



Hôpital du Valais
Spital Wallis

VISION STRATÉGIQUE HÔPITAL DU VALAIS

2018-2022

Impressum

Editeur: Hôpital du Valais, Direction générale, Sion.

Auteur: Hôpital du Valais, Conseil d'administration, Sion.

Graphisme: Eddy Pelfini Graphic Design, Sion.

Photo: Hôpital du Valais, Shutterstock.







Impression: Valmedia AG, Viège.

Contact: communication@hopitalvs.ch.

Réf.: 644 800.

Sion, février 2018.

Table des matières

05	Introduction	
09	Objectif de la Vision stratégique	
13	Présentation de l'Hôpital du Valais	
23	5 valeurs de l'Hôpital du Valais	
	1. Relation de soin	
	2. Responsabilité	
	3. Equité	
	4. Esprit de collaboration	
	5. Durabilité	
29	7 enjeux	
30	1. Le système sanitaire suisse et valaisan	
32	2. Les attentes de la population	
36	3. La spécificité d'un hôpital multisite	
38	4. La capacité d'attirer du personnel	
42	5. La nécessité d'un équilibre financier et la capacité d'investissement	
44	6. Les relations avec les partenaires	
46	7. Les incertitudes	
49	10 orientations stratégiques	
50	1. Adapter les compétences et les prestations aux besoins de la population	
51	2. Ancrer la culture Qualité au sein de l'Hôpital du Valais	
53	3. Développer une politique du personnel exemplaire	
54	4. Fonctionner en cohérence avec les prescriptions des autorités publiques	
58	5. Fonctionner dans une relation de confiance	
64	6. Intégrer la notion de durabilité dans le développement de l'Hôpital du Valais	
67	7. Affirmer la cohérence de toutes les composantes de l'Hôpital du Valais	
70	8. Atteindre et maintenir des résultats financiers équilibrés	
72	9. Réussir les projets de constructions stratégiques	
74	10. Développer un dialogue avec la société	



Introduction

La santé est la première
préoccupation de chacune
et chacun de nous ainsi
qu'un enjeu majeur pour
toute collectivité publique.



Prof. Dominique Arlettaz
Président du Conseil d'administration



Introduction



La santé est la première préoccupation de chacune et chacun de nous ainsi qu'un enjeu majeur pour toute collectivité publique. Les autorités politiques sont responsables de mettre à disposition de l'ensemble de la population un système de santé performant et accessible à tous.

L'Hôpital du Valais (HVS) est l'institution de référence de la composante hospitalière du système de santé du canton du Valais. Il offre à l'ensemble de la population valaisanne et aux personnes qui visitent le canton une palette de soins – stationnaires et ambulatoires - de grande qualité, ainsi que des prestations de santé publique et de prévention. Il assume également des activités de recherche et de formation dans les nombreuses professions présentes à l'hôpital.

L'HVS remplit ainsi une mission de service public, l'Etat du Valais étant son propriétaire et jouant le rôle de prescripteur et de garant. Pour ce faire, il s'appuie sur l'engagement sans faille et les remarquables compétences de son personnel et dispose d'une infrastructure immobilière et médico-technique de premier ordre. Cependant, dans la mesure où la médecine et les soins évoluent sans cesse, l'HVS doit être capable d'anticiper les futures attentes des patients, ainsi que l'introduction de nouvelles mé-

thodes thérapeutiques et de technologies toujours plus performantes.

Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'administration a décidé de fixer dans le présent document sa «Vision stratégique» pour la prochaine période de cinq ans (2018 – 2022). Cette démarche s'inscrit dans la volonté de conduire l'HVS sur la base de valeurs qui lui sont propres et de principes généraux qui doivent jouer le rôle d'une boussole institutionnelle. Elle est d'autant plus importante que l'HVS se trouve dans une phase de transition. En effet, né en 2004 de la fusion de dix établissements hospitaliers régionaux, l'HVS a parcouru un long chemin pour se structurer afin de prendre en compte les particularités de chaque région et offrir aussi bien des soins de proximité que des soins très spécialisés. Il bénéficie aujourd'hui d'une organisation multisite et d'une gouvernance construite sur un état d'esprit unique et respectueuse de sa diversité. En 2017, l'HVS a donc atteint un degré de maturité qui fait de lui une grande institution hospitalière suisse et le premier acteur de la santé en Valais. Pourtant, la forte croissance démographique et les nouveaux besoins de la population impliquent que l'HVS a le devoir de développer encore ses compétences et ses infrastructures. A cet égard, de grands projets de construction (en particulier sur les sites de Brig et

de Sion) vont changer le visage de l'HVS à l'horizon 2023. La période 2018 – 2022 est donc une étape cruciale pour que l'HVS puisse jouer à long terme le rôle qui lui est dévolu.

C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre le présent document qui présente la «Vision stratégique de l'Hôpital du Valais 2018 – 2022». Il a été élaboré par le Conseil d'administration et résulte d'un dialogue constant avec la Direction générale et les Directions des quatre centres de l'HVS, soit le Centre hospitalier du Haut-Valais (SZO), le Centre hospitalier du Valais Romand (CHVR), l'Institut Central des Hôpitaux (ICH) et le Centre de Services (CdS).

Ce document est organisé comme suit: après une présentation des objectifs de la démarche et une description générale de l'Hôpital du Valais, il met en exergue les cinq valeurs que l'institution veut promouvoir, puis analyse les sept enjeux qui auront un impact sur l'avenir de l'HVS. Il expose enfin les dix orientations stratégiques choisies sur la base de ces valeurs et de ces enjeux et qui doivent guider ses développements au cours des cinq prochaines années. Je vous en souhaite bonne lecture !



Objectif de la Vision stratégique

Objectif de la Vision stratégique



L'Hôpital du Valais (HVS) est une grande institution publique qui assume une mission de soin au service de la population, sur mandat de l'Etat du Valais. C'est une institution complexe dont les prestations sont dispensées sur plusieurs sites et qui fonctionne grâce à plus de 5'200 collaboratrices et collaborateurs qui exercent de nombreuses professions différentes. La gouvernance de l'HVS confère aux différents centres hospitaliers une certaine autonomie de fonctionnement. Il est donc important de respecter cette organisation qui a l'avantage de tenir compte des différences culturelles prévalant dans les centres hospitaliers. Cependant, pour que l'HVS puisse assumer de manière complète et cohérente les responsabilités qui lui sont confiées et envisager sereinement et positivement son développement, il est impératif que **certains éléments fédérateurs** définissent l'identité de l'HVS, en dessinent les contours de la politique générale et anticipent l'avenir de l'institution.

Parmi ces éléments fédérateurs figure au premier plan la gouvernance qui est constituée du Conseil d'administration et de la Direction générale. Ces deux organes, chacun à son niveau, assument la responsabilité institutionnelle: ils ont donc la compétence et le devoir de tracer la politique générale de l'HVS, de représenter l'institution, de veiller

à l'intérêt commun, de confirmer ou d'arbitrer les processus hiérarchiques, de garantir la cohérence des décisions prises au niveau des centres, et de construire une identité commune au sein de la communauté du personnel afin de mettre à disposition de la population des prestations de niveau égal et conforme à des valeurs partagées par l'ensemble de l'institution.

La deuxième composante fédératrice est le fait d'avoir **une vision stratégique commune**. C'est l'objectif de la démarche initiée par le Conseil d'administration en collaboration avec la Direction générale, dont le présent document expose les résultats. Cette force fédératrice est caractérisée par une volonté de **gouverner l'institution par des valeurs** qui motivent l'ensemble du personnel et qui guident le développement de l'HVS.

Les priorités présentées dans ce document sont assez générales et transverses à tout l'hôpital. A l'image d'une «boussole institutionnelle», elles représentent des principes et **des intentions qui aideront le Conseil d'administration et la Direction générale à prendre des décisions cohérentes**. Chaque centre de l'HVS assume la responsabilité opérationnelle qui lui est déléguée et doit organiser ses activités afin de contribuer au développement

de l'institution dans le respect des valeurs et dans le sens des orientations stratégiques: c'est donc à chacun d'entre eux qu'il incombe d'**établir des plans d'actions annuels en accord avec la vision stratégique** et de les réaliser. Par conséquent, c'est à l'articulation entre la vision stratégique et les plans d'actions que se concentrera le dialogue entre les différents niveaux de la gouvernance de l'HVS.

La présente vision stratégique est prévue pour **une période de cinq ans**, de 2018 à 2022: il s'agit d'une période suffisamment longue pour que les mesures prises engagent l'HVS dans la direction des orientations stratégiques. D'autre part, l'HVS disposera de plusieurs nouvelles infrastructures immobilières de grande ampleur dès 2023, ce qui aura un impact majeur sur divers aspects de l'organisation et de la stratégie de l'hôpital; il conviendra à ce moment de redéfinir la vision d'avenir de l'institution.

La «Vision stratégique de l'Hôpital du Valais 2018 – 2022» est ainsi **la carte de visite de l'HVS** dans la mesure où elle présente sa mission et ses principales caractéristiques, le contexte de ses activités, les enjeux qui se présentent à lui, les valeurs qui conduisent ses actions et surtout ses priorités stratégiques. Il s'agit d'un **document identitaire** et d'un **outil de communication** aussi bien à l'interne qu'à l'externe.

