RH

Nos collaboratrices et collaborateurs ont découvert Adequasys, leur toute nouvelle plateforme RH. Ses points forts sont la simplification des démarches administratives à tous les niveaux, une meilleure efficacité dans le traitement des demandes et la réduction des impressions papier.



**31 janvier**

### Ouverture de la Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais à Monthey (CGR)

La CGR a ouvert ses portes à ses premier-ère-s patient-e-s le mardi 31 janvier, après les journées d'inauguration officielles de septembre 2022. 601 personnes ont été prises en charge dans la nouvelle clinique tout au long de l'année.



30 mars

### Symposium médico-soignant à la Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais à Monthey

La CGR a accueilli son premier symposium sur le thème: «Prise en charge gériatrique». Après un mot de bienvenue de Christian Moeckli, le Dr Yves Vaucher, médecin chef *a.i.*, et Mme Stéphanie Colombey, infirmière cheffe du Service de gériatrie et réadaptation, ont notamment présenté la prise en charge gériatrique dans leur service. Le Prof. Salah Dine Qanadli a assuré la modération.



Avril

### Ouverture d'une consultation de rhumatologie à l'HRC

Une consultation de rhumatologie a ouvert ses portes avec succès au Centre hospitalier de Rennaz sous la responsabilité de la Dre Eva Benillouche, cheffe de clinique.



25 avril

### Lancement du projet de rénovation du site veveysan du Samaritain de l'HRC

Nous avons lancé le projet de rénovation à Vevey du site du Samaritain de l'HRC. Notre nouveau centre de soins intégrés comportera une permanence médicale, des consultations ambulatoires spécialisées, des soins gériatriques aigus, des soins de réadaptation et des soins communautaires, autour d'un concept novateur de prise en charge de la personne âgée. La mise en exploitation de notre nouveau site est prévue pour 2027. Un projet conduit et financé par la Fondation de soutien de l'HRC (FSHRC), en étroite collaboration avec l'HRC et les autorités sanitaires cantonales.



1<sup>er</sup> mai



### Un nouveau médecin chef du Service de gériatrie et de réadaptation

Le Dr Sylvain Nguyen a été nommé médecin chef de service du Service de gériatrie et de réadaptation. Notre Hôpital peut compter sur sa solide expertise pour continuer à mettre en place une prise en charge interdisciplinaire globale et personnalisée auprès de nos patientes et patients gériatriques.



21 juin

### Summer afterwork et lancement du Plan d'action stratégique

En plus de la traditionnelle fête annuelle du personnel, la première édition du Summer afterwork de l'HRC a eu lieu en 2023. L'ensemble du personnel a été convié à ce rendez-vous festif qui s'est tenu à l'extérieur, sur le site de Rennaz, pour célébrer le début de l'été. Au programme : musique jazz, apéritif dînatoire et bar à cocktails, le tout dans une ambiance chaleureuse et conviviale. Lors de son discours de bienvenue, Christian Moeckli a dévoilé le Plan d'action stratégique.



Mai

### Bike to work

À l'HRC, on aime bouger ! Durant les mois de mai et juin, 81 de nos collaborateur-trice-s réparti-e-s en 27 équipes ont relevé le défi de l'événement sportif Bike to work. Ils-elles ont parcouru 36'468 kilomètres sur leur chemin au travail pour un total cumulé de 1'675 jours à vélo. Félicitations à toutes et tous !



**3 juillet**

### Réouverture de la permanence de Vevey

La Permanence médicale de la Riviera à Vevey a réouvert ses portes à la population de la région. Elle assure désormais la prise en charge des personnes de 16 ans et plus pour des urgences de faible gravité (degrés 3 et 4), uniquement sur rendez-vous.



**6 juillet**

### 1<sup>re</sup> édition des HRC Games

La première édition des HRC Games a eu lieu dans notre Hôpital, sur l'initiative du Prof. Salah Dine Qanadli, Directeur médical. Ce concept innovant d'événements scientifiques dans le domaine de la santé voit des équipes s'affronter dans des épreuves testant leurs connaissances techniques et pratiques. Bravo à l'équipe d'orthopédie-traumatologie, ressortie victorieuse !



25 juillet

### 1<sup>ère</sup> collecte de sang à l'HRC

L'HRC a accueilli sa première collecte de sang en collaboration avec «Transfusion Interrégionale CRS SA». Plus de 87 personnes ont fait don de leur sang, afin de garantir l'approvisionnement efficace et durable en produits sanguins pour les patientes et les patients.



1<sup>er</sup> août

### Nouvelle activité ambulatoire à la Clinique de gériatrie et réadaptation du Chablais à Monthey

Le Service de physiothérapie-ergothérapie de la CGR de Monthey, piloté par Mme Catia Matos, physiothérapeute en chef, a étendu son offre à la Clinique de gériatrie et de réadaptation du Chablais à Monthey. L'objectif : répondre à la demande croissante de physiothérapie dans la région montheysanne.





**23 et 24 septembre**

### Run Mate

72 collaboratrices et collaborateurs ont participé à l'édition 2023 de la Run Mate, une course comprenant 26 relais sur 220 kilomètres, autour du Lac Léman. Nos huit équipes ont couru pour soutenir deux associations: Le Sparadrap et Go Tandem !



**Octobre**

### Témoignage d'une patiente face au cancer

Dans le cadre de la campagne annuelle d'Octobre rose, une patiente de notre Hôpital a témoigné sur son combat contre le cancer du sein. Son récit émouvant a été diffusé en deux épisodes sur nos réseaux sociaux.



**Octobre**

### Succès pour la démarche de planification hospitalière en soins aigus

Afin de répondre aux besoins en soins de la population et aux exigences légales, le Canton de Vaud a dû réaliser une liste des établissements éligibles à la liste hospitalière pour les soins aigus. Notre Hôpital a répondu à l'appel d'offre en proposant 68 Groupes de prestations pour la planification hospitalière (GPPH). Une grande mobilisation a été nécessaire de la part des services médicaux, soutenus par la Direction médicale. Sur les 68 GPPH, 46 ont été jugés éligibles (15 avec réserve et 7 inéligibles). Un grand succès pour notre Hôpital et qui garantit la continuité et le développement de nos prestations médicales.

1<sup>er</sup> octobre

### Une nouvelle cheffe pour l'Unité de neurologie

La Dre Gaia Sirimarco, spécialiste en neurologie et titulaire d'un doctorat en neurophysiologie, a été promue médecin cheffe de l'Unité de neurologie de notre Hôpital. Elle est notamment responsable du projet de relance de la Stroke Unit, la section spécialisée dans la prise en charge aiguë des patientes et patients souffrant d'un AVC.



Novembre

### Innovation culinaire à l'HRC

Le Chef montreusien Mathieu Bruno a répondu à notre invitation pour créer une carte « Signature Végétarienne ». Composée de plusieurs plats raffinés sans viande, cette carte a pu être utilisée, depuis, par nos équipes des cuisines. Alliant gastronomie et santé, cette offre unique promeut la nutrition et le bien-être auprès des patientes et patients, de même qu'auprès du personnel de l'établissement hospitalier multisites.



5 octobre

### Symposium de chirurgie orthopédique à Rennaz

L'événement, mis sur pied par le Service d'orthopédie-traumatologie, portait sur le thème du genou arthrosique. Les participant-e-s ont eu l'opportunité d'assister à une opération en direct d'une prothèse totale du genou, réalisée par le Dr Tobias Ballhausen au bloc opératoire. Ils-elles ont également pu approfondir leurs connaissances sur les différentes approches des prothèses de genou, grâce aux interventions du Dr Alain Akiki et du Dr Stefan Hefer. Le symposium s'est conclu sur une présentation des techniques de rééducation des prothèses totales du genou par Jérôme Delavy, physiothérapeute.



2 novembre

### Rencontre avec l'Unité d'endocrinologie-diabétologie

Sur une initiative de la Dre Faiza Lamine, de Mme Aida Marques et du Prof. Nicolas Garin, l'Unité d'endocrinologie-diabétologie a organisé un « après-midi diabétologie » dans le cadre de la Journée mondiale du diabète qui a lieu chaque 14 novembre. L'événement a été marqué par des échanges enrichissants et un partage d'expériences précieux !



30 novembre

### 9<sup>ème</sup> Forum de neurologie

Notre Hôpital a accueilli le neuvième Forum de neurologie Valais-Chablais. Un événement organisé par l'Unité de neurologie, avec la contribution de la Dre Gaia Sirimarco, en collaboration avec le Service de neurologie de l'Hôpital du Valais. Le rendez-vous a été riche en interactivité, grâce à la participation de nombreux intervenant-e-s spécialisé-e-s dans divers domaines de la neurologie. Il a réuni 80 participant-e-s.



17 novembre

### Fête du personnel

Sur le thème « Les Années Folles », la fête du personnel a rassemblé plus de 1'000 collaborateur-trice-s au Casino de Montreux. Toutes et tous ont partagé un excellent moment, rempli d'échanges, de rires et de danses !

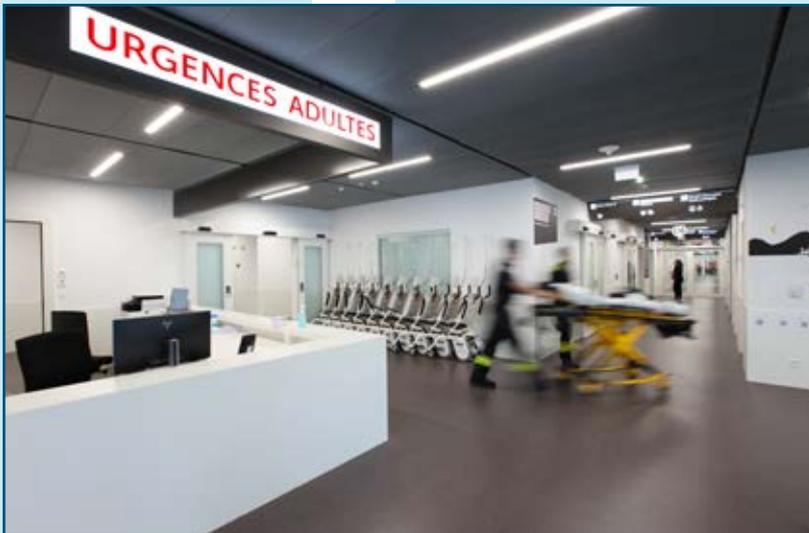




## Décembre

### Les permanences médicales sous une nouvelle conduite

Le Dr Alain Maillard, spécialiste en médecine interne générale, a rejoint l'Hôpital Riviera-Chablais en tant que responsable de nos permanences de Vevey et Monthey. Son expertise, conjuguée à celle de Mme Snezana Rajic, coordinatrice en médecine ambulatoire, est déterminante dans le développement des protocoles de prise en charge ambulatoire au sein des deux permanences.



## Décembre

### Soutien au Service des urgences pour adultes du Centre hospitalier de Rennaz

Un système de « médecin volant » a été mis en place au sein du Service des urgences de Rennaz. Les effets positifs sont entre autres :

une prise en charge accélérée dans certains cas, un désengorgement de la salle d'attente, la simplification de certaines étapes. Peu d'hôpitaux y ont recours en Suisse, mais la pratique offre une réelle plus-value, pour le personnel comme pour les usagères et usagers.

