

Résultats des expertises externes sur le  
retour à l'équilibre financier et le  
financement des investissements de  
l'Hôpital du Valais

Conférence de presse  
26 juin 2024

Intervenants

**Mathias REYNARD**

Conseiller d'Etat

Chef du Département de la santé, des affaires sociales et de la culture

**Stefan STEFANIAK**

CEO Paianet plus sàrl

**Mathias REYNARD**  
Conseiller d'Etat

26.06.2024 / 3

CANTON DU VALAIS  
KANTON VALAIS

## Contexte

### Début 2023

#### Perspectives financières négatives de l'Hôpital du Valais (HVS)

- Pénurie de personnel
  - Insuffisance tarifaire
  - Renchérissement
  - Pression sur les coûts
- ▲ Constat similaire au niveau national
  - ▲ Recherche de solutions durables

26.06.2024 / 4

CANTON DU VALAIS  
KANTON VALAIS

## Contexte

**Août 2023**

### **Mandat Paianet plus Sàrl**

- ▲ Plan de maintien de l'équilibre financier
- ▲ Priorité portée sur le Centre Hospitalier du Valais Romand (CHVR)

26.06.2024 / 5

CANTON DU VALAIS  
KANTON VALAIS

## Contexte

**Septembre 2023**

### **Capacité de financement des investissements de l'HVS**

- ▲ Investissements en cours ou nécessaires pour les 15 ans à venir :
  - Extensions des sites de Sion et Brigue
  - Mise aux normes parasismiques
  - Infrastructures support (laboratoire, digitalisation, etc.)
  - Psychiatrie (Malévoz)
  - Rénovation des sites du CHVR

26.06.2024 / 6

CANTON DU VALAIS  
KANTON VALAIS

## Contexte

### ▲ Contexte actuel

- Renchérissement
- Interruption des chaînes d'approvisionnement
- Fluctuation des taux d'intérêt
- Conjoncture régionale

### ▲ Constat de l'HVS

- L'HVS ne pourra pas réaliser tous ses investissements sans le soutien du canton

## Contexte

### Décembre 2023

#### Mandat Paianet Plus Sàrl

- ▲ Vérifier la fiabilité des scénarios de l'HVS
- ▲ Définir la capacité max. d'investissement
- ▲ Analyser les investissements
- ▲ Évaluer la forme et le volume d'une aide étatique

**M. Stefan STEFANIAK**  
CEO Paianet plus sàrl

27.04.2023 / 9

CANTON DU VALAIS  
KANTON VALAIS

paianet  
connecting global healthcare



Expertise concernant la capacité d'investissement de l'Hôpital du Valais  
et le plan de retour à l'équilibre financier

Conférence de presse  
Sion, le 26 juin 2024

10

## Expertise concernant la capacité d'investissement de l'Hôpital du Valais

11

1

En principe, les investissements pour les infrastructures hospitalières sont couverts par les tarifs. En réalité, cela ne fonctionne pas pour la majorité des hôpitaux suisses.



### Financement des investissements dans les établissements hospitaliers

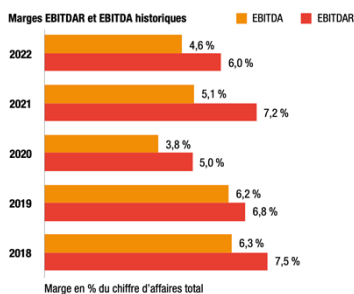
#### Systèmes tarifaires

- En principe, les coûts d'utilisation des immobilisations sont inclus dans tous les tarifs.
- Les tarifs ne sont cependant pas suffisants aujourd'hui. L'application de la loi via des négociations du baserate pose problème
  - Les hôpitaux doivent toujours couvrir les deux premières années de tout renchérissement
  - Le 25<sup>e</sup> pourcentil n'est pas adéquat.
- Le financement hospitalier est remis en question par plusieurs partis et par H+. «Est-il encore possible de générer des bénéfices suffisants par un hôpital public?»

#### Benchmark / Références suisses

Etude PWC sur l'EBITDAR:

La majorité des établissements n'arrivent pas à couvrir les coûts des infrastructures estimés à 10% du chiffre d'affaires.