Enfin, le présent document doit également être compris à l'interne et au niveau politique comme une **garantie de l'autonomie de l'HVS**. En effet, si l'Etat définit la politique sanitaire cantonale, assume la responsabilité de propriétaire de l'HVS, et joue son rôle de surveillance, la Loi cantonale sur les établissements et institutions sanitaires (LEIS) fixe le cadre de l'autonomie de l'HVS. La «Vision stratégique de l'Hôpital du Valais 2018 – 2022» a pour but d'expliquer clairement quelles sont les orientations stratégiques qui guideront le développement de l'hôpital et quelles sont les priorités qui définiront la politique qui sera appliquée par la gouvernance de l'institution. Cette politique générale de l'institution est présentée de manière transparente aux autorités politiques qui devront, ensuite, laisser la plus grande marge de manœuvre à l'HVS pour autant qu'il respecte les priorités qu'il a annoncées pour une période de cinq ans.

C'est dans cet esprit qu'il faut comprendre le présent document.

Une volonté de gouverner l'institution par des valeurs.



Présentation de l'Hôpital du Valais



Présentation de l'Hôpital du Valais



L'Hôpital du Valais (HVS) est un établissement autonome de droit public qui a une mission d'intérêt public au service de la population valaisanne et des autres patients auxquels il fournit des soins.

Né en 2004 de la fusion de dix établissements, l'HVS fournit des prestations dans les domaines des soins hospitaliers stationnaires, ambulatoires et d'urgence sur l'ensemble du territoire cantonal. L'HVS est le principal employeur du Canton du Valais avec plus de 5'200 collaborateurs.

Gouvernance

L'HVS est composé des organes suivants:

- le conseil d'administration qui définit la stratégie, l'organisation et le fonctionnement de l'HVS. Il arrête le budget et les comptes annuels
- la direction générale qui participe à l'élaboration de la stratégie d'entreprise et qui assume la gestion opérationnelle de l'HVS conformément au cahier des charges établi par le conseil d'administration.
- les directions des centres hospitaliers, de l'ICH et du Centre de Services.

L'HVS dispose par ailleurs d'un service d'audit interne chargé d'évaluer, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, ainsi que d'élaborer des propositions pour renforcer leur efficacité.

L'organe de révision externe effectue un examen des états financiers de l'HVS visant à vérifier leur sincérité, leur exactitude et leur pertinence conformément aux normes en vigueur concernant le contrôle ordinaire et à la présente ordonnance.

Un collège des médecins-cadres nommé dans chaque centre hospitalier ainsi qu'un collège médico-scientifique rattaché à l'ICH exercent une fonction consultative et informative auprès des directions et du conseil d'administration.

Le Conseil d'Etat exerce, par l'intermédiaire du département, la surveillance de l'HVS en contrôlant notamment la mise en œuvre de la planification, l'exécution des mandats et des contrats de prestations, la qualité des prestations médicales et des soins, ainsi que la participation financière de l'Etat.

Organisation des Centres

L'HVS est composé du Centre hospitalier du Haut-Valais, du Centre hospitalier du Valais romand, de l'Institut Central des Hôpitaux et d'un Centre de services.

- Le Centre hospitalier du Haut-Valais (SZO) regroupe les hôpitaux de Brigue et Viège.
- Le Centre hospitalier du Valais romand (CHVR) regroupe les hôpitaux de Sion, Sierre, Martigny,

le Centre Valaisan de Pneumologie (CVP) à Montana, la clinique de Saint-Amé à Saint-Maurice et le pôle de psychiatrie et psychothérapie du Valais romand, basé à l'hôpital de Malévoz à Monthey.

- L'Institut Central des Hôpitaux (ICH) offre des prestations transversales à tous les secteurs et sites de l'HVS (ainsi qu'à de nombreux clients des secteurs sanitaires public et privé), notamment en médecine de laboratoire, en pharmacie, en consultations médicales et en épidémiologie; il gère la stérilisation centrale établie à Martigny.
- Le Centre de Services (CdS) gère les activités administratives, financières et informatiques partagées entre les différents centres de l'HVS.

Mission et vision

L'HVS est une institution sanitaire publique dont le but essentiel consiste à apporter les soins nécessaires aux patients en coordonnant des compétences professionnelles et en organisant les moyens nécessaires à leurs actes. La valeur cardinale ou fondamentale de l'HVS, vers laquelle convergent et tendent tous les actes prodigués par l'ensemble

de ses collaboratrices et collaborateurs, est celle du soin, compris comme la réalisation qualitative du soulagement des souffrances et l'accompagnement du patient dans son rétablissement.

L'HVS est:

- Une entreprise publique autonome de soins, de formation, de recherche, au service de ses patients et engagée dans l'amélioration continue de la qualité. Elle est reconnue au niveau national et international, profondément enracinée dans la vie sanitaire, sociale, économique et culturelle du Valais.
- Un seul hôpital sur plusieurs sites, au centre des réseaux de soins, coopérant étroitement avec les médecins indépendants, les EMS et les CMS pour que les patients soient pris en charge au bon moment, au bon endroit, pour la bonne prestation.
- Un employeur responsable, qui vise à attirer et à fidéliser les meilleurs collaboratrices et collaborateurs et à concourir à leur épanouissement.
- Un centre de l'innovation médicale, en soins et en santé publique, étroitement associé aux hôpitaux universitaires ainsi qu'aux institutions de recherche concernées.

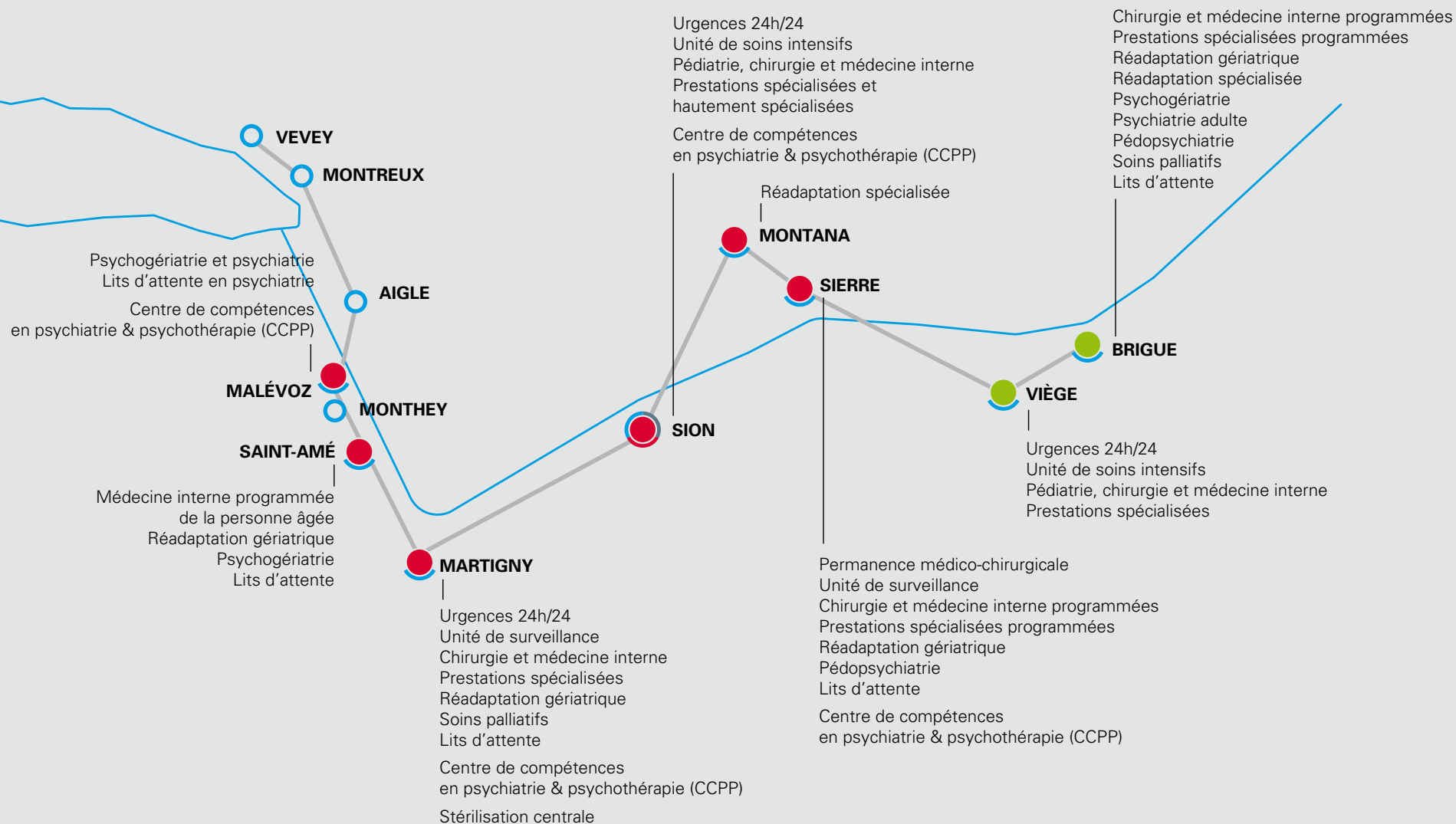
- Une organisation proactive, à l'écoute de ses patients et de ses personnels, qui vise à apprendre et à évoluer pour mieux remplir sa mission et garantir une égalité de traitement pour tous.
- Une institution à forte identité, enrichie par le bilinguisme, capable d'inspirer un lien d'appartenance à ses collaboratrices et à ses collaborateurs.