# 463'000



Repas cuisinés pour les patient·e·s  
par le Service hôtelier





**PLAN D'ACTION  
STRATÉGIQUE  
2023-2027**

## Notre Plan d'action stratégique en quelques mots

**« Si vous ne savez pas où aller, vous finirez probablement quelque part ailleurs ». C'est pour contrer cet adage de Laurence Peter que nous avons conçu notre Plan d'action stratégique.**

Celui-ci détermine le développement souhaité de notre Hôpital tout au long de ces cinq prochaines années. Afin de remplir ce rôle, il se doit d'être cohérent, simple, mobilisateur, tout en définissant clairement nos priorités.

### Un cadre de référence

Nous avons conçu ce Plan d'action stratégique 2023-2027 comme un cadre de référence. Il oriente notre développement stratégique en tenant compte des fondements de toute action institutionnelle, à savoir :

- la mission (ce pour quoi nous sommes ici)
- les valeurs (au nom de quoi nous nous engageons)
- le contexte (notre compréhension partagée de ce qui nous détermine actuellement)
- la vision et l'ambition (ce que nous voulons réaliser pour être et rester fidèles à notre mission).

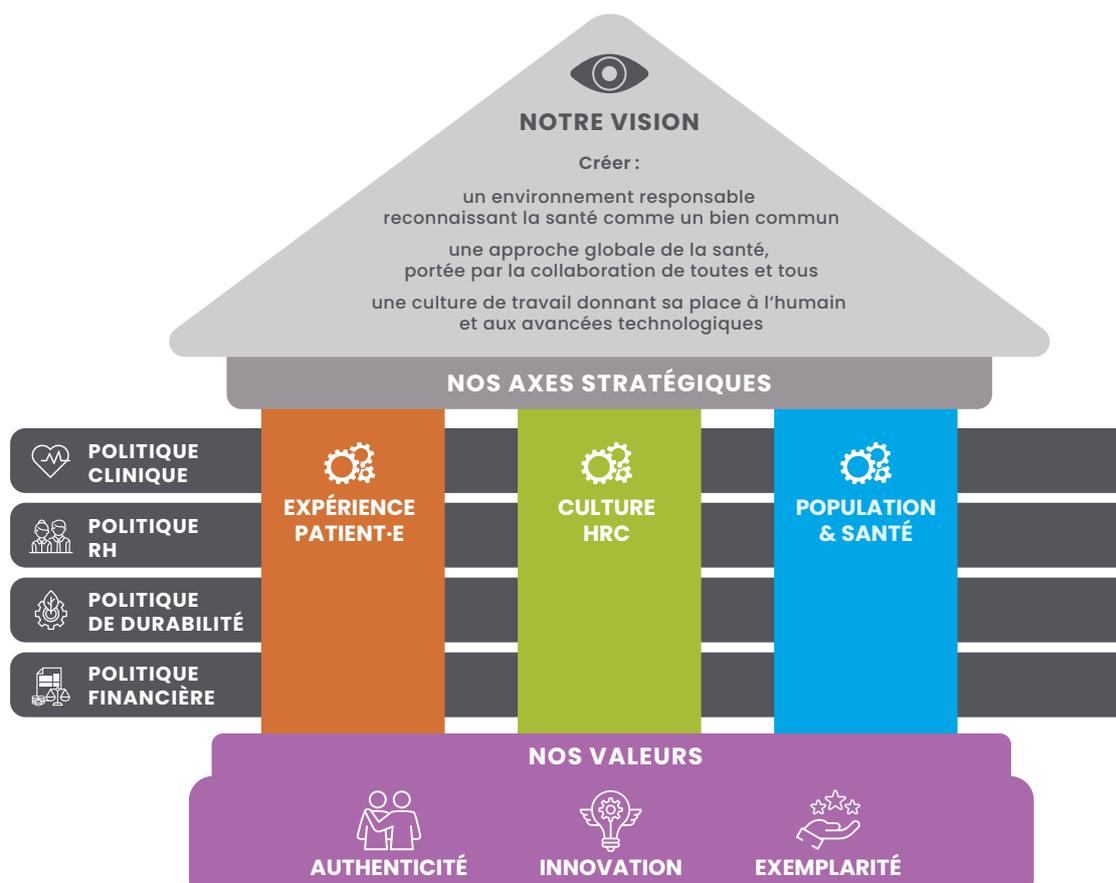
Ces aspirations s'expriment au travers de trois axes de développement : Expérience patient-e, Population & santé, Culture HRC. Ces ambitions fondatrices sont les piliers de notre engagement. Elles déterminent le développement de nos activités hospitalières et leur donnent du sens. Chacune revêt une dimension résolument transversale et touche à l'ensemble des domaines de nos actions.

### Un levier d'évolution

Pour notre organisation actuelle, chacune de ces trois ambitions constitue un levier important d'évolution et implique des changements culturels, d'habitude et de posture. Les trois entrevues que vous pouvez découvrir dans les pages suivantes illustrent cela par des exemples concrets.

## NOTRE MISSION

Assurer la santé de la population et la transversalité des parcours patient·e-s,  
en s'inscrivant dans les réseaux de santé avec une offre cohérente de soins intégrés  
et en s'impliquant dans la formation des professionnel·le-s



Plus de détails concernant les 3 axes et le Plan d'action stratégique



<https://planstrategie.hopitalrivierachablais.ch>

## Expérience patient·e

**L'axe Expérience patient·e que nous ambitionnons de mettre en place est une évolution importante. Il s'agit de s'assurer que l'expérience directe, tant clinique, hôtelière qu'administrative, répond aux attentes du·de la patient·e.**

Mais, il s'agit surtout de reconnaître et de valoriser l'expérience du·de la patient·e comme une expertise pertinente pour améliorer nos processus. Et, finalement, d'intégrer les patient·e·s dans nos réflexions et développements. Les éclaircissements de José Iglesias, Directeur des soins à l'HRC et du Professeur Salah Dine Qanadli, Directeur médical.



### En quoi est-ce important de tenir compte de l'Expérience patient·e ?

S.D. Qanadli : C'est un élément essentiel si l'on souhaite améliorer la qualité de la prise en charge de nos usagers·gères. Recueillir l'expérience du·de la patient·e, c'est comprendre ce qu'il·elle vit et perçoit de sa prise en charge. C'est tenir compte de l'ensemble des interactions et situations vécues par cette personne au cours de son parcours santé. Que peut-on lui amener lorsque l'on met en place un nouveau projet ? Quel sens cela a-t-il pour elle ? Nous élargissons la problématique et ne raisonnons plus uniquement en termes d'efficacité ou de coûts. Nous nous posons clairement la question de la valeur ajoutée du·de la patient·e, en le·la replaçant au cœur des réflexions.

### Comment y parvenir ?

J. Iglesias : Nous disposons à l'heure actuelle de différents outils pour améliorer l'Expérience patient·e. Les moyens les plus usuels sont les enquêtes de satisfaction et les retours faits par les patient·e·s et familles aux professionnel·le·s ou à l'institution. Poser la question « qu'est-ce qui est important pour vous ? » permet par exemple de laisser une place centrale aux patient·e·s et de les impliquer davantage dans le choix de leur prise en charge et dans l'entier du processus de soins. D'autres mesures pilotes sont encore déployées dans notre Hôpital ou en voie de l'être dans certains services pour évaluer les résultats des soins. Les PROMS (Patient-reported outcomes measures) mesurent les effets des interventions et des traitements du point de vue des patient·e·s, quel que soit leur problème de santé, et les PREMS (Patient-reported experience measures), eux, s'intéressent à la manière dont l'usager·gère vit l'expérience des soins. Dans certains cas également, nous pouvons également faire appel à un·e patient·e partenaire



« Notre souhait est de considérer les patient·e·s comme des partenaires »

### C'est-à-dire ?

Il s'agit d'un-e ancien-ne patient-e que nous intégrons à nos réflexions afin de disposer de son appréciation et expertise utilisateur-trice dans différents projets ou transformations structurales ou organisationnelles. Il-elle collabore et participe aux discussions, partage son expérience et est force de proposition. Pour choisir cette personne, nous tenons compte d'un certain nombre de critères comme sa capacité à challenger les propositions et suggestions apportées par les professionnel-le-s impliqué-e-s.

### Pourriez-vous nous citer quelques exemples concrets où l'Expérience patient-e a été bénéfique ?

J. Iglesias : Nous avons par exemple recouru à un-e patient-e partenaire lors de l'aménagement d'un salon d'accueil au bloc opératoire de Rennaz. Le croisement des flux en salle de réveil, entre d'une part, les patient-e-s qui sortent d'une anesthésie et d'autre part, ceux-elles qui s'apprêtaient à en avoir une était en effet problématique. Cette personne est intervenue en cours de réalisation. Elle a été critique quant aux changements et travaux que nous souhaitons mettre en place, ce qui nous a été utile dans la finalisation de notre projet. Il n'y a plus aujourd'hui de croisements entre les patient-e-s et le flux a été optimisé, sans compter une amélioration générale de la qualité du travail des collaborateur-trice-s de la salle de réveil.

S.D. Qanadli : Bien que nous encourageons tous nos services à adopter cette approche, la démarche n'est pas évidente en soi. C'est une contrainte importante pour un hôpital que de s'avancer sur cet axe stratégique. Il faut être prêt-e-s à se remettre en question. Si le concept se veut simple, la méthodologie est complexe à instaurer. Il faut l'assumer. En tant que médecins, nous devons nous efforcer de voir les choses non plus uniquement d'un point de vue fonctionnel, mais également du point de vue du-de la patient-e. D'où l'importance d'avoir ce regard extérieur avant d'intégrer certains dispositifs au niveau du parcours de soins. C'est une approche interactive qui produit ses effets si elle est effectuée de manière systématique. À noter que les résultats sont parfois surprenants. Les patient-e-s peuvent avoir des attentes que nous n'aurions pas imaginées. À ce titre, ce procédé peut également avoir ses bénéfices au niveau financier.

### Ambition

**Dans 5 ans, l'HRC aura créé, avec les patient-e-s, leurs représentant-e-s et les partenaires sanitaires, une expérience patient-e positive, évolutive et systémique, basée sur une recherche constante de l'excellence.**



*« C'est mon hôpital, j'y vais en confiance. »*

## Population & santé

**Les réflexions en santé publique s'accordent sur le fait que pour répondre aux défis du vieillissement d'une part et pour maîtriser l'évolution du système de santé (et de ses coûts) d'autre part, il convient de renforcer la santé communautaire et de penser les soins de manière intégrée.**

Globalement, il devient nécessaire de défragmenter le système suisse actuel et d'intégrer les acteur-trice-s dans une collaboration large. Et l'Hôpital là-dedans ? Justement, l'Hôpital doit se poser la question de son rôle dans cette évolution. Il doit la soutenir et la catalyser dans la mesure du possible. Même si les logiques institutionnelles et les mécanismes de financement actuels poussent les acteur-trice-s à persévérer dans la voie classique, l'HRC estime nécessaire de faire évoluer son engagement dans ce sens. Les explications de Christian Moeckli, Directeur général et de Vincent Matthys, Directeur du Réseau Santé Haut-Léman (RSHL).