#### Fonds de contribution aux investissements

- HVS attribue une partie du revenu directement à un fonds d'investissement
- Pas d'obligation nationale
- Principe indiqué en Valais, mais sans mention du montant exact
- Année 2023:**  
**attribution au fonds fortement réduite**
  - rend le résultat comparable
  - réduit la perte affichée

Prestations	
Aigu (y.c soins palliatifs dès 2018)	8/108
Réadaptation polyvalente gériatrique	5/105
Psychiatrie et psychogériatrie	5/105

Source: «Hôpitaux Suisses: Santé financière 2022» (étude par PWC, édition septembre 2023); Source: «Rapport sur la capacité de financement des investissements de l'HVS», page 21

www.paianet.com Expertise concernant la capacité d'investissements de l'Hôpital du Valais et le plan de retour à l'équilibre financier – CONFERENCE DE PRESSE – version 23.06.2024

12

## Le résultat financier de l'HVS ne permet pas de maintenir les scénarios du rapport et confirme qu'il n'est pas en mesure de générer les investissements nécessaires



### Problématique de l'HVS depuis 2022

#### Evolution du résultat financier

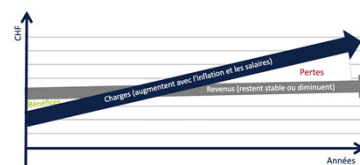
- Le résultat financier de l'HVS est sur une pente descendante.
- Le budget 2023 n'a pas pu être respecté.
- Le budget 2024, prévoit une perte encore plus importante.
- Des mesures de redressement ne sont pas encore suffisantes pour corriger la situation rapidement.
- Le déménagement du CHVR en 2026 introduira davantage d'éléments négatifs.
- L'hypothèse du retour à l'équilibre en 2026 ne pourra pas être réalisée.**
- Plusieurs années de pertes sont encore à prévoir pour l'avenir.**

#### Prestations d'intérêt général (PIG)

- Total 53 M CHF (évolution croissante au fil des années)
- Distorsion des benchmarks (différence culturelle entre cantons car certains n'en paient pratiquement pas)
- Plusieurs PIG pas pérennes (p.ex. contribution aux salaires et «financement cantonal exceptionnel 2023» etc.)
- Résultat financier actuel de l'HVS aidé par ces PIG conséquentes (impact sur capacité de financement)

#### Pression sur le futur

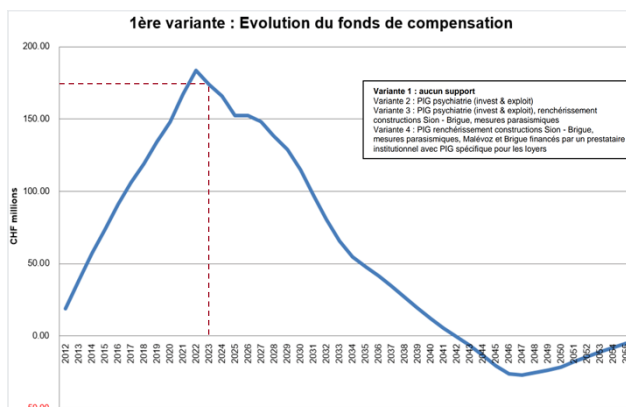
Le système tarifaire ne prévoit pas d'augmentation «automatique» en fonction de l'inflation. A activité égale, les pertes augmentent sans mesures d'amélioration de l'efficacité conséquentes et continues: **«Effet ciseaux»**



## Aujourd'hui, l'HVS a CHF 187M dans son fonds d'investissement. Il n'est pas clair si et combien il pourra contribuer à l'avenir...



### Le fonds de contribution aux investissements (constitue les fonds propres au bilan)



- La capacité d'investissement est influencée par
  - Les sorties du fonds (les investissements réguliers et stratégiques)
  - Les entrées du fonds (revenu/excédent d'exploitation)
- L'excédent d'exploitation est lui-même fortement influencé par
  - Le montant des PIG (53M dont 25M pas pérennes)
  - La capacité de l'HVS à revenir vers un budget équilibré
    - résultat 2023: -10M avant attribution au fonds
    - budget 2024: -16M avant attribution au fonds
    - budget 2024: -30M après attribution (réf. rapport) (perte d'env. 1'000 CHF par cas hospitalisé)

Graphiques du rapport de l'HVS.

Encore avec **l'hypothèse d'un retour à l'équilibre financier dès 2026** (chiffres noirs APRÈS attribution au fonds d'investissements).