Prestations

À quelques rares exceptions près, l'HVS propose des prestations dans tous les domaines de la médecine moderne, qu'il s'agisse de soins somatiques aigus, non aigus, de psychiatrie ou d'analyses de laboratoire. Près de cinquante conventions et accords de collaboration ont par ailleurs été conclus au fil des ans avec, notamment, le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), les Hôpitaux Universitaires de Genève (HUG) et l'Inselspital à Berne, ainsi que l'Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais (HRC).

Hôpital du Valais

- Direction générale
 - Institut Central des Hôpitaux (ICH)
 - Centre Hospitalier du Valais Romand (CHVR)
 - Centre Hospitalier du Haut-Valais (SZO)
- Prestations pour l'Hôpital du Valais, l'Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais et pour d'autres partenaires du système sanitaire
 - Consultations médicales
 - Laboratoire d'analyses médicales
 - Histocytopathologie
 - Pharmacie hospitalière
 - Maladies transmissibles
 - Médecine transfusionnelle
 - Médecine du travail
 - Stérilisation centrale
 - Biomédical et achats



La sélection en juin 2011 de l'Hôpital du Valais comme l'un des douze hôpitaux pour le traitement des blessés graves en Suisse, aux côtés des seuls HUG et CHUV pour la Suisse romande, témoigne de la qualité et de l'importance de l'établissement dans le paysage hospitalier romand et suisse.

L'Hôpital du Valais prend également une place toujours plus importante dans la formation, notamment en matière médico-soignante. Chaque année, près de 350 médecins-assistants et chefs de clinique, ainsi que plus de 800 soignants, se perfectionnent dans les divers sites hospitaliers du Valais.

L'Hôpital du Valais est une institution sanitaire publique.

8

sites hospitaliers,
un Institut Central
des Hôpitaux et un
Centre de services

68'000
patients
admis aux
urgences

5'237
collaboratrices
et
collaborateurs

40'700
patients
hospitalisés

472'000
visites
ambulatoires

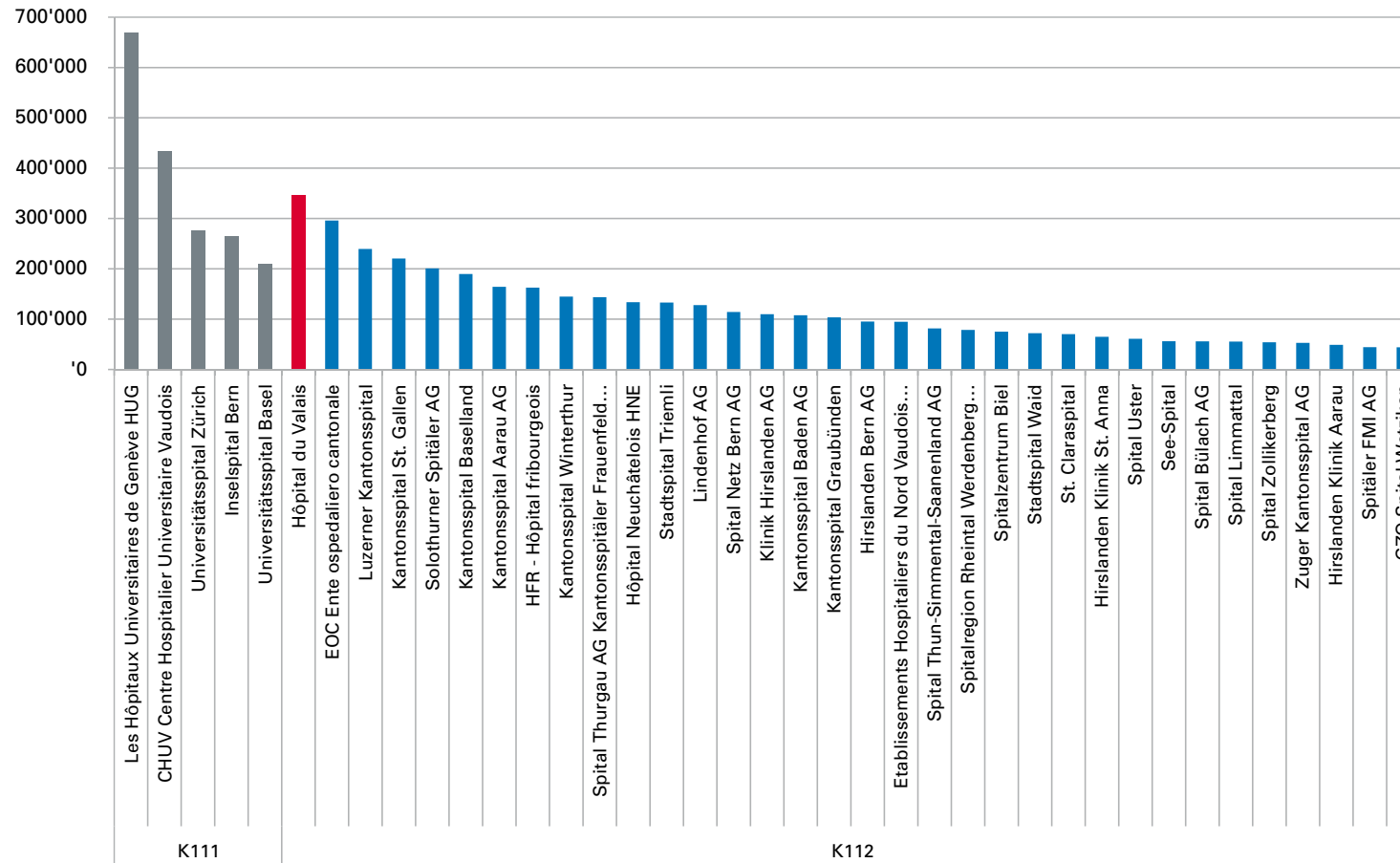
692
millions de
francs de chiffre
d'affaires

2'850'359
analyses pratiquées dans
les laboratoires de l'Institut
Central des Hôpitaux

461
millions de francs de
charges de personnel

Nombre de journées de soins 2015 (hospitalisations, sans jour de sortie)

Type de l'établissement selon la typologie de l'OFS: K111 / K112









5 valeurs de l'Hôpital du Valais

1. Relation de soin
2. Responsabilité
3. Équité
4. Esprit de collaboration
5. Durabilité

Les valeurs de l'Hôpital du Valais



L'Hôpital du Valais (HVS) réunit et coordonne la volonté publique de la population valaisanne et les compétences des professionnels de la santé en vue de répondre aux besoins sanitaires des patients dans le canton. Il se réfère à cette fin à des valeurs qui orientent l'ensemble des actions, des comportements et des moyens déployés pour permettre aux soignants de soigner. En ce sens, la définition d'un socle de valeurs communes au sein de l'institution apparaît comme fondamentale. L'HVS a pour volonté de partager des valeurs, sources de cohésion de l'organisation et porteuses de sens.

1. Relation de soin

Le soin est un acte qui s'accomplit exclusivement dans le cadre d'une relation humaine empreinte de sollicitude, de confiance, de confidentialité et de respect mutuel entre le soignant et le soigné. L'un et l'autre doivent être mus par des intentions convergeant vers le soin et dépourvues de tout autre intérêt. Le soignant doit savoir rester dans les limites de ses compétences, éviter de nuire à ses patients, les traiter équitablement et veiller à les aider et à les protéger dans le respect de leur intégrité, de leur singularité, de leur vulnérabilité comme de leur autonomie. Il s'assure d'informer ses patients et de ne les soigner qu'avec leur consentement éclairé explicite ou, le cas échéant, dans leur intérêt présumé et le respect de la vie humaine. Il veille à les accueillir et à les accompagner durant leurs soins tout en tenant compte de leur entourage et de leur environnement.

2. Responsabilité

Pour assurer sa mission, l'HVS développe, avec ses collaboratrices et ses collaborateurs, un sens aigu de la responsabilité vis-à-vis du patient, de l'institution et de la population, notamment en matière de prise en charge et d'économicité des moyens. L'HVS instaure le climat de confiance nécessaire à la collaboration et la convivialité indispensables à la réalisation du soin. Dans les interactions entre collaborateurs, usagers et partenaires, l'HVS est garant de l'autorité des valeurs professionnelles, éthiques et institutionnelles du soin qui contribuent à la culture du progrès continu et participent à la réputation et l'attractivité de l'institution.