### Pourquoi ces réflexions ?

Ch. Moeckli : Ces réflexions sont nées d'un contexte : d'une part, le système de santé actuel est sous tension, notamment financière, comme l'illustrent les débats politique actuels ; d'autre part, la population vit plus longtemps, ce qui est une évolution importante et réjouissante. Bonne nouvelle également : l'augmentation de l'espérance de vie de ces dernières années est avant tout une augmentation des années de vie en bonne santé. Passé un certain âge toutefois, les patient-e-s présentent des pathologies chroniques et multiples. Cette polymorbidité fait que leur prise en charge est devenue plus complexe. Elle nécessite une organisation interdisciplinaire très poussée entre généralistes et spécialistes, et tous les professionnel-le-s de la santé. Or, à l'heure actuelle, le parcours patient-e manque de coordination. Il est trop souvent hospitalo-centré, et les prestations de chaque partenaire ont été pensées de manière plus ou moins isolée. Le système de financement ne promeut pas non plus cet investissement nécessaire dans la coordination.

### Quels sont donc les objectifs aujourd'hui ?

V. Matthys : Notre système actuel est encore très orienté sur la prise en charge de la personne malade ; il s'agit de déplacer le curseur, non plus sur le seul traitement des maladies, mais aussi sur la promotion de la santé. Il faut donc penser « besoins en santé », en prenant en considération la situation de la personne dans sa globalité et en agissant sur les déterminants de la santé que sont, entre autres, les conditions socio-économiques, culturelles ou environnementales. Pour cela, il nous faut élargir une vision « hospitalocentrée » encore très présente.



« Changer de cursus et intégrer les prestations dans une vision globale »

Ch. Moeckli : Aujourd'hui, nous savons très bien nous coordonner avec les différent-e-s partenaires lorsque la crise est là. L'objectif de l'HRC, demain, est d'intégrer les prestations dans une vision préventive globale et, partout où cela est possible, d'améliorer les parcours de soins en collaboration avec les intéressé-e-s et les partenaires socio-sanitaires.

#### Par exemple ?

V. Matthys : Nous pouvons prendre l'exemple de la Consultation Gériatrique Ambulatoire (CGA), fruit d'une collaboration entre l'HRC et le Réseau Santé. Outre la détection et la prise en charge des syndromes gériatriques, la CGA s'est donnée pour objectif d'améliorer, justement, la qualité de vie des personnes qu'elle reçoit. Une attention tout particulière est portée aux proches, un moment d'échange leur étant réservé.

Actuellement, environ 70 % des entrées en EMS se décident et s'organisent après une crise, lors d'une hospitalisation. Une coordination accrue, une meilleure anticipation et la prise en compte des déterminants de la santé, devraient ainsi renforcer le maintien à domicile et permettre d'en profiter pour préparer, si besoin, un projet de vie en EMS, sans avoir nécessairement besoin de passer par la case « hôpital ».

Ch. Moeckli : Une autre initiative qui touche cette fois-ci directement l'Hôpital est « le suivi post-traitement en oncologie ». Comment répondre aux besoins d'une personne qui a été opérée avec succès d'un cancer et déclarée « guérie » ? Comment l'accompagner dans son chemin de retour à une vie plus normale ? Nous avons créé un groupe de travail constitué de patient-e-s, médecins spécialistes et partenaires socio-sanitaires pour réfléchir à ces questions. Le projet a abouti à la création d'un poste d'infirmière coordinatrice, financé par le Réseau Santé Haut-Léman. Cette personne va accompagner le-la patient-e dès la fin de son traitement aigu. Le but est de soutenir ces personnes dans la suite de leur guérison et éviter des problèmes connexes.

#### Ce changement de paradigme impliquera inévitablement des coûts, comment assurer leur financement ?

V. Matthys : Le financement des actions de promotion de la santé est en effet difficile à trouver, à l'exception de projets souvent ciblés et généralement limités dans le temps. Une pesée d'intérêts devra être faite avec tous les partenaires concernés, dont la Confédération, les cantons, les communes et les assureurs, afin d'investir dans le domaine. Actuellement, les dépenses de promotion représentent entre 1,2 % et 1,6 % des coûts totaux du système de santé.

Ch. Moeckli : En investissant dans la prévention, il est néanmoins certain que nous pourrions éviter des frais qui surviendraient de toute façon après coup et nous améliorerons la qualité et l'efficacité de la prise en charge des patient-e-s. Ce qui est, en soi, l'un de nos buts premiers.

### Ambition

**Dans 5 ans, l'HRC sera reconnu comme le centre de compétence régional, un partenaire de confiance qui contribue de manière proactive à la bonne santé de la population et à une meilleure orientation du-de la patient-e au sein du réseau.**

**« L'HRC est un partenaire de proximité, avec lequel je suis en lien. »**

## Culture HRC

**L'HRC ambitionne de développer une culture d'entreprise basée sur le sens de ses actions, sur la responsabilité des acteur-trice-s dans l'exercice de leur autonomie, sur des valeurs définies conjointement.**

Cette culture nous soutiendra dans notre engagement humain pour les patient-e-s. Elle sera nécessaire pour renforcer nos efforts d'adaptation aux évolutions qui ne manqueront pas de déstabiliser nos habitudes. Parmi les acteur-trice-s de ce changement, nous retrouvons Emmanuel Masson, Directeur des Ressources Humaines de l'HRC.



### Tout d'abord, comment se porte l'Hôpital en termes de personnel ?

E. Masson : Il se porte bien. En 2023, le développement de l'activité de l'Hôpital s'est poursuivi sur la lancée de 2022. Cette hausse de l'effectif (+ 4,9 % sur les moyennes annuelles) est notamment due à la mise en fonction de la nouvelle Clinique de gériatrie et réadaptation de Monthey. Celle-ci est passée de 40 lits, à son ouverture en février 2023, à 62 lits à la fin de l'année. L'HRC comptait 1'860 EPT en tout, à la fin 2023.

### Divers projets ont été mis sur pied en 2023 par la Direction des RH en lien avec le Plan d'action stratégique...

En effet. Je relèverai parmi les plus importants la réalisation d'une enquête d'engagement à laquelle ont participé plus de 1'200 participant-e-s, ainsi que la définition d'une politique RH avec l'aide de 10 collaborateur-trice-s volontaires. A côté de cela, nous avons également mis en place le portail informatique RH Adequasys, qui a notamment instauré une meilleure efficacité dans le traitement des demandes.

### L'enquête d'engagement a été réalisée en juin, quels sont les résultats ?

Ils sont positifs puisque celle-ci a fait état d'une grande satisfaction au niveau du personnel. 8 personnes sur 10 recommandent l'HRC comme employeur. Selon cette étude, nos collaborateur-trice-s trouvent du sens dans leur travail, sont heureux de travailler au sein de leur équipe et ils-elles s'estiment bien considéré-e-s par leur supérieur-e hiérarchique, ce qui est très satisfaisant. L'enquête a également mis le doigt sur certains points d'amélioration. Les personnes sondées ont par exemple émis le souhait que l'on s'intéresse davantage à la santé et au bien-être du personnel de l'Hôpital. L'adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise peut elle aussi être optimisée, ce sont des points sur lesquels nous allons travailler.



« 8 personnes sur 10 recommandent l'HRC comme employeur »

### Pourquoi avoir choisi de définir une politique RH pour l'Hôpital ?

L'HRC s'est concrétisé en 2019, lors du déménagement, après des démarches qui ont duré près de 20 ans. Son histoire a été marquée par les regroupements et les fusions. Une fois passée la crise en lien avec la pandémie de COVID-19, il était temps de nous concentrer sur la définition d'une politique RH commune à l'établissement. Nous avons souhaité associer à notre projet des collaborateur-trice-s volontaires, afin d'être au plus près de leurs attentes et besoins. L'expérience fut par ailleurs très appréciée. Le développement des compétences et du bien-être de nos employé-e-s est notre priorité. C'est la clé pour une culture d'entreprise positive et forte.

### En 2023 a aussi eu lieu la mise en place de l'Institut de Formation du Haut-Léman, en lien avec le Réseau Santé Haut-Léman et la Fondation de Nant...

Un institut qui a ouvert ses portes en 2024. Son objectif est d'offrir des possibilités de formation continue à l'ensemble des partenaires du secteur « santé social » de l'Est vaudois et du Chablais valaisan. Attractivité, bien-être au travail et formation : tels sont les axes sur lesquels nous avons basé notre politique RH. L'idée est que chaque personne qui travaille au sein de l'HRC puisse progresser au niveau professionnel et construire un projet de développement de carrière le cas échéant. Aujourd'hui, ce ne sont pas moins de 50 formations qui sont proposées au sein de l'Institut dans des domaines tels que la santé mentale, le socio-éducatif, la qualité des soins, le management, la sécurité au travail, la gestion du stress et le lâcher prise.

### Un dernier mot quant au taux d'absence du personnel, en baisse par rapport à 2022 ?

2022 avait en effet été marquée par la dernière vague de COVID en janvier-février, avec le contrecoup qui a suivi toute l'année en termes de fatigue notamment. Or, en 2023, on enregistre un retour à une situation quasi normale avec 5,2 % d'absences maladie. Le taux de rotation du personnel, hors médecins assistant-e-s est lui aussi resté relativement bas, malgré les tensions sur le marché du travail. Il représentait 11 % en 2023 (12 % en 2022), soit une ancienneté moyenne de 9 ans. Notons qu'il s'agit du taux de rotation le plus bas du canton. Notre Hôpital reste attractif. Nous arrivons à recruter du personnel dans tous les domaines, ce qui est très positif.