4

## La LEIS permet au canton d'investir dans des bâtiments indépendamment de la capacité de l'HVS à couvrir lui-même les investissements dans l'infrastructure

### LEIS – liberté du canton à investir dans les bâtiments

#### Art. 41 Infrastructures immobilières propriété du canton

<sup>1</sup> Les infrastructures immobilières actuelles ou futures, soit les terrains et les constructions nécessaires à l'exercice des activités relevant de la planification sanitaire, sont la propriété du canton qui les met à disposition de l'Hôpital du Valais.

Aujourd'hui, sur les infrastructures reprises par le canton, l'HVS paye à la fois

- indemnisation pour la mise à disposition des infrastructures d'env. CHF 10,5 M p.a. et
- les coûts de maintenance / réparations, (normalement à la charge d'un propriétaire).

#### Conclusion:

- Même si l'HVS n'arrivait pas à financer des investissements essentiels pour la bonne prise en charge de la population via le fonds de contribution aux investissements, il y a d'autres options.
- Le gouvernement cantonal n'est pas contraint par le financement des investissements via le tarif hospitalier.
- La LEIS prévoit une base légale pour construire les infrastructures nécessaires afin de les mettre à disposition de l'HVS qui les exploite.
- La situation actuelle de l'HVS en permet pas de prendre les décisions d'investissement souhaitées sur la base de sa propre capacité d'investissement.

5

## Pour les options se basant sur un investissement fait par l'HVS, différentes possibilités se présentent:

### Options de financement disponibles

#### 1 Extension du cautionnement

##### Cautionnement pour fonds roulement:

- Théoriquement un total d'environ CHF 250 M possible (30% du chiffre d'affaires).
- Aujourd'hui seulement CHF 130 M utilisés.
- **CHF 120 M restants possible**
- L'Hôpital emprunte ensuite auprès de la Banque Cantonale du Valais (actuellement SARON + 1,5%)

##### Cautionnement supplémentaire:

- CHF 400 M déjà accordés
- **CHF 100 M suppl. demandés par l'HVS**
- Levier relativement libre pour soutenir les projets de construction

#### 2 Crédit direct du Canton

- Variante préférée financièrement par l'Hôpital car taux d'intérêt plus avantageux (SARON sans majoration)

#### 3 Crédit d'un autre organisme tiers

- Exemple: caisse de pension
- Avantage: HVS trouve une solution ne nécessitant pas de l'aide étatique auprès d'un organisme proche (qui ne regarde pas les ratios d'endettement)
- Inconvénient: taux d'intérêt plus élevé qu'auprès du Canton

#### 4 Prestation d'intérêt général (PIG)

- Option pour augmenter la capacité d'investissement de l'hôpital

#### 6 Reprise et gestion par le «FIGI»

- Fonds d'investissement et de gestion des infrastructures du Canton
- Avantage: le Canton peut agir indépendamment de la capacité d'investissement de l'HVS
- Inconvénient: l'ensemble des bâtiments de l'HVS doit être repris par le Canton



L'HVS prévoit aujourd'hui de nombreux investissements – une grande partie est déjà en cours et « doit être réalisée », d'autres peuvent encore être adaptés.