3. Equité

Institution de service public, l'HVS garantit l'accès au soin à toutes les personnes qui en ont besoin, quels que soient leur état de santé et leur situation sociale. L'HVS respecte le droit des personnes, des patients et de leur entourage, comme celui des professionnels, dans une perspective de solidarité et d'équité. Il garantit la légitimité du soin en veillant au respect permanent de l'intérêt général, des personnes nécessitant des soins ainsi que des professionnels œuvrant dans l'institution.



4. Esprit de collaboration

Les professionnels de l'HVS mobilisent leurs compétences en référence aux valeurs professionnelles et institutionnelles aux seules fins du soin, tout en veillant à la qualité, à la sécurité et à la protection de leurs patients. Ils s'engagent dans une dynamique relationnelle collaborative et concertée avec les autres professionnels, les patients et leurs proches afin d'assurer la bonne convergence de leurs actes vers un itinéraire thérapeutique cohérent. L'HVS se rend identifiable et accessible aux besoins des patients en exprimant sa mission sanitaire de façon claire et explicite. Il communique activement, dans un langage adapté, original et déterminé, afin d'assurer sa crédibilité et sa notoriété auprès de l'opinion publique, de l'ensemble de ses partenaires et de ses collaborateurs.



5. Durabilité

L'HVS gère les ressources nécessaires pour répondre aux besoins sanitaires en veillant au meilleur rapport possible entre la qualité, l'équité et l'économicité de ses prestations de soin. L'HVS s'inspire de l'expérience et des savoirs de ses collaboratrices et de ses collaborateurs pour élaborer, accomplir et développer sa mission sanitaire comme les compétences de ses acteurs. Il conçoit et réalise son action dans un esprit participatif, adaptatif, prospectif, créatif et original tout en veillant à la durabilité économique, sociale et environnementale. Par la formation et la recherche, il veille au développement et à la transmission de l'art et des pratiques du soin à l'image des valeurs qu'il promeut.



Valeur n° 1

Relation de soin

Le soin est un acte qui s'accomplit exclusivement dans le cadre d'une relation humaine empreinte de sollicitude, de confiance, de confidentialité et de respect mutuel entre le soignant et le soigné...



7 enjeux

1. Le système sanitaire suisse et valaisan
2. Les attentes de la population
3. La spécificité d'un hôpital multisite
4. La capacité d'attirer du personnel
5. La nécessité d'un équilibre financier et la capacité d'investissement
6. Les relations avec les partenaires
7. Les incertitudes

Les enjeux

L'Hôpital du Valais (HVS) accomplit les missions qui lui sont confiées dans un contexte politique, économique et social qui définit les principaux enjeux qui détermineront ses actions et son avenir. Les sept enjeux majeurs que l'Hôpital du Valais a identifiés sont présentés ici.

1. Le système sanitaire suisse et valaisan

Le système sanitaire suisse a l'énorme avantage d'offrir des soins de grande qualité à l'ensemble de la population résidente, mais il induit des coûts importants qui augmentent chaque année. Ces coûts sont pris en charge en partie par les collectivités publiques et, pour le reste, par l'ensemble de la population via les primes d'assurance maladie. Il y a, par conséquent, une juste volonté politique de limiter la croissance des coûts: même si cet objectif est difficile à atteindre, il repose sur les mesures de planification hospitalière effectuées par les cantons afin d'ajuster au plus près la quantité et le type de prestations aux besoins et d'éviter une surmédicalisation, ainsi que sur la forte pression à la baisse qui existe sur les tarifs hospitaliers et ambulatoires.

Grâce aux progrès scientifiques qui permettent d'utiliser des technologies innovantes et d'introduire

de nouvelles méthodes thérapeutiques, la durée des séjours hospitaliers se réduit constamment et il devient possible – et souhaitable – de traiter de plus en plus de pathologies de manière ambulatoire. Ce «virage ambulatoire» est déjà pris, mais il aura indiscutablement des effets majeurs sur le volume et la nature des activités de l'HVS au cours des cinq prochaines années.

Par ailleurs, le système sanitaire suisse fait aujourd'hui face à une croissance démographique relativement importante: en Valais la croissance de la population entre 1991 et 2010 s'est élevée à 21% et les prévisions de l'Office cantonal de statistique et de péréquation annoncent une population valaisanne qui passerait de 320'000 habitants en 2012 à 380'000 en 2040 selon le scénario de référence (416'000 selon le scénario haut et 346'000 selon le scénario bas). Dans tous les cas, l'HVS devra accompagner cette évolution démographique en adaptant sa capacité d'accueil. En parallèle à cette évolution, la proportion des maladies chroniques augmente régulièrement. Ceci est en partie dû au vieillissement marqué de la population qui nécessite d'adapter sans cesse le profil et les compétences de l'HVS. Cela implique la nécessité d'une collaboration accrue entre l'HVS et les autres acteurs qui contribuent à prodiguer des soins à la population âgée,

en particulier, les médecins traitants, les maisons de santé, les CMS et les EMS.

Il convient également de rappeler que le législateur fédéral a voulu que les établissements hospitaliers, tant publics que privés, soient placés dans une situation de libre concurrence. L'HVS n'a pas l'intention de se prononcer sur ce choix politique. En revanche, il veut attirer l'attention des autorités et du public sur le fait que les différents établissements hospitaliers n'assument pas du tout les mêmes missions: certains, en particulier les établissements privés, concentrent leurs activités sur les cas stationnaires électifs, voire sur certaines disciplines médicales très rentables, alors que d'autres, dont la plupart des hôpitaux publics (en particulier l'HVS), doivent accueillir tous les patients et leur offrir tous les traitements, à toute heure et sur l'ensemble du territoire et, pour ce faire, doivent disposer d'un service de prise en charge des urgences, le tout en assumant la formation de la relève des professions de la santé pour les générations futures.

L'évolution du marché de la santé, sous l'impulsion de l'espoir de rentabilité des grands groupes de cliniques et de nouvelles structures privées (par exemple, permanences et centres de chirurgie ambulatoire) combinée avec les attentes toujours plus

élevées de la population induit une «consommation» de soins de plus en plus forte. L'HVS, comme principal prestataire de soins en Valais, doit veiller à trouver le bon positionnement qui garantit une complémentarité avec les autres acteurs de la santé, mais qui préserve sa pleine capacité clinique et financière de remplir la mission qui lui est confiée.

Enfin, il est regrettable que le système actuellement en vigueur en Suisse, soit à maints égards organisé en fonction de critères économiques au lieu d'être vraiment pensé en termes sanitaires. Pour illustrer ce propos, on peut noter que le système de tarification SwissDRG implique que les lettres de sortie de l'hôpital soient prioritairement utilisées comme base de la facturation des prestations avant de servir à la transmission des informations médicales aux acteurs directement impliqués dans le soin du malade (médecin traitant, établissements de santé, etc.).

Pour toutes ces raisons, le premier enjeu pour l'Hôpital du Valais est sa capacité de s'adapter aux évolutions inévitables décrites ci-avant. Son objectif est clairement de se développer en tenant compte de ces impératifs politiques, économiques, démographiques et organisationnels. Il vise à offrir des prestations efficaces, pertinentes et économiquement adéquates, notamment en ayant un volume d'activités optimal par rapport à la mission qui lui est confiée, plutôt que maximal par rapport à des objectifs de rendement. Pour cela, il aura besoin du plein soutien des autorités politiques valaisannes en termes de cadre légal, d'autonomie, de capacité de réagir rapidement et – bien sûr – de financement.

De plus, l'Hôpital du Valais veut assumer son rôle de premier prestataire de soins du canton du Valais et être un acteur essentiel de la réflexion sur l'organisation sanitaire valaisanne. Il souhaite influencer le débat pour que les préoccupations sanitaires priment toujours sur des considérations économiques ou politiques.

2. Les attentes de la population

Le développement de l'hôpital doit répondre aux attentes de toutes les personnes qui résident en Valais ou qui visitent ce canton. La première attente de chacune et de chacun est clairement une prise en charge qui garantisse sa sécurité et la qualité des soins qui lui sont prodigués. Cela est bien la mission de base de tout hôpital, en particulier de l'HVS. Remplir cet objectif est un devoir et un défi !

L'attente de la population est particulièrement forte vis-à-vis d'un hôpital public qui doit être à disposition de tous, 24 heures sur 24, tous les jours de l'année, avec un service permettant de prendre en charge toutes les urgences, en particulier les situations d'urgence vitale. Il est de plus indispensable que cette disponibilité soit offerte durablement à l'ensemble de la population, indépendamment de son origine, de sa langue, de sa culture et de sa situation économique et sociale; cet aspect est encore accentué par la nécessité d'accueillir toujours plus de migrants. En outre, le tourisme induit des pics saisonniers d'activité hospitalière que l'hôpital doit être en mesure d'absorber et qui ont un impact sur la gestion du personnel et la planification des activités.