### Ambition

**Dans 5 ans, l'HRC sera une entité forte, autonome et décloisonnée. Innovante, formative et socialement responsable – il fait bon y travailler.**

*« Mon travail a du sens, je suis fier-ère de faire partie de l'HRC. »*



# 71'164



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



# NOS CHIFFRES CLÉS

## La croissance continue, avec une année 2023 record

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

### SOINS AIGUS

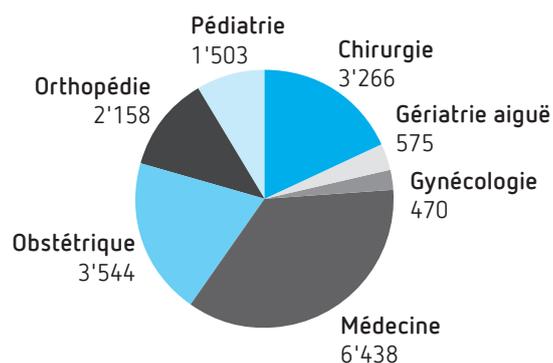
#### Hospitalisations en soins aigus

	2020	2021	2022	2023
Nombre d'hospitalisations en soins aigus	16'272	17'864	18'171	17'954
Indice de casemix	0,891	0,866	0,881	0,914
Nombre de journées d'hospitalisation*	80'765	86'237	92'103	97'419
Nombre de bébés	1'815	2'012	1'876	1'813
Durée moyenne de séjour (jours)	5,0	4,9	5,1	5,5

\* Dernière journée de sortie non prise en compte

#### Nombre d'hospitalisations par spécialité médicale

	2020	2021	2022	2023
Chirurgie	2'713	2'962	3'161	3'266
Gériatrie aiguë	261	214	289	575
Gynécologie	406	573	468	470
Médecine	6'169	6'404	6'801	6'438
Obstétrique	3'077	3'874	3'592	3'544
Orthopédie	1'971	2'379	2'208	2'158
Pédiatrie	1'675	1'458	1'652	1'503
<b>Total</b>	<b>16'272</b>	<b>17'864</b>	<b>18'171</b>	<b>17'954</b>



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

### Réadaptation

	2020	2021	2022	2023
Nombre d'hospitalisations	1'172	1'321	1'344	1'497
Durée moyenne de séjour	18,27	19,31	19,83	19,9
Nombre de journées*	21'533	25'228	26'900	30'020

\* Dernière journée de sortie non prise en compte

### Lits en attente de placement

	2020	2021	2022	2023
Nombre d'hospitalisations	173	112	196	265
Durée moyenne de séjour	12,92	5,73	7,85	12,08
Nombre de journées *	2'104	610	1'552	3'522

\* Dernière journée de sortie non prise en compte

### Soins palliatifs intermédiaires

	2020	2021 **	2022	2023
Nombre d'hospitalisations	69	52	19	24
Durée moyenne de séjour	30,59	18,31	17,74	27,17
Nombre de journées *	1'772	936	346	695

\* Dernière journée de sortie non prise en compte

\*\* Lits en attente de placement en soins palliatifs jusqu'en 2021

## AMBULATOIRE

### Hospitalisations d'un jour

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

	2020	2021	2022	2023
Nombre d'hospitalisations d'un jour – non chirurgicales (exemples : gastroscopie, colonoscopie, infiltration, etc.)	736	692	1'061	1'376
Nombre d'hospitalisations d'un jour – chirurgie ambulatoire (exemple : hernie)	3'739	5'106	5'228	5'713
<b>Total</b>	<b>4'475</b>	<b>5'798</b>	<b>6'289</b>	<b>7'089</b>

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

	2020	2021	2022	2023
Imagerie médicale (inclus médecine nucléaire et radiologie interventionnelle)	32'372	38'500	43'381	44'608
Oncologie	23'487	27'433	30'873	33'130
Physiothérapie et ergothérapie	22'790	29'212	29'190	29'270
Urgences adultes	20'766	22'396	26'640	25'726
Pédiatrie (inclus urgences pédiatriques)	15'270	19'896	23'836	22'418
Chirurgie	15'537	20'388	22'408	22'561
Orthopédie	16'984	21'555	20'365	21'451
Gynécologie-obstétrique (inclus urgences gynécologiques)	15'093	17'624	17'583	17'503
Permanences médicales	16'905	16'662	13'615	10'489
Anesthésie	8'970	11'807	12'243	14'066
Radiothérapie	9'646	9'968	10'843	10'734
Urologie	5'227	6'526	8'146	8'311
Dialyse	6'528	6'438	5'968	5'452
Cardiologie	2'779	4'036	4'622	4'574
Gastroentérologie	3'321	4'644	4'456	4'604
Autres (laboratoire, nutrition, diabétologie, neurologie, pneumologie, médecine, santé au travail, ORL, néphrologie, chirurgie maxillo-faciale, chirurgie plastique, Institut Central des Hôpitaux (ICH), Equipe Mobile d'Intervention Rapide (EMIR), tabacologie, morgue, Réseau Santé Haut-Léman (RHSL))	29'682	35'289	34'403	43'252
<b>Total</b>	<b>245 357</b>	<b>292 374</b>	<b>308 572</b>	<b>318 149</b>

## INSTITUTION



**71'164** patient·e·s pris·e·s en charge  
dans les différents établissements de l'HRC  
(patient·e·s distinct·e·s)



**364** millions de budget annuel



**381** lits

## RESSOURCES HUMAINES



**1'805** équivalents plein temps (moyenne 2023)  
soit 2'113 personnes (chiffres au 31 décembre 2023)



**+4,9 %** progression du personnel



**74 %** de femmes



**26 %** d'hommes



**45** nationalités différentes



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



**42** ans moyenne d'âge



**9** ans ancienneté moyenne



**11 %** taux de rotation  
(à l'exception des médecins assistant·e·s)

## LOGISTIQUE HOSPITALIÈRE

- **463'000** repas consommés par les patient·e·s  
(tous sites confondus)
- **333'000** vêtements de travail délivrés  
par le distributeur automatique  
de vêtements de Rennaz
- **50'970** patient·e·s transporté·e·s au sein de l'HRC  
(entre les services ou entre les sites)
- **80** tonnes de déchets médicaux traités
- **58'000** repas préparés pour être livrés au domicile  
des habitant·e·s de Vevey et Rennaz

## ESPACE ÉCOUTE & MÉDIATION (EE&M)

- **315** situations traitées par l'EE&M
- **57** % des doléances trouvent une solution  
au travers d'une ou plusieurs actions de l'EE&M
- **40** % des doléances concernent les aspects cliniques
- **35** % des doléances concernent les aspects relationnels
- **25** % des doléances concernent les aspects organisationnels

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



**15** % de la consommation électrique totale de l'HRC produite par les 3'300 panneaux photovoltaïques installés sur le toit du Centre hospitalier de Rennaz



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



**2** tonnes de diminution de déchets médicaux par rapport à 2022

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



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



**8** places pour des véhicules électriques



**54** équipes internes de covoiturage



**200** collaborateur·trice·s au bénéfice d'une indemnité pour l'utilisation des transports publics et mobilité douce

11



Taux de rotation (en %) du personnel de l'HRC,  
soit le taux le plus bas du Canton de Vaud





**NOTRE  
PLAN DE RETOUR  
À L'ÉQUILIBRE FINANCIER**

## Le retour à l'équilibre financier demande encore des efforts

**Depuis 2021, nous mettons en œuvre un plan visant le retour à l'équilibre financier. Sous l'acronyme « CARE » (Construire – Améliorer – Renforcer – Ensemble), ce programme permet de réaliser des économies grâce à une meilleure efficacité. En 2023, 6.64 millions de francs ont ainsi pu être économisés.**

Tout au long de l'année, l'HRC a poursuivi sa progression vers l'équilibre financier. Les mesures déployées ont engendré une économie de 1,9 % du chiffre d'affaires, permettant d'adoucir un résultat comptable péjoré par des facteurs exogènes.

2023 a en effet été marquée par un contexte d'inflation, lequel a eu de fortes répercussions sur les prix des matières premières et des consommables. S'ajoutent à cela une baisse inexplicable d'activité durant les mois d'avril et de mai (également constatée dans d'autres hôpitaux romands), et une forte augmentation (+ 110 %) des attentes de placement vers les lits C. Ces derniers ont péjoré la bonne prise en charge du/de la patient-e et mis en péril notre mission première auprès de la population. Ils ont induit une charge financière non-couverte.

### Mesures supplémentaires mises en place

La Direction a dès lors travaillé avec les partenaires internes pour contrer les effets de ces facteurs. Parmi les mesures supplémentaires mises en place nous relèverons :

- l'ouverture de 9 lits d'attente
- la tenue de discussions avec les EMS et les autres partenaires sanitaires concernés pour rendre les flux plus rapides
- l'ouverture de 12 lits en gériatrie aiguë et réadaptation
- la formalisation de l'ensemble des Prestations d'intérêt général (Pig)
- la tenue de négociations auprès de différents fournisseurs de matériel
- un travail effectué sur les conditions de prêts bancaires
- des négociations menées sur les prix de l'électricité pour la période 2024-2027.

Différentes actions ont aussi permis un meilleur contrôle des charges de personnel. Celles-ci ont représenté 71 % des produits en 2023 contre 83 % en 2021.

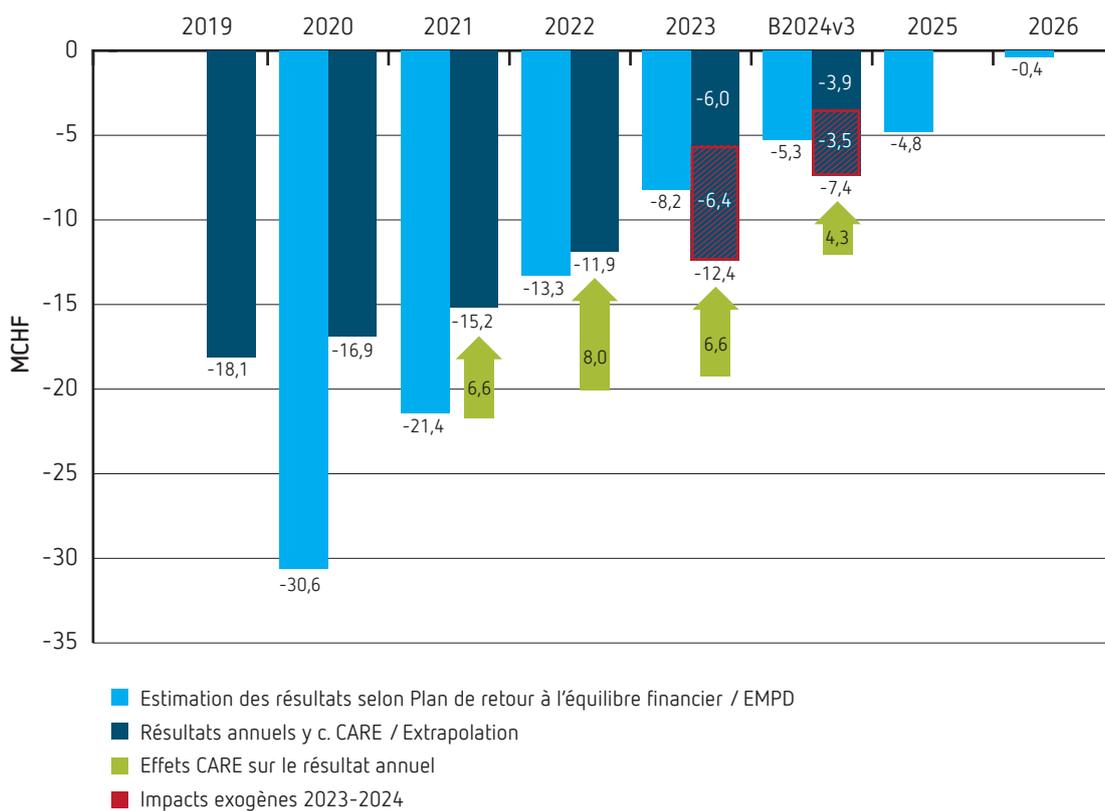
### Poursuite des efforts

Parvenir à l'équilibre financier va encore nécessiter des efforts. Un objectif qui ne pourra pas être atteint sans le développement d'un sentiment d'appartenance des acteur-trice-s clés au projet institutionnel, des acteur-trice-s clés (chef-fe-s de service) qui portent également la responsabilité de rechercher des moyens d'économie et sans lequel-le-s nous ne pourrions pas avancer.