### Investissements prévus

Phase	Sujet	Etat	Cadre financier validé en 2014	Cautionnement cadre 2019	Rajouts (depuis cautionnement 2019)	Total des projets imaginés	Renchérissment (4/2023) (minimum)	Total (avec renchérissement min.)	Renchérissment 20% (est. 2024)	Total (avec estimation actuelle)
1ère phase (Sion, Brigion) 2023	Sion - Extension bâtiment (CFC 1-6)	En cours	300.0	247.5		247.5	27.0	274.5	49.5	297.0
	Sion - Equipements (CFC 7,8,9)	En cours			56.9	56.9	5.2	62.1	11.4	68.3
	Sion - Transformation étages A,B,C (150 lits)	Estimation			16.5	16.5		16.5	3.3	19.8
	Brigie - Site unique (CFC 1-6)	En cours	100.0	137.5		137.5	31.4	168.9	27.5	165.0
	Brigie - Equipements (CFC 7,8,9)	En cours			21.7	21.7		21.7	4.3	26.0
	<b>Total</b>		<b>400.0</b>	<b>385.0</b>	<b>95.1</b>	<b>480.1</b>	<b>63.6</b>	<b>543.7</b>	<b>96.0</b>	<b>576.1</b>
	Dont partie "stratégique" initiale (équivalent 400M)		400.0			385.0	13%	443.4	20%	462.0
	Sion - Parking	Boucté				25.8		25.8		25.8
	Brigie - Parking	En cours				9.5		9.5		9.5
	Sterilisation centrale Martigny	Boucté			15.0	15.0		15.0		15.0
2e phase "en court" 2025-2030	Normes parasismiques (Sion, Brigie, Martigny)	Planifié			21.2	21.2		21.2		21.2
	Augmentation capacité des préfabriqués	Planifié			2.3	2.3		2.3		2.3
	Infrastructure IT des nouveaux bâtiments	Planifié			5.0	5.0		5.0		5.0
	<b>Total de la phase</b>		<b>400.0</b>	<b>385.0</b>	<b>138.6</b>	<b>558.9</b>	<b>63.6</b>	<b>622.5</b>	<b>96.0</b>	<b>654.9</b>
	Bâtiment laboratoires et histopathologie	Estimation			56.6	56.6		56.6		56.6
	Extension Pharma & Labo Sion et Brigie	Estimation			3.7	3.7		3.7		3.7
	Projet Pharmacie Sion	Estimation			0.4	0.4		0.4		0.4
	Digitalisation - nouveau dossier patients	Estimation			35.0	35.0		35.0		35.0
	<b>Total de la phase</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>96.7</b>	<b>96.7</b>	<b>0.0</b>	<b>96.7</b>	<b>0.0</b>	<b>96.7</b>
	<b>Total cumulé</b>		<b>400.0</b>	<b>385.0</b>	<b>234.3</b>	<b>654.6</b>	<b>63.6</b>	<b>718.2</b>	<b>96.0</b>	<b>750.6</b>
3e phase "Concept" médico-assistant >2030	Transformations/rénovations sites CHR	Estimation			187.0	187.0		187.0		187.0
	Transformations/rénovations site Brigie	Estimation			22.0	22.0		22.0		22.0
	Développement de la santé psychique Valais	Estimation			80.0	80.0		80.0		80.0
	Incertitudes dans l'estimation "arrondi"							11.0		11.0
	<b>Total 3e phase</b>		<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>289.0</b>	<b>289.0</b>	<b>0.0</b>	<b>300.0</b>	<b>0.0</b>	<b>299.0</b>
<b>Total cumulé</b>		<b>400.0</b>	<b>385.0</b>	<b>523.3</b>	<b>943.6</b>	<b>63.6</b>	<b>1018.2</b>	<b>96.0</b>	<b>1038.6</b>	

Synthèse de nombreuses sources de données de l'HVS; chiffres constamment en cours d'évolution à cause du renchérissement et la précision des projets décrits

www.paianet.com Expertise concernant la capacité d'investissements de l'Hôpital du Valais et le plan de retour à l'équilibre financier – CONFERENCE DE PRESSE – version 23.06.2024

17

### Remarques:

- Le total de CHF >1 mia indiqué comme besoin semble en contradiction avec les résultats d'exploitation et la capacité d'investissement qui en résulte.
- Il est encore nécessaire de réfléchir différemment: «Comment faire sans?», «Comment réduire le coût?»
- Les projets de la 3<sup>e</sup> phase sont encore vagues et il doit être possible de réduire considérablement les montants y associés (incl. réduire le besoin de lits hospitaliers et blocs).
- L'ordre de grandeur est cependant juste. Malgré les résultats financiers négatifs, l'HVS aura besoin d'investir des montants importants!

Le renchérissement d'un ordre de grandeur de 64M à 96M (13%-20%) sur des projets déjà lancés est un défi énorme. Les mesures parasismiques peuvent être échelonnées.



### Renchérissment et mesures parasismiques

#### Renchérissment

- Les raisons du renchérissement sont en grande partie vraiment « extraordinaires » (p.ex. « effet Lonza ») et ne sont pas imputables à la direction de l'HVS.
- Les rapports 2023 indiquent un renchérissement de CHF 64M (=13% du projet), mais il peut être estimé que certaines constructions en cours finiront jusqu'à 20% plus chers que prévus.
- Au total, il s'agit de couvrir potentiellement jusqu'à **CHF 96M** entre 2024 et 2028 (15-20M p.a.).

#### Mesures parasismiques

- Selon décision du GC décembre 2023: prise en charge des montants par le Canton (p.ex.: fonds du 21e siècle).
- Réaliser en même temps que projets de transformation (pour l'exploitation).
- « Seulement » 5,5 M en lien avec projets de transformation déjà concrets.