De manière générale, le patient a besoin d'être en confiance lorsqu'il est pris en charge par l'hôpital, que ce soit pour un traitement stationnaire ou ambulatoire. Certains événements survenus au cours des dernières années à l'Hôpital du Valais ont eu des effets négatifs sur la confiance de la population. L'HVS doit restaurer et sans cesse nourrir la confiance que la population et les autorités politiques devraient éprouver envers lui. La confiance se gagne chaque jour par la qualité des soins prodigués, le sens de l'accueil, le respect des personnes, l'importance accordée aux questions éthiques et l'écoute des patients et de leurs proches.

A un moment où les traitements médicaux se spécialisent de plus en plus et permettent d'offrir des prestations sans cesse plus pointues et personnalisées, il est essentiel que l'hôpital définisse clairement les compétences dont il a la capacité de disposer. Cela dépend d'abord de la taille du bassin de patients, puisque la qualité et la sécurité des interventions nécessitent un nombre annuel suffisant de cas traités, puis des compétences que l'hôpital arrive à attirer et, enfin, des infrastructures dont il dispose. Offrir les meilleurs soins spécialisés à la population, tout en tenant compte pragmatiquement

de son niveau de compétence, tel est l'enjeu majeur pour tout hôpital, y compris pour l'Hôpital du Valais.

Mais ce qui manque certainement le plus aujourd'hui dans le paysage sanitaire, c'est la capacité des établissements hospitaliers de s'inscrire dans une approche globale (surtout – et c'est fréquent – lorsque le patient a besoin simultanément de plusieurs traitements différents), intégrée et coordonnée avec tous les acteurs et institutions impliqués durant l'itinéraire thérapeutique d'un patient. L'organisation actuelle des hôpitaux est malheureusement peu appropriée pour répondre à cette attente, mais c'est pourtant un enjeu majeur qui doit faire partie de toute réflexion sur l'évolution de l'hôpital.

Enfin, il est indispensable que l'hôpital joue son rôle en matière d'information : d'une part, il s'agit d'informer les patients sur le déroulement de leur séjour hospitalier, sur leur prise en charge, sur leur état de santé, sur les moyens de prévention des maladies, sur leurs droits et sur le suivi de leur traitement, et d'autre part l'hôpital public doit informer régulièrement la collectivité en toute transparence sur ses compétences, ses activités, ses difficultés, la vision de son avenir et ses projets.

Enfin, il faut insister sur le fait que le patient est un acteur responsable du processus d'amélioration de sa santé et sa prise en charge par l'hôpital doit être pensée dans ce sens.

En conclusion, l'Hôpital du Valais fait face à un enjeu majeur, celui de disposer des compétences nécessaires pour répondre de manière adéquate aux attentes de la population en termes de qualité, de sécurité, de spécialisation, de disponibilité, d'accueil et de prise en charge globale et respectueuse du rôle de partenaire essentiel du patient.

Valeur n° 2

Responsabilité

L'Hôpital du Valais instaure le climat de confiance nécessaire à la collaboration et la convivialité indispensables à la réalisation du soin...



3. La spécificité d'un hôpital multisite

L'Hôpital du Valais (HVS) est un établissement hospitalier multisite. Son cadre légal définit aujourd'hui la localisation de l'HVS sur huit sites: Brigue, Viège, Sierre, Montana, Sion, Martigny, Saint-Maurice et Monthey (Malévoz), sans parler de l'Institut Central des Hôpitaux (ICH). Les décisions ont déjà été prises pour que les activités actuellement présentes sur les sites de Brigue et Viège soient concentrées à Brigue dès que l'infrastructure immobilière le permettra (en principe, en 2023).

L'HVS est ainsi pris dans une tension entre la volonté légitime d'offrir des soins de proximité à la population sur l'ensemble du territoire cantonal et la nécessité de concentrer les soins les plus spécialisés pour garantir la compétence du personnel médico-soignant et l'accès aux derniers progrès des méthodes thérapeutiques. En particulier, l'existence d'un plateau technique moderne et parfaitement équipé n'a de sens que sur un nombre très restreint de sites: à cet égard, les décisions ont déjà été prises pour que cela soit le cas uniquement à Sion et à Brigue.

Il faut, en revanche, dire clairement que cette composante multisite de l'HVS décidée par les pouvoirs politiques induit des contraintes fortes sur la gouvernance, sur l'organisation clinique, sur la répartition des compétences et des activités sur les différents sites, sur la prise en charge des urgences, sur l'accueil des patients, sur la mise à disposition des équipements médico-techniques lourds, sur la gestion des flux de patients, sur le recrutement et la gestion du personnel, sur l'administration de l'hôpital, sur la logistique, sur l'exploitation des infrastructures immobilières et, par conséquent, sur les coûts de fonctionnement.

Cette particularité d'un hôpital multisite doit pourtant être mise en valeur car elle a l'avantage de permettre une certaine proximité avec la population et de tenir compte des différences culturelles et linguistiques des différentes parties du canton (en particulier du Haut-Valais et du Valais romand). Cet avantage n'a pourtant de sens que si l'ensemble des sites de l'HVS constitue bien un unique hôpital tel que la LEIS l'a voulu. Par ailleurs, le regroupement de certaines activités doit permettre d'atteindre une masse critique tout en renforçant la sécurité de

prise en charge. À cet égard, le développement du bilinguisme pour les disciplines à caractère cantonal revêt une importance stratégique pour l'HVS. Il est impératif que cette construction d'un unique hôpital bénéficie d'une organisation robuste, permette à tous de bénéficier des compétences de l'ensemble de ses composantes et soit développée avec la volonté d'améliorer l'efficacité globale de son fonctionnement.

Les enjeux pour l'Hôpital du Valais posés par sa caractéristique multisite sont importants. Ils concernent en premier lieu l'organisation de la répartition géographique des compétences et des prestations, la lisibilité de cette organisation multisite pour le public, la cohérence et la flexibilité de cette organisation, et le respect du bilinguisme. Mais ils ont aussi trait à l'impact économique sur le fonctionnement de l'Hôpital du Valais et sur la mise en place d'infrastructures immobilières correspondantes. Quels seront, pour cette organisation multisite, les effets de l'évolution de l'équilibre entre traitements stationnaires et ambulatoires, de la spécialisation toujours plus grande de la médecine, de l'évolution des tarifs, des attentes nouvelles de la population ? L'Hôpital du Valais doit anticiper les réponses à ces questions pour définir le nombre approprié de sites à l'avenir, le rôle de chacun d'eux et l'organisation de tous les échanges et flux entre les sites. Cette question a bien entendu une composante politique majeure, ce qui implique que les réflexions de l'Hôpital du Valais devront se baser sur le dialogue entre tous les partenaires concernés et s'accompagner de mesures de mise en œuvre qui intègrent les intérêts des différentes collectivités publiques.

4. La capacité d'attirer du personnel

La première force de toute institution réside dans ses ressources humaines. Ceci est bien sûr indispensable dans un établissement hospitalier qui a une mission de base, celle de prodiguer des soins de qualité. Ses activités dépendent donc directement des compétences cliniques et humaines de son personnel. Cette évidence sera encore plus marquée à l'avenir dans la mesure où la spécialisation et la technicité grandissantes des activités médico-soignantes nécessitent un personnel hautement qualifié. La meilleure organisation hospitalière n'a pas de sens si l'institution manque de compétences !

Le domaine hospitalier est largement touché par cette problématique puisqu'il n'est pas facile de recruter les personnes ayant toutes les compétences requises, spécialement dans certains secteurs, en Valais comme ailleurs en Suisse ou à l'étranger. La Suisse souffre déjà d'une pénurie de médecins et de personnel soignant. Cette difficulté va malheureusement encore s'accroître jusqu'à ce

que les mesures prises par la Confédération et les Cantons ne déploient leurs effets, probablement à partir de 2023 - 2025. Depuis longtemps, la Suisse a compensé ce manque en faisant appel à du personnel étranger, mais les décisions de la population et des autorités suisses ainsi que la situation politique mondiale peuvent faire changer très rapidement cet accès à du personnel formé à l'étranger.

De plus, le principe de concurrence qui règne au sein du système sanitaire suisse rend l'exercice encore plus délicat et ne permet pas toujours de garder au sein de l'HVS les personnes ayant les compétences requises, tant les conditions de travail offertes par les établissements publics et privés peuvent être différentes.

Cette situation représente un défi majeur pour l'HVS, celui de disposer en permanence des compétences professionnelles correspondant à ses besoins et permettant de déployer les activités propres à sa mission. Il convient en outre de rappeler ici la particularité du domaine hospitalier qui fonctionne dans une logique d'interprofessionnalité : ce sont de très

nombreuses professions qui font vivre un hôpital et c'est la bonne collaboration entre toutes ces facettes qui est gage de succès.

Si l'Hôpital du Valais dispose aujourd'hui de toutes les compétences nécessaires pour remplir sa mission, certains secteurs d'activités souffrent de difficultés récurrentes de recrutement ou sont encore insuffisamment pourvus. Cette relative fragilité représente un risque et enjeu majeur pour la qualité et la diversité des prestations de l'Hôpital du Valais, pour son développement et pour sa capacité d'adaptation aux évolutions futures.