Pour 2024, 12 nouvelles mesures ont déjà été déterminées, dont l'impact financier est évalué à 4.26 millions de francs. Depuis sa mise en œuvre en 2021, le programme « CARE » a permis d'améliorer les résultats d'exploitation de 21.2 millions de francs, soit 6 % du chiffre d'affaires 2023. Et cela, sans perdre de vue notre mission de service public et notre engagement clinique. C'est en entretenant ce fragile équilibre que nous allons maintenir notre cap pour ces prochaines années.

## Résultats financiers Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais

Les mesures CARE 2023 respectent globalement leurs cibles. Elles ont permis d'adoucir cette pèjoration exogène, comme l'illustre le graphique ci-dessous.



# 330'000



Vêtements de travail délivrés  
aux collaborateur·trice·s  
de l'HRC en 2023





**NOS PARTENAIRES**

## Resserrer les liens

**L'Association des Ami-e-s de l'HRC rapproche l'Hôpital de la population de la Riviera et du Chablais. Elle s'engage également à défendre un service public de qualité. Pour ce faire, elle soutient des initiatives favorisant la vie hospitalière et organise des visites à la découverte des services de l'établissement.**

En 2023, l'Association des Ami-e-s de l'Hôpital Riviera-Chablais a apporté un soutien financier à trois équipes de l'Hôpital lors de leur participation à la « Run Mate », une épreuve de course à pied en relais autour du Lac Léman. Les coureur-euse-s de l'HRC ont parcouru un total de 220 km au profit de « Sparadrap », qui offre un espace d'animation aux enfants hospitalisés au sein du Service de pédiatrie de Rennaz. Grâce à ce soutien, un chèque d'une valeur de 3'000 francs a ainsi été remis le 3 octobre à « l'Association l'Enfant et l'Hôpital », qui gère l'espace éducatif.

Durant l'année, les Ami-e-s de l'HRC ont également pu découvrir le Service d'imagerie médicale, le Service d'anesthésiologie et des blocs opératoires, ainsi que le Service de physiothérapie-ergothérapie. Lors de ces visites, des activités physiques légères, ludiques et accessibles à toutes et tous ont été proposées. Le Professeur Jean-Pierre Tourtier, médecin chef du Service d'anesthésiologie et des blocs opératoires, ainsi que M. Stéphan Renoul, infirmier chef du Service d'anesthésiologie et des blocs opératoires, ont accompagné les Ami-e-s lors de la visite des salles d'opération de dernière génération.

### 2 mars 2023 – Visite du Service d'imagerie médical et de l'Unité de médecine nucléaire



*Les membres ont eu la chance de visiter le Service d'imagerie médicale et l'Unité de médecine nucléaire. Ils-elles ont ainsi pu découvrir les installations ainsi que le plateau technique dernière génération, comprenant notamment le PET-CT digital et la caméra de scintigraphie de l'Unité de médecine nucléaire.*

### 3 octobre 2023 – Courir pour offrir des sourires



*L'Association des Ami-e-s de l'HRC a apporté un soutien financier à la participation de trois équipes de l'HRC à la «Run Mate», une épreuve de course à pied en relais autour du Léman. Les coureur-euse-s de l'HRC ont ainsi parcouru un total de 220 km au profit du Sparadrap, qui offre aux enfants hospitalisés un espace d'animation au sein du Service de pédiatrie du Centre hospitalier de Rennaz. Grâce à ce soutien financier, une remise de chèque à l'Association l'Enfant et l'Hôpital a eu lieu le 3 octobre.*

## Améliorer les soins et le confort des malades

**Créée le 26 novembre 2014, la Fondation de soutien de l'Hôpital Riviera-Chablais a pour mission d'apporter son soutien à l'HRC. Organisme de bienfaisance à but non lucratif, elle est le fruit de la fusion de la Fondation de soutien des Hôpitaux de la Riviera et de la Fondation André Manzini (Hôpital du Chablais).**

Sur sollicitation des services de l'Hôpital, elle peut financer des projets utiles au développement de l'HRC, l'acquisition d'équipements médicaux ou toute autre proposition visant à améliorer le confort des patient-e-s et les soins qui leur sont prodigués. Trois projets ont ainsi bénéficié de son aide en 2023.



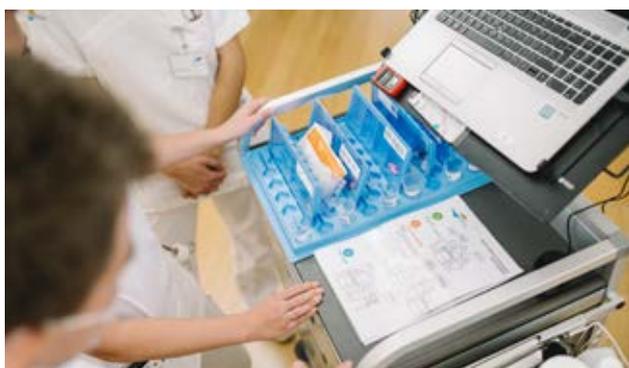
### Création d'une Unité de recherche clinique

Afin de promouvoir, structurer et valoriser la recherche clinique au sein de l'établissement multisites, la Fondation a apporté son soutien à la création d'une Unité de recherche clinique. Pour délivrer des soins optimaux selon les principes de l'Evidence Based Medicine (médecine factuelle), il est nécessaire de bénéficier des avancées cliniques les plus récentes. Dans cette optique, l'unité, composée d'un-e président-e et d'un comité scientifique, soutient les collaborateur-trice-s de l'HRC dans leurs activités de recherche (méthodologie, analyse de données...). Elle a notamment pour tâches de préparer et de dispenser une formation magistrale axée autour de la recherche clinique.



*Me Denis Sulliger, président  
de la Fondation de soutien HRC*

### Thèse de doctorat en Sciences de la vie



2023 a aussi été l'occasion pour la FSHRC de financer une thèse de doctorat en Sciences de la vie. Ce travail vise à identifier les moyens d'optimiser la continuité des traitements médicamenteux, à la sortie des services cliniques. À terme, les résultats de l'étude doivent permettre d'améliorer la sécurisation dans l'administration et le suivi des médicaments délivrés aux patient-e-s.

### Site veveysan du Samaritain de l'HRC

La Fondation a également approuvé le financement de l'avant-projet de rénovation du site du Samaritain de l'HRC à Vevey. Le nouveau centre de soins intégrés comportera une permanence médicale, des consultations ambulatoires spécialisées, des soins gériatriques aigus, des soins de réadaptation et des soins communautaires, autour d'un concept novateur de prise en charge de la personne âgée. Son ouverture est prévue pour 2027.





# 700'000



Ensemble des économies d'énergie  
(en Kwh) réalisées en 2023



**NOS COMPTES**

## Une activité en hausse et des comptes marqués par l'inflation

**Un contexte d'inflation et les attentes de placement ont fortement impacté les comptes 2023. Malgré une hausse générale des activités, ceux-ci affichent un déficit plus important que prévu.**

Selon les recommandations des Swiss GAAP RPC et du Code des Obligations, les comptes de la PHEL (Pharmacie des Hôpitaux de l'Est Lémanique) ont été consolidés avec ceux de l'HRC (Hôpital Riviera-Chablais). Les comptes consolidés 2023 se soldent par un déficit de 12.6 millions de francs.

Le résultat 2023 de l'HRC non consolidé présente une perte de 12.4 millions de francs, alors que le budget prévoyait une perte de 8.2 millions de francs selon le plan de retour à l'équilibre.

L'exercice sous revue a une nouvelle fois été marqué par l'inflation, déjà amorcée courant 2022. Celle-ci a influencé de façon considérable le prix des consommables, le coût des services de tiers, ainsi que les taux d'intérêt de nos emprunts à court terme. Les tarifs n'ont quant à eux pas été adaptés en 2023.

### Une activité en constante augmentation

Marquée par des taux d'occupation très élevés, l'activité stationnaire a été perturbée par la forte augmentation du nombre de patient·e·s en attente de placement dans des structures externes à l'hôpital. Ces attentes n'étant pas financées de manière à couvrir les coûts, cela a influencé négativement le résultat de l'exercice. En moyenne en 2023, 25 lits ont été occupés par des séjours inadéquats. Dans le détail, l'activité a évolué de la manière suivante :

- Le nombre d'hospitalisations en soins aigus a diminué de 1,2 % par rapport à 2022 et se situe à 5,6 % au-dessus des objectifs budgétaires 2023.
- L'activité de réadaptation a augmenté de 11,8 % par rapport à 2022 et respecte le budget 2023.
- L'activité en attente de placement et en soins palliatifs a augmenté de 110 % par rapport à 2022 et se situe à 164 % en dessus du budget 2023.
- L'activité ambulatoire a fortement augmenté, de 7.2 millions de francs par rapport à 2022, et dépasse de 2.5 millions le budget.

### L'inflation impacte nos charges d'exploitation

Globalement, les charges d'exploitation augmentent de 20.6 millions de francs par rapport à 2022.

La variation la plus importante est liée aux charges de personnel. L'indexation des salaires a été soutenue par les Cantons de Vaud et du Valais à hauteur de 3.6 millions. Le solde de l'augmentation résulte de l'engagement de ressources supplémentaires pour soutenir la hausse générale de l'activité de l'Hôpital et l'ouverture de nouvelles unités. Suivent les charges de consommables pour 5.5 millions de francs et les autres charges d'exploitation pour 1.7 millions de francs.

Avec le soutien financier des cantons de 7 millions de francs et la dissolution du fonds des investissements prévu à cet effet pour 3.4 millions de francs, le résultat des investissements est équilibré. Les amortissements ont augmenté de 0.9 millions de francs par rapport à l'année précédente.