Site	Montant	Période
Brigie (United)	2,5 M	2024-2028
Sion (150 lits)	3,0 M	2025-2030
<b>Total concret</b>	<b>5,5 M</b>	<b>&lt; 2030</b>
Sierre	7,6 M	> 2030
Martigny	8,1 M	> 2030
<b>Total</b>	<b>21,2 M</b>	

#### Solution recommandée

- Renchérissment:**  
Exploiter les moyens éventuellement à disposition pour prendre en charge le renchérissement par le Canton (idéalement à fonds perdus hors cautionnement) car ces montants sont indépendants des compétences de l'HVS.
- Parasismique:**  
Réaliser les mesures parasismiques au fur et à mesure de la réalisation des travaux de rénovation des bâtiments. Ne pas lancer des travaux « en urgence » (manque de synergies, nuisances pour patients à double, charge de gestion des travaux trop importante).

www.paianet.com Expertise concernant la capacité d'investissements de l'Hôpital du Valais et le plan de retour à l'équilibre financier – CONFERENCE DE PRESSE – version 23.06.2024

18



## L'HVS n'est pas et ne sera pas en mesure de financer le site de Malévoz. Le canton peut cependant construire le bâtiment promis si la volonté politique existe.

### Malévoz

#### Situation actuelle

- Décision politique d'une nouvelle construction à Malévoz
- Concept de la prise en charge psychiatrique cantonale  
→ adéquat de refaire même nombre de lits sur le site de Malévoz?
- Différentes estimations (CHF 60M-160M)
- Montant de CHF 40-60 M semble acceptable pour 75 lits, mais le canton devra prendre en considération des coûts supplémentaires: rénovation des bâtiments plus utilisés, mise à niveau parasismique (non-chiffré), nouvelle affectation à trouver

#### Défis pour l'avenir

- Aucune capacité de financement d'un nouveau bâtiment par l'HVS
  - Résultat psychiatrie: négatif (env. 2M)
  - Même le pourcentage théorique des tarifs offre seulement CHF 2M p.a.
  - Subventionnement par tarif aigu ou de réadaptation pas possible
- Financement par d'autres sources tierces (p.ex. caisse de pension) également impossible, car pas de rentabilité suffisante
- «Décision» du lancement d'un concours d'architecture cet été non tenable

#### Solution recommandée

- Seule solution envisageable à présent: **Mise à disposition du bâtiment par le canton (et financé par le canton)**
- Concept de prise en charge:
  - soit
  - Les acteurs se coordonnent sur les besoins exacts dans un délai raisonnable pour lancer le concours p.ex. fin 2024, soit
  - Bâtiment selon plans du Canton et HVS doit en assurer l'exploitation



## En résumé, ce n'est pas un moment propice à prendre des décisions d'investissement pour l'HVS, mais le canton peut valider un soutien pour réaliser les projets clés