Les éléments de réponse à ces défis se situent en premier lieu dans les conditions de travail qui sont offertes par l'Hôpital du Valais (conditions cadres, horaires et valorisation des astreintes, rémunération, accueil de la petite enfance, etc.). L'Hôpital du Valais doit sans cesse veiller à être suffisamment attractif et flexible pour bénéficier de personnel de qualité. Dans ce but, il doit se positionner comme un acteur majeur, au niveau national, de la formation dans tous ses domaines de compétences mais, en premier lieu, pour ce qui concerne la formation pré- et post-graduée des médecins et du personnel soignant, en collaboration avec les universités et les hautes écoles spécialisées. Il doit aussi augmenter l'intérêt qu'il représente pour ses collaboratrices et collaborateurs en participant à la recherche scientifique et clinique. Enfin, il doit offrir, dans la mesure du possible, des perspectives attrayantes de carrière à l'ensemble de son personnel.

Valeur n° 3

Equité

Institution de service public,
l'Hôpital du Valais garantit l'accès au soin
à toutes les personnes qui en ont besoin,
quels que soient leur état de santé
et leur situation sociale...



5. La nécessité d'un équilibre financier et la capacité d'investissement

L'hôpital public doit, par la mission qui lui est confiée, offrir une grande disponibilité et accueillir tous les patients qui le souhaitent. En particulier, il ne peut restreindre son activité à des cas électifs ni aux disciplines médicales les plus rentables économiquement.

Il est également pris en tenaille entre la volonté d'avoir une capacité d'accueil suffisante pour répondre favorablement à la demande et absorber les pics d'activités (notamment, en cas d'épidémie ou de recrudescence de maladies chroniques - en hiver - ou pendant les périodes d'intense activité touristique du canton du Valais) et la nécessité d'être économiquement efficient. Cette situation a pour conséquence que la capacité stationnaire de l'hôpital est souvent trop sollicitée, ce qui entraîne des situations d'inconfort pour les patients et des retards dans la planification de certains traitements.

Mais il est attendu de la part de l'Hôpital du Valais (HVS) qu'il gère efficacement ses finances. C'est un exercice d'équilibrisme qui lui est demandé pour plusieurs raisons (qui sont toutes légitimes) :

- l'obligation de respecter la planification hospitalière et les pénalités financières qui sont imposées lors de dépassement du volume d'activités prévu,
- la pression toujours plus forte pour une réduction des tarifs stationnaires et ambulatoires, ainsi que des modifications tarifaires pouvant intervenir à très brève échéance,
- la volonté d'offrir à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs des conditions salariales correctes et de respecter la convention collective de travail,
- la capacité de contribuer à la formation et à la recherche, et d'anticiper l'apparition de nouvelles professions hospitalières,
- la volonté politique de maintenir un hôpital multi-site qui offre des soins de proximité,
- la volonté de dégager les ressources nécessaires à l'utilisation de technologies innovantes et à l'introduction de nouvelles compétences correspondant aux besoins (futurs) de la population,
- la nécessité de dégager un résultat financier positif suffisant afin de financer à long terme les infrastructures médico-techniques et immobilières,

- la réalité du vieillissement de certaines infrastructures qui demande de pouvoir les remplacer ou les améliorer rapidement.

C'est dans ce contexte tendu et relativement imprévisible que l'HVS doit gérer ses finances. Ceci est d'autant plus important qu'une gestion rigoureuse et efficiente de l'HVS, en particulier la maîtrise de ses charges financières, est un gage de la crédibilité qu'il doit acquérir et conserver auprès des autorités politiques et du public.

L'HVS a planifié des investissements immobiliers très importants d'ici à 2023. Ces nouvelles infrastructures sont importantes – et relativement urgentes – pour garantir la mise en œuvre de son organisation concentrant les plateaux techniques de qualité et répondant aux normes les plus exigeantes sur les sites de Sion et Brigue. Il est attendu que l'HVS soit en mesure de financer tous ses projets de constructions stratégiques, mais cela dépend bien entendu des résultats financiers de chaque exercice annuel.

Un autre enjeu très actuel pour tout le domaine hospitalier est l'impact de la révolution numérique qui se produit dans tous les domaines en ce début de 21^e siècle. Il est principalement représenté par la nécessité de maîtriser les systèmes d'information en tenant compte de nombreux paramètres tels que :

- l'efficacité du recueil et du partage de l'information,
- l'impact sur les relations entre hôpital et médecins privés,
- le respect de la protection des données et des aspects éthiques,
- la sécurité informatique,
- la compatibilité au niveau national, en particulier au moment de l'avènement de la médecine personnalisée, encouragé par les décisions politiques prises par la Confédération,
- l'évolution de certaines technologies, par exemple en lien avec les progrès de la télémédecine,
- les besoins liés à la surveillance de la santé publique,
- les aspects sociétaux et juridiques de ces modifications de comportement.

En conclusion, l'Hôpital du Valais doit impérativement réussir à gérer ses finances avec rigueur et efficacité, de manière à ce que ses comptes annuels consolidés soient équilibrés (on définit ici l'équilibre des comptes par une différence entre produits et charges inférieure à 1% des produits sur une période de 5 ans). Cet objectif est crucial pour garantir une capacité suffisante de financement des grands projets stratégiques d'infrastructure immobilière qui vont intervenir d'ici à 2023. La santé des finances de l'Hôpital du Valais dépendra également du soutien qu'il obtiendra dans les prochaines années de la part du Canton du Valais qui doit être mieux ajusté aux volumes de prestations effectivement délivrées et qui doit se concrétiser par l'intermédiaire des Prestations d'intérêt général (PIG) dont le financement doit impérativement augmenter.

L'Hôpital du Valais veut réussir à conduire ses projets de constructions stratégiques dans le respect des objectifs visés, des principes de durabilité, du cadre financier et du calendrier prévu. Il doit tout entreprendre pour assurer la maîtrise de ses systèmes d'information, ceci à une époque marquée par une véritable révolution numérique.

6. Les relations avec les partenaires

L'Hôpital du Valais (HVS) est un hôpital public important au niveau suisse, comme en témoigne son volume d'activité, sa capacité d'accueil et son portefeuille de compétences. Il est clairement le premier prestataire de soins en Valais. Cette situation lui confère une forte responsabilité, celle de collaborer avec les autres acteurs de la santé.

Cela implique qu'il se développe en assumant son rôle de leader en Valais et dans un esprit d'ouverture vis-à-vis de ses partenaires naturels qui sont :

- en premier lieu les médecins privés : dans l'intérêt de la qualité des soins, de la circulation de l'information et de la complémentarité des soins, il convient de renforcer les liens entre médecins traitants et HVS ; l'Hôpital du Valais doit jouer un rôle d'institution de référence pour tous les médecins privés ;
- l'Organisation cantonale valaisanne des secours (OCVS) : une partie importante des patients de l'HVS arrivent – dans une situation d'urgence – par l'intermédiaire des prestataires de l'OCVS : une bonne collaboration entre HVS et OCVS est essentielle à la fluidité des transferts et prises en charge ;
- les maisons de santé : ces organisations se développent dans différentes régions du Valais et jouent un rôle très important en vue d'une politique sanitaire de proximité ; l'HVS peut apporter sa collaboration à leur installation et à leur fonctionnement ;
- les centres et établissements médico-sociaux (CMS, EMS), ainsi que les institutions de prévention, sociales, éducatives et judiciaires, qui sont tous des partenaires essentiels pour la prise en charge de patients au sortir de l'hôpital ;
- l'Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais (HRC) : le bassin de recrutement de patients de l'HRC comprend une partie du territoire valaisan ; le développement de l'HRC et son installation en 2019 sur le nouveau site de Rennaz aura indiscutablement un fort impact sur le niveau d'activités de l'HVS et sur la répartition géographique de certaines de ses compétences et de son offre de prestations, ceci en raison du libre choix des patients et de l'attractivité ainsi que de la nouveauté des infrastructures hospitalières de l'HRC ; l'HVS doit tenir compte de ce paramètre pour définir sa stratégie de développement et surtout construire avec l'HRC une confiance mutuelle basée sur la transparence et sur la volonté de collaborer et de travailler dans un esprit de complémentarité, voire de subsidiarité ;
- les hôpitaux universitaires, principalement le CHUV (Lausanne), les HUG (Genève) et l'Inselspital de Berne : l'HVS a impérativement besoin d'entretenir d'excellentes relations avec les hôpitaux universitaires, tout d'abord pour bénéficier de leur soutien dans le recrutement ou le partage de médecins qualifiés, ensuite pour profiter de leur savoir-faire qui permet de transférer vers l'HVS des compétences cliniques novatrices et, enfin, pour prévoir ensemble une circulation intelligente des patients de l'HVS vers les hôpitaux universitaires et inversement, pour ce qui concerne les interventions spécialisées et hautement spécialisées ainsi que leur suivi ;
- les établissements hospitaliers privés établis en Valais : ces établissements offrent à la population valaisanne une alternative appréciée afin de répondre aux souhaits de celle-ci en matière d'hospitalisation ; l'HVS doit être ouvert à des collaborations avec ces établissements, pour autant que ces partenariats se réalisent dans l'intérêt de la population, qu'ils ne constituent aucune entrave au fonctionnement clinique de l'HVS et qu'ils ne lui causent aucun préjudice économique ;
- les universités et les hautes écoles spécialisées : l'HVS veut jouer un rôle déterminant en matière de formation et de recherche, cela dans l'intérêt

de notre pays tout entier, mais aussi dans son propre intérêt en espérant ainsi s'attacher de futures collaboratrices et de futurs collaborateurs ; le développement de collaborations en la matière avec la HES-SO, les Universités de Lausanne, de Genève, de Berne et l'EPFL fait donc beaucoup de sens.