## Bilan consolidé (en CHF)

		31.12.23	31.12.22
<b>Actif</b>			
Trésorerie	note 1	4'365'852	7'569'871
Créances résultant de livraisons et de prestations	note 2	75'512'318	71'507'885
Autres créances à court terme	note 3	1'653'812	1'824'660
Stocks et en cours de facturation	note 4	10'248'123	9'263'055
Actifs de régularisation	note 5	2'151'471	4'684'966
<b>Total actifs circulants</b>		<b>93'931'577</b>	<b>94'850'436</b>
Immobilisations financières	note 6	375'020	396'431
Immobilisations corporelles	note 7	377'681'116	389'640'713
Immobilisations incorporelles	note 8	1'247'286	2'073'913
<b>Total actifs immobilisés</b>		<b>379'303'421</b>	<b>392'111'057</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>473'234'998</b>	<b>486'961'493</b>
<b>Passif</b>			
Dettes résultant de livraisons et de prestations		11'342'684	13'986'448
Dettes financières à court terme	note 9	110'440'579	98'238'560
Autres dettes à court terme	note 10	9'300'227	6'655'008
Provisions à court terme	note 11	523'525	936'100
Passifs de régularisation	note 12	10'309'527	10'766'154
<b>Total capitaux étrangers à court terme</b>		<b>141'916'542</b>	<b>130'582'271</b>
Dettes financières à long terme	note 13	345'787'759	355'015'717
Fonds affectés	note 14	1'549'854	1'048'827
Provisions à long terme	note 15	1'034'800	1'117'827
<b>Total capitaux étrangers à long terme</b>		<b>348'372'414</b>	<b>357'182'371</b>
Apports / Réserves prov.de bénéfices ou pertes cumulées		-39'193'089	-29'058'253
Fonds libres	note 16	34'496'901	38'104'790
Résultat de l'exercice		-12'599'037	-10'179'438
Intérêts minoritaires	note 17	241'268	329'751
<b>Total fonds propres</b>		<b>-17'053'957</b>	<b>-803'150</b>
<b>Total du passif</b>		<b>473'234'998</b>	<b>486'961'493</b>

## Compte de résultat consolidé (en CHF)

		2023	2022
Produits nets des livraisons et des prestations	note 18	306'548'240	288'433'758
Autres produits d'exploitation	note 19	43'684'801	41'857'755
Variation des patient·e·s à cheval ainsi que variation des livraisons et des prestations non facturées		541'169	2'050'762
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>350'774'211</b>	<b>332'342'275</b>
Charges de personnel	note 20	-230'721'256	-217'411'158
Charges de matières premières et consommables	note 21	-66'569'394	-61'084'141
Autres charges d'exploitation	note 22	-42'339'887	-40'566'240
<b>Total charges d'exploitation</b>		<b>-339'630'538</b>	<b>-319'061'539</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>		<b>11'143'673</b>	<b>13'280'735</b>
Amortissements sur immobilisations corporelles		-22'343'020	-21'344'122
Amortissements sur immobilisations incorporelles		-878'352	-1'053'688
<b>Résultat d'exploitation avant impôts et intérêts (EBIT)</b>		<b>-12'077'699</b>	<b>-9'117'075</b>
Produits financiers		23'184	61'042
Charges financières		-3'509'686	-1'800'011
<b>Résultat financier</b>		<b>-3'486'503</b>	<b>-1'738'969</b>
Utilisation des fonds affectés	note 14	604'490	966'482
Attribution aux fonds affectés	note 14	-1'105'518	-890'233
<b>Résultat des fonds affectés</b>		<b>-501'028</b>	<b>76'248</b>
<b>Résultat ordinaire</b>		<b>-16'065'229</b>	<b>-10'779'795</b>
Produits hors exploitation		662'784	470'398
Charges hors exploitation		-711'196	-732'345
<b>Résultat hors exploitation</b>	note 23	<b>-48'412</b>	<b>-261'947</b>
Produits exceptionnels		-	-
Charges exceptionnelles		-	-
<b>Résultat exceptionnel</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Résultat avant variation des fonds libres</b>		<b>-16'113'641</b>	<b>-11'041'742</b>
Utilisation des fonds libres	note 16	4'087'756	3'078'984
Attribution aux fonds libres	note 16	-479'867	-2'060'798
<b>Résultat des fonds libres</b>		<b>3'607'889</b>	<b>1'018'186</b>
Intérêts minoritaires	note 24	-93'286	-155'882
<b>Résultat consolidé</b>		<b>-12'599'037</b>	<b>-10'179'438</b>

## Flux de trésorerie consolidés (en CHF)

		2023	2022
<b>Résultat net</b>		<b>-12'599'037</b>	<b>-10'179'438</b>
Amortissements	<i>note 7 et 8</i>	23'184'156	22'397'810
Pertes sur dépréciations d'actifs / suppression de dépréciation d'actifs		0	0
Variation des provisions à court terme	<i>note 11</i>	-412'575	119'100
Variation des provisions à long terme	<i>note 15</i>	-83'027	308'827
Variation des fonds affectés	<i>note 14</i>	501'028	-26'248
Variation des fonds libres	<i>note 16</i>	-3'607'889	-1'018'186
Variation des intérêts minoritaires	<i>note 24</i>	93'286	155'882
Variation des actifs de régularisation		2'533'495	-1'665'593
Variation des passifs de régularisation		-456'627	-53'211
Variation des créances résultant de livraisons et de prestations		-4'004'433	-674'311
Variation des stocks et en cours de facturation		-985'069	-2'583'170
Variation des autres créances à court terme		170'847	1'168'086
Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations		-2'643'764	2'164'415
Variation des autres dettes à court terme		2'645'218	1'694'080
<b>Flux de l'activité d'exploitation</b>		<b>4'335'608</b>	<b>11'808'044</b>
Versements effectués pour investissements d'immobilisations financières		0	0
Paiements reçus provenant de désinvestissements d'immobilisations financières		21'412	10'500
Versements effectués pour investissements d'immobilisations corporelles		-10'255'666	-16'315'253
Paiements reçus provenant de désinvestissements d'immobilisations corporelles		0	0
Versements effectués pour investissements d'immobilisations incorporelles		-142'266	-544'622
Paiements reçus provenant de désinvestissements d'immobilisations incorporelles		0	0
<b>Flux de l'activité d'investissement</b>		<b>-10'376'521</b>	<b>-16'849'375</b>
Augmentation des dettes financières à court terme		722'136'326	411'200'000
Diminution des dettes financières à court terme		-711'512'004	-417'810'430
Augmentation des dettes financières à long terme		84'739	13'000'000
Diminution des dettes financières à long terme		-7'735'000	-7'735'000
Augmentation des apports		0	0
Distribution de bénéfice		-137'167	-21'067
<b>Flux de l'activité de financement</b>		<b>2'836'894</b>	<b>-1'366'498</b>
<b>Flux nets de trésorerie</b>		<b>-3'204'019</b>	<b>-6'407'828</b>
Liquidités au 01.01		7'569'871	13'977'699
Liquidités au 31.12		4'365'852	7'569'871
<b>Variation des liquidités</b>		<b>-3'204'019</b>	<b>-6'407'828</b>

## Variation des fonds propres consolidés (en CHF)

	Apports / Réserves provenant de bénéfices ou pertes cumulées	Fonds libres	Résultat de l'exercice	Intérêts minoritaires	Total des fonds propres
<b>Fonds propres au 01.01.2022</b>	<b>-15'365'781</b>	<b>39'122'976</b>	<b>-13'715'485</b>	<b>217'950</b>	<b>10'259'660</b>
Impact de l'exercice précédent	-13'715'485	-	13'715'485	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-10'179'438	155'882	-10'023'556
Changement de périmètre	23'013	-	-	-23'013	-
Attribution aux fonds libres	-	2'060'798	-	-	2'060'798
Prélèvements des fonds libres	-	-3'078'984	-	-	-3'078'984
Augmentation des apports	-	-	-	-	-
Distribution bénéfique	-	-	-	-21'067	-21'067
<b>Fonds propres au 31.12.2022</b>	<b>-29'058'253</b>	<b>38'104'790</b>	<b>-10'179'438</b>	<b>329'751</b>	<b>-803'150</b>
<b>Fonds propres au 01.01.2023</b>	<b>-29'058'253</b>	<b>38'104'790</b>	<b>-10'179'438</b>	<b>329'751</b>	<b>-803'150</b>
Impact de l'exercice précédent	-10'179'438	-	10'179'438	-	-
Résultat de l'exercice	-	-	-12'599'037	93'286	-12'505'752
Changement de périmètre	44'602	-	-	-44'602	-
Attribution aux fonds libres	-	479'867	-	-	479'867
Prélèvements des fonds libres	-	-4'087'756	-	-	-4'087'756
Augmentation des apports	-	-	-	-	-
Distribution bénéfique	-	-	-	-137'167	-137'167
<b>Fonds propres au 31.12.2023</b>	<b>-39'193'089</b>	<b>34'496'901</b>	<b>-12'599'037</b>	<b>241'268</b>	<b>-17'053'957</b>

# Annexes aux comptes annuels consolidés

## 1. PRÉAMBULE ET INFORMATION GÉNÉRALE

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

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

### Reprise de l'activité d'exploitation

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

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

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

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

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

Les principes appliqués sont les suivants :

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

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

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

## 3. PRINCIPES DE CONSOLIDATION

### Périmètre de consolidation

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

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

Etablissement	% de détention	Capital	Méthode de consolidation
Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique (PHEL) <sup>1)</sup>	94 %	CHF 19'000.-	Intégration globale

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

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

### Méthode de consolidation

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

## 4. PRINCIPES D'ÉVALUATION

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

### 4.1 Actifs circulants

#### Trésorerie

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

#### Créances résultant de livraisons et de prestations

Font partie de cette rubrique du bilan toutes les créances encore

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

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

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

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

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

#### Autres créances à court terme

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

#### Stocks et en-cours de facturation

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

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

#### Actifs de régularisation

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

## 4.2 Actifs immobilisés

#### Immobilisations financières

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

#### Immobilisations corporelles et incorporelles

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

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

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

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

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

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

### 4.3 Capitaux étrangers (passifs)

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

#### Dettes

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

#### Passifs de régularisation

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

#### Provisions

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

#### Fonds affectés

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

### 4.4 Fonds propres (passifs)

#### Fonds propres

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

#### Fonds libres

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

## 5. PRÉVOYANCE PROFESSIONNELLE

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

- FISP (Fondation interprofessionnelle sanitaire de prévoyance) pour la majorité du personnel (un peu moins de 2000 assuré-e-s)
- ASMAC (Association suisse des médecins-assistant-e-s et chef-fe-s de clinique) regroupant environ 200 personnes
- CIP (Caisse intercommunale de pensions) gérée par les Retraites Populaires; il reste une personne affiliée, qui partira à la retraite d'ici 2 ans.