### Recommandations: Terminer ce qui est commencé (incl. Malévoz) et mettre le reste en attente

Phase	Sujet	Etat	Total (avec renchérissement min.)	Renchérissement 20% (est. 2024)	Total (avec estimation actualisée)	à réaliser (amt par HVS et/ou Canton)	Remarques sur recommandation
1ère phase (Sion/Brigine) < 2023	Sion - Extension bâtiment (CFC 1-6)	En cours	274.5	49.5	297.0	297.0	Renchérissement par Canton
	Sion - Equipements (CFC 7,8,9)	En cours	62.1	11.4	68.3	68.3	Renchérissement par Canton
	Sion - Transformation étages A,B,C (150 lits)	Estimation	16.5	3.3	19.8	19.8	Nécessaire; rench. par Canton
	Brigine - Site unique (CFC 1-6)	En cours	168.9	27.5	165.0	165.0	Renchérissement par Canton
	Brigine - Equipements (CFC 7,8,9)	En cours	21.7	4.3	26.0	26.0	Renchérissement par Canton
	<b>Total</b>		<b>543.7</b>	<b>96.0</b>	<b>576.1</b>	<b>576.1</b>	
	<i>Dont partie "stratégique" initiale (équivalent 400M)</i>			433.4	20%	462.0	
	Sion - Parking	Bouclé	25.8		25.8	25.8	
	Brigine - Parking	En cours	9.5		9.5	9.5	
	Sterilisation centrale Martigny	Bouclé	15.0		15.0	15.0	
2e phase: "Support" 2023 - 2030	Normes parasismiques (Sion, Brigine, Martigny)	Planifié	21.2		21.2	5.5	par Canton (échelonner)
	Augmentation capacité des préfabriqués	Planifié	2.3		2.3	0.0	éventuellement évitable
	Infrastructure IT des nouveaux bâtiments	Planifié	5.0		5.0	2.5	diminuer montant invest.
	<b>Total de la phase</b>		<b>62.2</b>	<b>96.0</b>	<b>654.9</b>	<b>634.4</b>	
	Bâtiment laboratoires et histopathologie	Estimation	56.6		56.6	0.0	Trouver solution créative
Extension Pharma & Labo Sion et Brigine	Estimation	3.7		3.7	0.0	Trouver solution créative	
Projet Pharmacie Sion	Estimation	0.4		0.4	0.4		
Digitisation - nouveau dossier patients	Estimation	35.0		35.0	0.0	Eviter invest via contrat licence	
<b>Total de la phase</b>		<b>95.7</b>	<b>0.0</b>	<b>95.7</b>	<b>0.4</b>		
<b>Total cumulé</b>		<b>718.2</b>	<b>96.0</b>	<b>750.6</b>	<b>634.8</b>		
3e phase: Concept medico-soignant >2030	Transformations/rénovations sites CHVR	Estimation	187.0		187.0	0.0	Réduire le besoin
	Transformations/rénovations site Brigine	Estimation	22.0		22.0	0.0	Préciser calculs (pour plus tard)
	Développement de la santé psychique Valais	Estimation	80.0		80.0	0.0	Construire à 40-50M par Canton
	Incertitudes dans l'estimation "arrondi"		11.0				
	<b>Total de la phase</b>		<b>300.0</b>	<b>0.0</b>	<b>299.0</b>	<b>0.0</b>	
<b>Total cumulé</b>		<b>1018.2</b>	<b>96.0</b>	<b>1039.6</b>	<b>634.8</b>		

- Prévoir d'augmenter le cautionnement ordinaire de CHF 50-100 M pour couvrir les **pertes** (et éviter le souci de trésorerie fin 2024 / début 2025 y lié).
- Aider l'HVS avec le financement du **renchérissement** (priorité: prendre en charge les frais à fonds perdus via versement unique ou PIG; sinon: augmenter le cautionnement de 100 M).
- Prendre en charge les mesures **parasismiques** à fonds perdus (via versement unique ou PIG).
- Comme la construction à **Malévoz** reste urgente, financer le bâtiment via des fonds du Canton et mettre le bâtiment à disposition de l'HVS.
- Demander à l'HVS de développer des **options alternatives aux investissements** (variantes réduites, alternatives créatives etc.) surtout par les projets de la 2<sup>e</sup> phase «support».
- **Revoir dorénavant annuellement les besoins** et l'avancement des investissements de l'HVS.

Évaluer la faisabilité via le fonds « FIGI »



## Plan de retour à l'équilibre financier

10

La liste des défis est longue, mais aucun problème ne peut être résolu par une seule personne. La complexité nécessite une approche globale avec une vue d'ensemble.



### Résumé des constats<sup>1)</sup>

#### Constats prioritaires

- 1. Mission (raison d'être) et Stratégie d'entreprise**  
(qui serons-nous dans 5 ans et comment fonctionnerons-nous?)
- 2. Entrepreneuriat / Responsabilisation («accountability»)**
- 3. Organisation hiérarchique et structurelle**  
(responsabilités, descriptifs de poste, libertés de décision, objectifs clairs)
  - HVS / CHVR / SZO
  - DC / Pôles / Services
  - Libertés de décision (ex. Martigny)
- 4. Objectifs chiffrés et tableaux de bord**  
(comptabilité analytique financière mensuelle par service et objectifs personnels clairs)
- 5. Medizinccontrolling** (suivi médico-économique)  
(sensibilisation, formation, leviers, suivi continu)

#### Constats supplémentaires

- **Ambulatoire**  
(virage ambulatoire (interventions), forfaits ambulatoires, organisation des blocs opératoires et prises en charge)
- **BR / Tarifs**  
(séparer négociations vs attribution comptable au centre; prendre en considération tous les éléments)
- **PIG**  
(Attribution pour quelle activité? Justification des montants?)
- **Loyer**  
(Frais propriétaire vs locataire; comparabilité avec d'autres)
- **Overhead**  
(Quelles ressources où? Optimisation de l'organisation.)
- **Réseau de soins**  
(partenariats, collaboration avec d'autres acteurs, orientation des flux, réponse aux besoins de la population dans le secteur extra-hospitalier)