Les questions liées à la médecine hautement spécialisée trouvent ainsi une réponse favorable : l'HVS doit acquérir et conserver certaines compétences de médecine hautement spécialisée dans les domaines où le nombre de patients est clairement suffisant en Valais ou lorsque la géographie spécifique du Valais influence notablement le pronostic vital des patients. Dans ces domaines, il doit être capable d'avoir les compétences nécessaires sur place, quitte à demander de l'aide aux hôpitaux universitaires ; dans les autres domaines de la médecine hautement spécialisée, il est préférable de définir avec les hôpitaux universitaires des itinéraires cliniques adéquats. Ces questions doivent être traitées en gardant à l'esprit la forte probabilité de voir en Suisse la médecine hautement spécialisée évoluer vers une plus grande concentration afin d'améliorer la qualité des soins et de se conformer à des standards européens.

L'Hôpital du Valais doit jouer son rôle de leader des acteurs de la santé en Valais et se développer dans un esprit d'ouverture, avec une volonté de collaboration vis-à-vis de tous ses partenaires naturels évoqués ci-avant. Cette volonté est déterminante pour la réussite de la politique sanitaire valaisanne, est profitable aux intérêts propres de l'Hôpital du Valais et doit contribuer à lui permettre de disposer en permanence (aujourd'hui et à l'avenir) des compétences appropriées pour répondre le mieux aux besoins de la population valaisanne.

7. Les incertitudes

Les six enjeux décrits ci-avant fixent le contexte dans lequel l'Hôpital du Valais (HVS) va évoluer pendant la période 2018 – 2022. Ils sont déterminants pour définir les priorités stratégiques de l'HVS.

Il faut pourtant relever qu'ils sont soumis à de fortes et multiples incertitudes en ce qui concerne :

- les besoins de la population valaisanne qui dépendront de l'évolution démographique et migratoire, des caractéristiques de son état sanitaire et du développement des offres thérapeutiques,
- les effets du virage ambulatoire sur le volume d'activités stationnaires et ambulatoires de l'HVS, sur la situation financière et sur la concurrence entre les différents acteurs de la santé,
- la rapidité des progrès de la médecine et de l'introduction de technologies innovantes ainsi que de nouvelles méthodes thérapeutiques, leurs effets sur l'efficacité des traitements, la sécurité des patients et les souhaits de la population,

- la politique sanitaire fédérale et cantonale qui pourrait imposer de nouvelles prescriptions en matière de périmètre d'activités, de planification, de conditions financières, de normes de qualité, de système de concurrence, etc,
- la pression constante sur les ressources financières dans un contexte global d'évolution continue des coûts de la santé.


Ces incertitudes rendent plus difficile la définition d'une vision stratégique pour l'avenir de l'Hôpital du Valais. Il lui incombe en revanche de fixer ses priorités en vue d'assurer sa viabilité institutionnelle à long terme, de garantir en toutes circonstances la qualité de ses prestations et la sécurité des patients, d'assurer sa viabilité financière, en collaboration avec les pouvoirs publics, de participer à la formation de la relève dans les professions de la santé et de contribuer au respect des principes du développement durable prônés par la politique nationale et cantonale.

La principale responsabilité de l'Hôpital du Valais est de concevoir son développement de manière à disposer durablement des compétences nécessaires pour remplir sa mission, mériter la confiance des autorités politiques et répondre aux souhaits de la population valaisanne. Mais la réussite du développement de l'Hôpital du Valais dépendra en fin de compte de la flexibilité de son organisation et de sa capacité d'adaptation au contexte et aux incertitudes.





10 orientations stratégiques

1. Adapter les compétences et les prestations aux besoins de la population
 2. Ancrer la culture Qualité au sein de l'Hôpital du Valais
 3. Développer une politique du personnel exemplaire
 4. Fonctionner en cohérence avec les prescriptions des autorités publiques
 5. Fonctionner dans une relation de confiance
 6. Intégrer la notion de durabilité dans le développement de l'Hôpital du Valais
 7. Affirmer la cohérence de toutes les composantes de l'Hôpital du Valais
 8. Atteindre et maintenir des résultats financiers équilibrés
 9. Conduire avec succès les projets de constructions stratégiques
 10. Développer un dialogue avec la société
- 

Les orientations stratégiques



La vision stratégique de l'Hôpital du Valais (HVS) se décline en 10 orientations qui tiennent compte des enjeux identifiés ci-avant et qui s'appuient sur les valeurs de l'institution.

1. Adapter les compétences et les prestations aux besoins de la population

Attirer les compétences nécessaires et privilégier la formation:

Les attentes de la population varient dans le temps en fonction de l'évolution de ses besoins sanitaires et de l'apparition de nouvelles méthodes thérapeutiques. Le premier devoir de l'Hôpital du Valais est de suivre – voire d'anticiper – cette évolution, de percevoir les besoins des patients et de la population dans sa globalité, de se tenir au courant des progrès de la médecine et des nouvelles approches cliniques, et d'adapter sans cesse ses compétences internes. L'HVS doit tout mettre en œuvre pour attirer en Valais les compétences nécessaires ou pour les acquérir et les développer par la formation de ses médecins (présents et futurs) en collaboration avec les hôpitaux universitaires. Il est donc impératif de créer un cadre qui favorise la formation, d'y réserver le temps et les ressources nécessaires, notam-

ment en déchargeant les personnes qui consacrent une part importante de leur activité à cette mission.

C'est un point crucial et l'HVS peut être mis en difficulté s'il n'arrive pas à être suffisamment attractif: le Conseil d'administration doit veiller à ce que les conditions cadres du fonctionnement de l'HVS soient en permanence à la hauteur de cet enjeu!

La médecine spécialisée et hautement spécialisée:

Pour ce qui concerne la médecine spécialisée et hautement spécialisée, il convient de déterminer quelles sont les prestations qui doivent être offertes en Valais – sur quels sites – et quelles sont celles qui sont réservées aux hôpitaux universitaires. Les critères de ce choix sont le nombre suffisant de cas traités et la géographie du canton qui peut péjorer les chances de survie ou de récupération si le patient ne peut pas être pris en charge assez rapidement. Dans tous les cas, les prestations ne doivent être offertes par l'HVS qu'à la condition que la sécurité des patients soit garantie. Cette question est délicate et recevra des réponses qui varieront rapidement dans le temps. Au moment de l'élaboration de cette vision stratégique, l'HVS souhaite disposer de compétences de médecine hautement spécialisée

dans le domaine de la traumatologie (trauma center), de la chirurgie viscérale et de la «stroke unit».

L'évolution du profil de la population:

Un autre facteur de l'évolution des besoins provient des modifications de la structure de la population. Il convient à cet égard d'être attentif à ce que l'offre de soins de l'HVS réponde adéquatement à la croissance démographique, au vieillissement de la population, mais également – et c'est un véritable défi – aux besoins de la partie de la population qui est particulièrement fragilisée et qui a de ce fait un accès difficile aux soins, que ce soit pour ce qui concerne les populations âgées, migrantes ou les personnes qui ont un mode de vie qui les marginalise.

Les hospitalisations hors canton:

Le choix des compétences et prestations disponibles à l'HVS doit également viser à limiter au maximum le nombre d'hospitalisations hors canton, sous réserve des conditions de qualité et de sécurité exprimées ci-avant. Une partie des hospitalisations hors canton est motivée par le fait que certaines prestations ne sont pas disponibles en Valais: il est parfaitement

justifié que ces hospitalisations aient lieu dans un centre universitaire. Pour les hospitalisations hors cantons issues du libre choix du patient, il convient de rappeler que cela est prévu par le cadre légal du système sanitaire suisse et que chaque patient est responsable de son choix, mais l'HVS doit mettre en exergue ses compétences et sa disponibilité pour encourager tout patient valaisan à en bénéficier et pour inciter les médecins installés à orienter leurs patients dans ce sens.

Anticiper les besoins:

Cette orientation stratégique est placée en tête de liste parce qu'elle est probablement la plus déterminante pour que l'HVS remplisse avec succès la mission qui lui est confiée. Pour la concrétiser, il faudrait même être capable d'anticiper les différentes évolutions présentées dans ce paragraphe. L'HVS s'y emploiera, dans la mesure de ses moyens.