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

## 6. OPÉRATIONS HORS BILAN

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

# Notes explicatives

<b>Note 1</b>	<b>Trésorerie</b>	<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	Caisses	136'767	64'932
	Chèques postaux	7'530	52'357
	Banques	4'189'021	7'281'145
	Comptes d'attente	32'534	171'437
		<u>4'365'852</u>	<u>7'569'871</u>
<b>Note 2</b>	<b>Créances résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	Débiteurs patients et assurances	50'880'204	51'246'449
	Débiteur Etat du Valais	2'495'017	3'335'351
	Débiteur Etat de Vaud	21'650'616	16'570'102
	Débiteurs divers	1'063'480	1'046'982
	Ducroire	-577'000	-691'000
		<u>75'512'318</u>	<u>71'507'885</u>
<b>Note 3</b>	<b>Autres créances à court terme</b>	<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	Créances assurances sociales et prévoyances	0	50'889
	Créances envers les entités satellites	25'026	49'807
	Autres créances	1'628'787	1'723'964
		<u>1'653'812</u>	<u>1'824'660</u>
<b>Note 4</b>	<b>Stocks et en cours de facturation</b>	<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	En-cours de facturation	3'647'325	3'158'714
	Stock médical	6'286'036	5'737'795
	Stock administratif	27'520	40'333
	Stock de combustible	287'243	326'212
		<u>10'248'123</u>	<u>9'263'055</u>
<b>Note 5</b>	<b>Actifs de régularisation</b>	<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	Vacances non prises	169'228	28'635
	Heures supplémentaires	54'121	292'454
	Charges payées d'avance	401'455	365'147
	Produits à recevoir	1'526'667	3'998'731
		<u>2'151'471</u>	<u>4'684'966</u>
<b>Note 6</b>	<b>Immobilisations financières</b>	<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	Titres et placements	351'500	351'501
	Dépôts de garantie	23'520	44'930
		<u>375'020</u>	<u>396'431</u>

Note 7	Immobilisations corporelles	Immeubles et bâtiments	Installations fixes	Mobilier, matériel et véhicules	Matériel biomédical	Immobilisations en cours <sup>2)</sup>	TOTAL
<b>2022</b>	<b>Coûts d'acquisition</b>						
	Etat au 01.01	356'845'450	12'109'301	25'901'170	50'410'426	16'856'483	462'122'829
	Entrées	0	14'540	57'296	233'171	16'010'246	16'315'253
	Reclassifications <sup>1)</sup>	0	628'442	415'182	2'465'694	-3'183'411	325'906
	Sorties	-1'004'249	-2'087'429	-465'155	-1'281'766	0	-4'838'598
	Etat au 31.12	355'841'201	10'664'854	25'908'493	51'827'524	29'683'317	473'925'390
	<b>Amortissements cumulés</b>						
	Etat au 01.01	28'202'729	3'692'058	11'398'415	24'485'952	0	67'779'153
	Amortissement	11'747'440	671'637	3'484'431	5'440'614	0	21'344'122
	Reclassifications	0	0	0	0	0	0
	Sorties	-1'004'249	-2'087'429	-465'155	-1'281'766	0	-4'838'598
	Etat au 31.12	38'945'920	2'276'265	14'417'691	28'644'800	0	84'284'677
	<i>Valeur comptable au 01.01</i>	328'642'720	8'417'244	14'502'755	25'924'474	16'856'483	394'343'676
	<i>Valeur comptable au 31.12</i>	316'895'281	8'388'588	11'490'802	23'182'724	29'683'317	389'640'713
	<i>Dont immobilisations en leasing</i>				5'625'897		5'625'897
<b>2023</b>	<b>Coûts d'acquisition</b>						
	Etat au 01.01	355'841'201	10'664'854	25'908'493	51'827'524	29'683'317	473'925'390
	Entrées	0	0	0	84'739	10'170'927	10'255'666
	Reclassifications <sup>1)</sup>	28'046'852	1'290'873	2'678'288	2'668'872	-34'594'343	90'541
	Sorties	-260'482	-18'187	-38'400	-1'379'863	-65'972	-1'762'904
	Etat au 31.12	383'627'571	11'937'540	28'548'381	53'201'273	5'193'928	482'508'693
	<b>Amortissements cumulés</b>						
	Etat au 01.01	38'945'920	2'276'265	14'417'691	28'644'800	0	84'284'677
	Amortissement	12'674'847	651'637	3'351'100	5'562'248	0	22'239'831
	Reclassifications	0	0	0	0	0	0
	Sorties	-260'482	-18'187	-38'400	-1'379'863	0	-1'696'932
	Etat au 31.12	51'360'286	2'909'715	17'730'391	32'827'185	0	104'827'577
	<i>Valeur comptable au 01.01</i>	316'895'281	8'388'588	11'490'802	23'182'724	29'683'317	389'640'713
	<i>Valeur comptable au 31.12</i>	332'267'286	9'027'825	10'817'990	20'374'088	5'193'928	377'681'116
	<i>Dont immobilisations en leasing</i>				4'164'397		4'164'397
	<b>Valeur ECA des immeubles</b>					<b>31.12.23</b>	<b>31.12.22</b>
	<b>Valeur ECA du site de Rennaz</b>					285'849'745	264'675'690
	<b>Valeur ECA des équipements</b>					91'639'520	91'639'520

1) Reclassification entre immobilisations corporelles et incorporelles.

2) Des discussions sont initiées pour l'éventuelle reprise d'un projet de rénovation par une autre entité ce qui pourrait conduire à une correction de valeur sur les dépenses déjà engagées.

Note 8	Immobilisations incorporelles	Applications majeures, logiciels	Immobi- li- sations en cours	TOTAL
2022	<b>Coûts d'acquisition</b>			
	Etat au 01.01	8'210'566	171'211	8'381'777
	Entrées	0	544'622	544'622
	Reclassifications	356'910	-682'816	-325'906
	Sorties	-279'176	0	-279'176
	Etat au 31.12	<u>8'288'300</u>	<u>33'017</u>	<u>8'321'317</u>
	<b>Amortissements cumulés</b>			
	Etat au 01.01	5'472'892	0	5'472'892
	Amortissement	1'053'688	0	1'053'688
	Reclassifications	0	0	0
	Sorties	-279'176	0	-279'176
	Etat au 31.12	<u>6'247'404</u>	<u>0</u>	<u>6'247'404</u>
	<i>Valeur comptable au 01.01</i>	2'737'674	171'211	2'908'885
	<i>Valeur comptable au 31.12</i>	2'040'896	33'017	2'073'913
2023	<b>Coûts d'acquisition</b>			
	Etat au 01.01	8'288'300	33'017	8'321'317
	Entrées	0	142'266	142'266
	Reclassifications <sup>1)</sup>	77'737	-168'279	-90'541
	Sorties	-977'893	0	-977'893
	Etat au 31.12	<u>7'388'144</u>	<u>7'005</u>	<u>7'395'149</u>
	<b>Amortissements cumulés</b>			
	Etat au 01.01	6'247'404	0	6'247'404
	Amortissement	878'352	0	878'352
	Reclassifications	0	0	0
	Sorties	-977'893	0	-977'893
	Etat au 31.12	<u>6'147'863</u>	<u>0</u>	<u>6'147'863</u>
	<i>Valeur comptable au 01.01</i>	2'040'896	33'017	2'073'913
	<i>Valeur comptable au 31.12</i>	1'240'281	7'005	1'247'286

1) Reclassification entre immobilisations corporelles et incorporelles.

Note 9	Dettes financières à court terme	31.12.23	31.12.22
	Dettes bancaires	101'136'326	89'200'000
	Dettes hypothécaires	7'735'000	7'735'000
	Leasings	1'569'253	1'303'560
	Autres dettes	0	0
		<u>110'440'579</u>	<u>98'238'560</u>
Note 10	Autres dettes à court terme	31.12.23	31.12.22
	Dettes assurances sociales et prévoyances	6'743'445	5'685'331
	Paiements anticipés de patients <sup>1)</sup>	986'523	728'539
	Dettes envers le personnel	115'211	110'609
	Dettes AFC	124'648	126'186
	Subvention Réponse à l'urgence à transférer	1'330'400	0
	Dettes envers les entités satellites	0	4'343
		<u>9'300'227</u>	<u>6'655'008</u>

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

Note 11	Provisions à court terme	Etat au 01.01	Attribution	Dissolution	Etat au 31.12
2022	Autres provisions	810'000	686'100	-560'000	936'100
		810'000	686'100	-560'000	936'100
2023	Autres provisions	936'100	411'425	-824'000	523'525
		936'100	411'425	-824'000	523'525

Note 12	Passifs de régularisation		31.12.23	31.12.22
	Vacances non prises		3'153'154	2'752'777
	Heures supplémentaires à payer		2'796'208	3'027'984
	Charges à payer		4'197'012	4'921'984
	Produits reçus d'avance		163'153	63'409
			10'309'527	10'766'154

Note 13	Dettes financières à long terme		31.12.23	31.12.22
	Dettes hypothécaires (taux: 0% à 2,31%)		342'470'000	350'205'000
	Emprunts bancaires		0	0
	Leasings		3'317'759	4'810'717
			345'787'759	355'015'717

Note 14	Fonds affectés	Etat au 01.01	Alimentation	Utilisation	Etat au 31.12
2022	Fonds Contribution Professionnelle	276'075	77'888	-177'100	176'863
	Fonds Réponse à l'urgence <sup>2)</sup>	799'000	662'345	-789'382	671'964
	Fonds Mobilité interne	0	150'000	0	150'000
	Fonds J&L Spicher <sup>1)</sup>	0	50'000	0	50'000
		1'075'075	940'233	-966'482	1'048'827
2023	Fonds Contribution Professionnelle	176'863	82'964	-26'320	233'508
	Fonds Réponse à l'urgence <sup>2)</sup>	671'964	757'275	-418'303	1'010'936
	Fonds Mobilité interne	150'000	0	-56'020	93'980
	Fonds Imagerie Médicale - soutien formation	0	75'237	-75'237	0
	Fonds Orthopédie/Traumatologie	0	43'200	0	43'200
	Fonds Chirurgie	0	2'823	0	2'823
	Fonds J&L Spicher <sup>1)</sup>	50'000	100'000	0	150'000
	Fonds continuité des soins	0	44'019	-28'611	15'408
		1'048'827	1'105'518	-604'491	1'549'854

1) En 2022 ce montant a été transféré de la Fondation de soutien HRC pour gestion à l'HRC sans impacts avec le résultat des fonds affectés.

2) Le solde du fonds réponse à l'urgence sera transféré au Réseau Santé Haut-Léman (RSHL) courant 2024 dans le cadre du contrat de prestations entre l'Etat de Vaud et le RSHL.

Les fonds sont dûment règlementés. L'alimentation et/ou l'utilisation respecte ledit règlement qui prévoit également les principes généraux et de gestion, la responsabilité et les compétences du Comité de gestion ainsi que les opérations comptables et de dissolution éventuelle.

Note 15	Provisions à long terme	Etat au 01.01	Attribution	Dissolution	Utilisation	Etat au 31.12
2022	Provision pour litiges RC <sup>1)</sup>	495'000	327'827	0	0	822'827
	Provision pour contrat commercial	102'000	0	-102'000	0	0
	Provision pour autres obligations	212'000	83'000	0	0	295'000
		809'000	410'827	-102'000	0	1'117'827
2023	Provision pour litiges RC <sup>1)</sup>	822'827	55'353	-258'980	0	619'200
	Provision pour contrat commercial	0	0	0	0	0
	Provision pour autres obligations	295'000	120'600	0	0	415'600
		1'117'827	175'953	-258'980	0	1'034'800