1) vue «exploitation» hors projets d'investissement



## Qui serons-nous dans 5 ans? Quelles prestations allons-nous fournir? Comment fonctionnerons-nous?

### 1 Mission (raison d'être) et Stratégie d'entreprise

- En principe, un fonctionnement futur a été décrit dans le concept médico-soignant mis à jour en 2023.
- **Ce qui manque encore:**
  - **Une projection claire du résultat financier associé aux prestations décrites dans le concept.**  
(Les projections sur le résultat financier (p.ex. courrier de janvier 2023) ont été faites avant le concept médico-financier. Le résultat est estimé dans sa globalité et pas encore par service/activité.)
  - **Un cadre clair du financement**  
(Quelle partie des pertes pourrait être prise en charge par qui? Quel est le montant maximal (total sur tous les flux financiers) qui pourra être mis à disposition?)
  - **Une cohérence entre les prestations souhaitées et le financement disponible** (opérationnel et investissements).

### Prise en charge des patients valaisans



Assurer la prise en charge de chaque patient grâce à un point de contact unique et une orientation vers le prestataire le plus adapté.

Offrir toutes les prestations dont un Valaisan pourrait avoir besoin sur le territoire cantonal par l'HVS



## Beaucoup d'énergie semble encore être gaspillée: nous devons tous tirer dans une même direction. Définir l'objectif commun

### 2 Entrepreneuriat / Responsabilisation («accountability»)

- **Constat aujourd'hui:**  
Chacun définit sa mission et ses objectifs personnels selon son appréciation personnelle.  
Certes de bonne volonté, ces objectifs visent souvent des priorités liées à un secteur spécifique et ne sont pas alignées entre elles.  
La somme des objectifs des cadres ne fait pas avancer l'hôpital dans une direction commune.
- **Objectif primaire:**  
L'énergie positive et la motivation des cadres et collaborateurs devrait être canalisée dans une direction commune afin qu'ils puissent développer une approche entrepreneuriale où chacun contribue avec des idées et projets spécifiques à son secteur à atteindre un objectif commun de l'hôpital.
- **Objectif secondaire:**  
Une fois ces projets spécifiques identifiés, il sera nécessaire de les formaliser et de tenir les personnes impliquées responsables de l'atteinte des objectifs formulés.

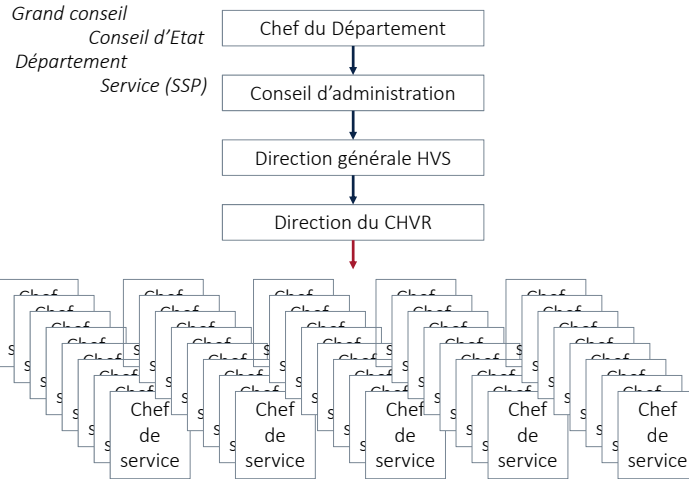
#### Recommandation

1. Définir un objectif commun à toute l'institution
2. Permettre à chacun de définir comment il/elle peut y contribuer au mieux à travers des projets concrets dans son secteur.
3. Formaliser ces projets et en fixer des objectifs individuels concrets.
4. Suivre l'avancement de ces projets et tenir les personnes impliquées responsables de leur atteinte.



## Les objectifs du propriétaire ne sont pas clairs pour les chefs de service. Très difficile pour la direction du CHVR de gérer 42 services en direct.

### 3 Organisation hiérarchique et structurelle



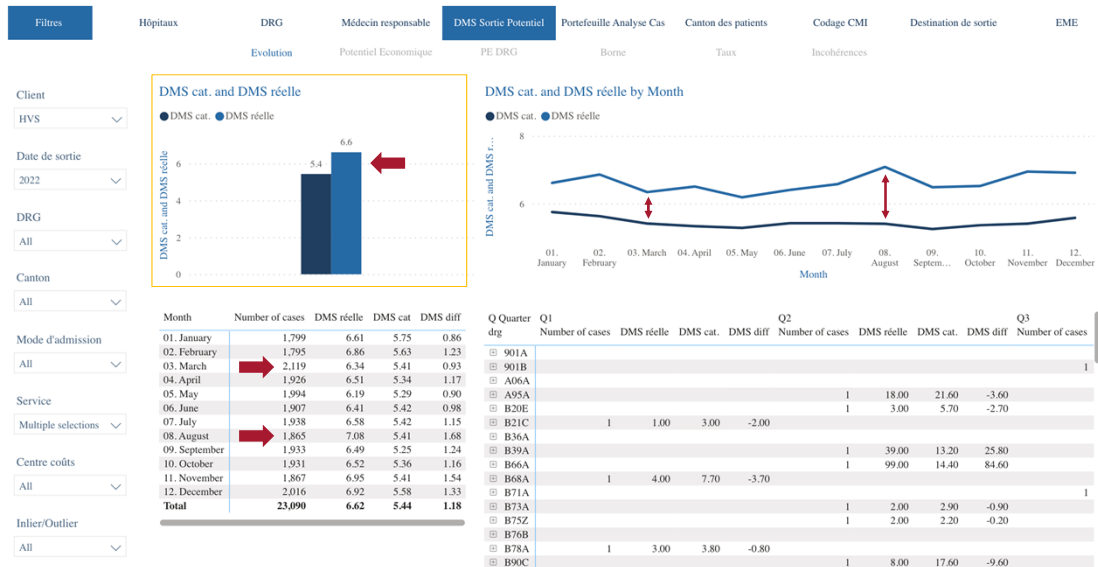
Contenu du Diapositif discuté mais page pas projetée pendant la séance.


#### Constats:

1. Vu les différents **niveaux de la hiérarchie**, il est difficile pour le propriétaire de fixer un objectif clair et de transmettre cet objectif aux acteurs clés dans les services.
2. A cause du **grand nombre de liens directs** entre les 42 services individuels et la direction du CHVR, il est impossible de gérer et de suivre chacun des services de manière efficace.
3. Il **n'existe pas de «comité» de direction** au niveau des services.  
Les médecins chefs ne font pas partie d'un groupe (triumvirat) habituel couvrant médecine, soins et chiffres.



## Parmi tous les défis de l'HVS, la gestion du flux des patients a un effet important sur son résultat financier.





Paianet plus sàrl  
Rue Beau-Séjour 8 E  
CH – 1003 Lausanne

[www.paianet.com](http://www.paianet.com)  
[info@paianet.com](mailto:info@paianet.com)

Ce document a été créé à l'usage exclusif de nos clients.  
Il n'est complet que s'il est accompagné par des analyses détaillées et une présentation orale.  
Il ne doit en aucun cas être transmis à des tiers, sauf avec le consentement préalable et explicite de Paianet.

This document was created for the exclusive use of our clients.  
It is not complete unless supported by the underlying detailed analyses and oral presentation.  
It must not be passed on to third parties except with the explicit prior consent of Paianet.

28

**Mathias REYNARD**  
Conseiller d'Etat

## Suites

### Perspectives financières

- ▲ Le CE prend acte du rapport de l'expert
- ▲ Il charge l'HVS de mettre en œuvre les recommandations de l'expert ou d'autres mesures d'efficience
- ▲ Point de situation trimestriel
- ▲ Information régulière à la commission des finances du Grand Conseil

## Suites

### Capacité de financement des investissements

- ▲ Le CE prend acte du rapport de l'expert
- ▲ Création d'un groupe de travail (DFE, DSSC, HVS) chargé d'analyser la faisabilité d'un financement par le fonds FIGI
  - Proposer une solution de financement du renchérissement et des surcoûts des travaux de construction de l'HVS.
  - Proposer comment financer les travaux parasismiques par le canton.
  - Evaluer en cas de transfert les conséquences financières liées aux charges locatives du fonds FIGI pour l'HVS et le SSP.
  - Evaluer en cas de transfert les conséquences sur le personnel du SIP pour la gestion du fonds FIGI.
- ▲ Le groupe de travail analysera au besoin des solutions alternatives

## Suites

- ▲ Délai à fin 2024
- ▲ Le CE charge l'HVS de revoir ses priorités d'investissements
- ▲ Les bases légales devront certainement être revues