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

<b>Note 16</b>	<b>Fonds libres</b>	<b>Etat au 01.01</b>	<b>Alimentation</b>	<b>Utilisation</b>	<b>Etat au 31.12</b>
2022	Fonds de services	2'483'895	2'060'798	-144'723	4'399'971
	Fonds d'investissement	36'639'082	0	-2'934'262	33'704'820
		<u>39'122'976</u>	<u>2'060'798</u>	<u>-3'078'984</u>	<u>38'104'790</u>
2023	Fonds de services	4'399'971	479'867	-613'786	4'266'052
	Fonds d'investissement	33'704'820	0	-3'473'970	30'230'850
		<u>38'104'790</u>	<u>479'867</u>	<u>-4'087'756</u>	<u>34'496'901</u>
<b>Note 17</b>	<b>Intérêts minoritaires</b>			<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Apports			-39'193'089	-29'058'253
	Fonds libres			34'496'901	38'104'790
	Résultat de l'exercice			-12'599'037	-10'179'438
	Intérêts minoritaires			241'268	329'751
	Total fonds propres			<u>-17'053'957</u>	<u>-803'150</u>
<b>Note 18</b>	<b>Produits nets des livraisons et des prestations</b>			<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Produits des hospitalisations			177'008'861	167'050'989
	Produits des prestations ambulatoires			110'631'505	103'693'440
	Défalcations			-58'741	-499'386
	Autres produits prestations patients			573'069	567'036
	Part investissements			18'393'547	17'621'680
				<u>306'548'240</u>	<u>288'433'758</u>
<b>Note 19</b>	<b>Autres produits d'exploitation</b>			<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Prestations au personnel et aux tiers			11'633'196	10'134'380
	Prestations au personnel et tiers, part investissements			124'649	156'358
	Contributions et subventions			24'535'491	21'504'976
	Contributions et subventions, part investissements			7'391'465	7'352'503
	Subventions Covid-19			0	2'709'538
				<u>43'684'801</u>	<u>41'857'755</u>
<b>Note 20</b>	<b>Charges de personnel</b>			<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Salaires			-188'700'874	-177'141'040
	Charges sociales			-37'312'062	-34'891'288
	Honoraires			-2'555'656	-3'186'459
	Autres frais de personnel			-2'152'664	-2'192'372
				<u>-230'721'256</u>	<u>-217'411'158</u>
<b>Note 21</b>	<b>Charges de matières premières et consommables</b>			<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Médicaments (y. c. sang et produits sanguins)			-28'745'093	-25'698'271
	Matériel, instruments, implants et textiles			-21'121'572	-20'207'962
	Films et matériel de photographie			-1'237	-2'376
	Produits chimiques, réactifs et agents diagnostiques			-1'615'302	-1'571'477
	Prestations médicales par des tiers			-15'086'190	-13'604'054
				<u>-66'569'394</u>	<u>-61'084'141</u>
<b>Note 22</b>	<b>Autres charges d'exploitation</b>			<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Produits alimentaires			-3'655'240	-3'650'118
	Charges de ménage			-4'254'521	-4'063'922
	Entretien et réparation			-7'033'753	-6'091'767
	Charges d'utilisation des immobilisations			-703'455	-679'064
	Energie et eau			-2'646'389	-2'502'280
	Administration et informatique			-11'296'964	-10'845'758
	Autres charges liées aux patient·e·s			-3'130'771	-3'221'674
	Autres charges non liées aux patient·e·s			-4'834'889	-4'824'798
	Autres charges des investissements			-4'783'905	-4'686'859
				<u>-42'339'887</u>	<u>-40'566'240</u>

<b>Note 23</b>	<b>Résultat hors exploitation</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Produits des locations	662'784	470'398
	Charges des locations	-711'196	-732'345
	Résultat hors exploitation	-48'412	-261'947

<b>Note 24</b>	<b>Résultat des intérêts minoritaires</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
	Répartition par membre :		
	Fondation de Nant	2,61 %	3,05 %
	Hôpital de Lavaux	1,74 %	2,25 %
	Pôle Santé Pays-d'Enhaut	1,05 %	1,46 %
	Fondation Rive-Neuve	0,64 %	0,74 %
		6,04 %	7,49 %
	Hôpital Riviera-Chablais	93,96 %	92,51 %
		100,00 %	100,00 %
	Résultat de l'exercice	1'544'463	2'082'291
	Intérêts minoritaires	-93'286	-155'882

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

<b>Note 25</b>	<b>Caisses de pension</b>	<b>Collaborateurs assurés (nbre)</b>	<b>Taux de couverture fin 2022</b>	<b>Fin de contrat prévu</b>	<b>Solde dû au 31.12.2023</b>
	ASMAC, Association suisse des médecins-assistant-e-s et chef-fe-s de clinique	232	110 %		270'446
	FISP, Fondation interprofessionnelle sanitaire de prévoyance	2175	101 %		3'424'651
	CIP, Caisse intercommunale de pensions	1	72 %	2024	1'925

Dans le cadre de la fusion des hôpitaux, la prévoyance en faveur du personnel a été regroupée dans deux caisses. Certaines particularités ont conduit cependant à maintenir une personne assurée, proche de la retraite, dans la CIP.  
En l'absence d'information comparative et compte tenu de la réorganisation de notre prévoyance, seuls les degrés de couverture sont indiqués ci-dessus.

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

Au 31 décembre 2023, il n'existe pas d'avance de contributions employeur faites aux différentes caisses.

<b>Note 26</b>	<b>Engagements hors bilan</b>	<b>Échéance du contrat</b>	<b>Montant au 31.12.2023</b>	<b>Montant au 31.12.2022</b>
	Hall de stockage Aigle	31.01.26	262'519	388'528
	Logement du personnel (Santé Rennaz SA)	31.05.29	3'314'474	3'926'376
	Chambres de garde (Santé Rennaz SA)	31.05.29	316'940	375'452
	Centre de formation (Santé Rennaz SA)	31.05.29	848'380	1'005'004
	Cabinets médicaux (Santé Rennaz SA)	31.05.29	1'449'500	379'100
	Locaux physiothérapie (Réal Management)	01.04.26	174'015	251'355
	Places de parc (Réal Management)	01.03.25	1'540	1'540
	Places de parc Coop	31.12.24	61'440	0
	Cabinets médicaux (ESR Rennaz)	31.01.29	38'735	0
	Cabinet médical Ollon	01.07.25	26'460	0

<b>Note 27</b>	<b>Transactions avec des parties liées</b>	<b>Transactions en 2023</b>	<b>Solde au 31.12.2023</b>
	Etat de Vaud	143'685'160	21'650'616
	Etat du Valais	33'581'741	2'495'017

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

**Note 28 Gestion des risques**

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

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

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

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

Les honoraires 2023 comptabilisés pour l'audit des comptes statutaires et rapports détaillés se montent à CHF 89'423 (HT).

**Note 30 Événements subséquents à la date de clôture**

Aucun événement subséquent ayant une influence significative sur le résultat sous revue n'a été mis à jour à notre connaissance. Le Conseil d'Établissement de l'HRC a arrêté les comptes lors de sa séance du 30 avril 2024.

**Note 31 Continuité d'exploitation**

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

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

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

### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de l'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais et de ses filiales (le groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2023, le compte de résultat consolidé, le tableau des capitaux propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date, ainsi que l'annexe aux comptes consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière consolidés du groupe au 31 décembre 2023 ainsi que de ses résultats et de ses flux de trésorerie consolidés pour l'exercice clos à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC et sont conformes à la convention intercantonale sur l'Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais du 17 décembre 2008 et au règlement et à l'arrêté d'application du 2 novembre 2016.

### Fondement de l'opinion d'audit

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

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

### Paragraphe d'observation

Nous attirons l'attention sur le contenu de la note 31 de l'annexe aux comptes annuels, faisant état d'un bilan déficitaire. Cette situation ne remet pas en cause la continuité d'exploitation, compte tenu des garanties d'emprunt accordées par les cantons. Notre opinion d'audit ne comporte pas de réserve à l'égard de ce point.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Fiduciaire FIDAG SA

Jean-Claude De Iaco  
Expert-réviseur agréé  
Réviseur responsable

Adeline Bild  
Experte-réviseur agréée

Martigny, le 30 avril 2024

Exemplaire numérique

### **Annexes :**

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



# 70



Taux (en %) de patient-e-s recommandant l'HRC à un proche suite à un séjour à l'HRC





## **NOTRE ORGANISATION**

# Notre organisation

(Composition au 31 décembre 2023)

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

## CONSEIL D'ÉTABLISSEMENT

Présidence	Brigitte Rorive Feytmans
Vice-présidence	Stéphane Coppey

## DIRECTION GÉNÉRALE

Direction générale	Christian Moeckli
Direction de l'administration et des finances	Olivier Hugo
Direction des ressources humaines	Emmanuel Masson
Direction médicale	Prof. Salah Dine Qanadli
Direction des soins	José Iglesias
Direction du développement organisationnel	Arnaud Violland
Direction de la logistique hospitalière	Philipp Dürr

## AUDIT ET CONTRÔLE INTERNE

Responsable de l'audit interne et coordination des risques	Emmanuelle Rosset
--	-------------------

## ÉTAT-MAJOR

Secrétariat général et affaires juridiques	Sandra Blank
Communication	Julia Holinger
Sécurité patients et qualité clinique	Christian Baralon
Direction de l'organisation et des systèmes d'information	Alain Maygeoz

## DÉPARTEMENT MÉDICAL ET DÉPARTEMENT DES SOINS

Service d'anesthésiologie et des blocs opératoires	Prof. Jean-Pierre Tourtier, Stéphane Renoul
Service de cardiologie	Dre Catalina Trana, Natalie Schai
Service de chirurgie	Dr Riadh Ksontini, Emilie Betrisey-Brigante
Service de gériatrie et réadaptation	Dr Sylvain Nguyen, Stéphanie Colombey
Service de gynécologie-obstétrique	Dre Maria Pagnozza, Valérie Piazza
Service d'imagerie médicale	Dr Tarek Laswad, Suat Seker
Service de médecine	Prof. Nicolas Garin, Nicole Jaggi, Aida Marques
Service d'oncologie médicale	Dre Emanuela Salati, Bénédicte Panes-Ruedin, Aida Marques
Service d'orthopédie et traumatologie	Dr Alain Akiki, Julio Parreira
Service de pédiatrie	Dr Simon Kabangu Kayemba-Kay's, Isabelle Buttet
Service de radiothérapie	Dr Gaël Amzalag <i>a.i.</i> , Dr sc. Marc Pachoud, Aida Marques
Service des soins critiques	Dr Damien Tagan, Natalie Schai
Service des urgences	Dre Magali-Noëlle Pfeil, Pierre Baillifard
Physiothérapie et ergothérapie	Dr Tobias Ballhausen, John Hauptmann
Permanences médicales	Dr Alain Maillard, Snezana Rajic

## PARTENAIRES

Pharmacie	Pharmacie des hôpitaux de l'Est lémanique
Laboratoires, pathologie	Institut central des hôpitaux (Hôpital du Valais)
Psychiatrie VD - VS	Fondation de Nant, Hôpital du Valais
Réseau de soins	Réseau Santé Haut-Léman

**Rapport annuel 2023 / édition juin 2024**

Edition : Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais (HRC)

Rédaction et réécriture : mncommunication – Marlène Nerini, Echallens

Graphisme : inVisu Design – Isabelle Trabelsi-Tardif, Sion

Crédits photographiques : HRC, à l'exception des photos des pages 7 (©PLR Valais Romand), 26 (©Ville de Vevey)

Impression : Imprimerie Riviera

Ce document est disponible au format PDF sur notre site internet [www.hopitalrivierachablais.ch](http://www.hopitalrivierachablais.ch)

Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais  
Centre hospitalier de Rennaz  
Route du Vieux-Séquoia 20, 1847 Rennaz  
T. +41 (0)58 773 21 12  
[direction.generale@hopitalrivierachablais.ch](mailto:direction.generale@hopitalrivierachablais.ch)

      
[hopitalrivierachablais.ch](http://hopitalrivierachablais.ch)