2. Ancrer la culture Qualité au sein de l'Hôpital du Valais

Un concept Qualité efficace:

L'Hôpital du Valais a défini en 2014 un concept relatif à la qualité des soins et à la sécurité des patients. Les objectifs et les processus sont clairement établis et remplissent parfaitement leur rôle. Le premier rapport qualité publié par l'HVS concerne l'année 2014, le deuxième l'exercice 2015. Dans les deux cas, le rapport qualité de l'HVS rapporte publiquement sur le degré de satisfaction des patients, sur les différents indicateurs de qualité, sur la comparaison avec les autres hôpitaux suisses et sur les mesures qui sont prises pour améliorer la qualité et garantir la sécurité.

Cette volonté de transparence a pour objectif d'augmenter la confiance des patients; elle est la condition de base pour que l'on identifie sans cesse les points à améliorer et que ce processus d'amélioration continue trouve ses fondements.

A ce propos, le premier outil du processus qualité est le principe de l'annonce, en interne, de tous les incidents qui ont lieu au sein de l'HVS. Si le nombre d'incidents annoncés était de 830 en 2014, il a passé

à 3'150 en 2015 (la plupart étant des incidents de faible gravité), ce qui est un excellent signal de la prise de conscience par les collaborateurs et collaboratrices de la priorité donnée à la qualité à l'interne de l'institution. La volonté de l'HVS est de traiter chaque incident de manière professionnelle et documentée, mais surtout d'assurer le suivi le plus pertinent. Ce suivi peut consister à corriger d'éventuelles erreurs, à modifier les processus et les consignes internes, à améliorer l'information et à assurer un retour au patient.

La culture Qualité de l'Hôpital du Valais :

L'intention est d'ancrer une véritable «culture Qualité» au sein de l'HVS. Ceci signifie que chaque collaborateur et chaque collaboratrice doit adhérer aux valeurs de l'HVS et avoir pleinement conscience de l'importance de la qualité des soins, qu'il ou elle connaisse le concept qualité et les processus en vigueur, qu'il ou elle réfléchisse à ce qu'il ou elle peut apporter à la qualité des soins prodigués aux patients et se fixe des objectifs à atteindre. Les responsables hiérarchiques doivent vérifier cette cohérence entre l'action de chacun et les prescriptions qualité et surtout, prendre toutes les mesures correctrices. Il s'agit donc d'un processus réflexif et en aucun cas d'une méthode pour exercer un contrôle du travail effectué. C'est dans cet esprit que la «culture Qualité» a les meilleures chances de s'implanter durablement.

Les pratiques collaboratives :

Ce processus d'amélioration permanente devra inclure les réflexions sur l'interprofessionnalité et sur les pratiques collaboratives au sein de l'HVS, notamment dans l'esprit promu par la «Charte de collaboration entre les professionnels de la santé» de l'Académie suisse des sciences médicales (ASSM).

Ceci implique la réorientation de l'activité clinique vers une vision collaborative, notamment dans les situations de crise, et le décloisonnement des services qui doivent privilégier la collaboration pour leur propre efficacité et surtout pour le meilleur traitement du patient. Cet état d'esprit collaboratif inclura non seulement toutes les professions qui sont concernées par les soins donnés à un malade ou à un blessé, mais également le patient lui-même ainsi que ses proches.

L'intégration du patient dans la relation de soin :

La qualité des soins dépend – il faut le rappeler – d'un facteur essentiel : la relation avec le patient. Le patient est un des acteurs majeurs de son propre traitement. La qualité de la relation que le personnel de l'hôpital entretient avec le patient et son intégration dans la chaîne des soins sont indispensables à la réussite des traitements.

Une des principales difficultés dans tout hôpital de grande taille (comme l'HVS) consiste en son incapacité de prendre un patient en charge dans sa globalité et donc d'éviter la fragmentation des traitements multiples qui lui sont offerts tant avant, durant, qu'après son séjour hospitalier. L'HVS a l'ambition

de s'attaquer à ce problème, ce qui implique une meilleure circulation de l'information, un esprit d'ouverture entre les services et une collaboration entre toutes les personnes concernées par un patient.

Le sens de l'accueil :

Enfin, pour que les patients bénéficient d'une prise en charge de qualité, il est impératif de soigner tout particulièrement leur accueil, à tous les niveaux : à leur arrivée à l'hôpital, à leur entrée dans un service hospitalier, lors du transfert d'un service à l'autre, voire d'un site hospitalier à l'autre, mais surtout lors d'une prise en charge en urgence ou dans le cas d'une situation de détresse. Le sens de l'accueil et de l'écoute, la disponibilité du personnel pour le patient et ses proches et la réduction des délais d'attente en sont des facteurs indispensables.

Cette ferme volonté passe également par l'information qui doit être délivrée au bon moment et de manière transparente et compréhensible, tant au patient qu'à ses proches ainsi qu'à tous les professionnels (notamment les médecins traitants) qui interviennent au cours de son itinéraire thérapeutique. L'organisation de l'HVS étant multisite, elle implique que des patients soient pris en charge à

l'hôpital de Sion pour les prestations (spécialisées) à caractère cantonal: cet état de fait impose qu'une attention toute particulière soit accordée à l'accueil et à l'information en langue allemande sur le site de Sion. L'HVS doit impérativement améliorer cet aspect de l'accueil de tous les patients du canton.

3. Développer une politique du personnel exemplaire

Une politique de gestion des ressources humaines orientée vers la confiance et la responsabilité

L'activité de tout hôpital dépend directement de la compétence et de l'engagement de ses collaboratrices et collaborateurs. L'Hôpital du Valais (HVS) veut se développer en soignant sa politique de gestion des ressources humaines, notamment en offrant des conditions de travail attractives à toutes les catégories de personnel (médical, soignant, technique, logistique et administratif), en travaillant dans une relation de confiance et en encourageant la prise de responsabilités. Ce dernier point permet d'offrir des perspectives de carrières intéressantes et prometteuses, mais l'organisation de la gouvernance induit pour les cadres de lourdes responsabilités, ce qui peut fragiliser le fonctionnement de

l'hôpital: il convient donc de demander aux cadres d'assumer les responsabilités qui leur sont confiées en veillant à ce qu'ils disposent des moyens nécessaires à leurs actions.

La qualité des recrutements :

Il convient prioritairement d'avoir une politique qui soit particulièrement attentive à la qualité des recrutements en testant la motivation des candidates et des candidats et en respectant les processus en place. Réussir chaque recrutement est le défi que l'HVS veut relever car un mauvais recrutement induit un manque de compétences, des tensions et – souvent – des coûts durables, alors que l'engagement d'une personne qualifiée et motivée augmente le dynamisme, l'efficacité et le sentiment d'appartenance de l'institution. Il faut donc prendre le temps de soigner le processus de chaque recrutement et faire les contrôles nécessaires. Ceci est clairement un avantage déterminant sur le fonctionnement et la stabilité à long terme de l'HVS.

Des conditions de travail attractives :

Ensuite, il convient de soigner les conditions de travail offertes par l'HVS à l'ensemble de son personnel. Cela concerne bien sûr les conditions salariales, les horaires et les différentes contraintes, mais aussi de nombreux autres facteurs qui rendent un emploi à l'HVS attractif. Parmi eux, il faut certainement favoriser la formation de la relève dans toutes les professions et permettre aux collaboratrices et collaborateurs de se former tout au long de la vie, prôner une culture de collaboration interne à l'HVS basée sur la confiance envers les personnes, et trouver les justes moyens d'exprimer la reconnaissance institutionnelle. Enfin, il ne faut pas oublier les conditions très pratiques auxquelles sont confrontés les collaborateurs et collaboratrices de l'HVS, par exemple en matière de logement, de mobilité, de restauration et d'accueil de la petite enfance.

Trois priorités en matière de gestion des ressources humaines :

Il convient de prêter une attention toute particulière à trois aspects spécifiques de la politique du personnel.

Premièrement, comme indiqué dans la description de la première orientation stratégique ci-avant, la solidité, respectivement la fragilité, de l'HVS dépend de sa capacité à attirer et conserver les compétences qui correspondent aux besoins de la population valaisanne. Malheureusement, cette tâche est très difficile dans certains secteurs spécifiques, soit parce qu'il existe peu de personnes qualifiées sur le marché de l'emploi, soit parce que la concurrence d'autres établissements hospitaliers publics et surtout privés est féroce, soit enfin parce que les conditions offertes par l'HVS ne sont pas suffisamment favorables. Ce point est un risque énorme pour l'HVS. L'HVS doit placer cet enjeu en très haute priorité et tenter de créer des redondances suffisantes pour assurer que les prestations annoncées puissent effectivement être délivrées avec toute la sécurité et la disponibilité nécessaires. Il doit également veiller à maintenir sa mission de formation des professionnels de la santé dans la perspective d'un développement durable et pérenne pour les générations futures.

Deuxièmement, il faut absolument réduire le phénomène de l'absentéisme par l'analyse de ses causes et la définition d'un plan d'actions. Ce problème doit être une des premières préoccupations de toute la ligne hiérarchique, il doit faire partie de la réflexion sur la qualité des relations humaines à l'interne de l'hôpital et être suivi et géré.

Troisièmement, les professions médico-soignantes sont aujourd'hui très majoritairement exercées par des femmes. Il convient de tenir compte de cet état de fait et de mettre à leur disposition des ressources (horaires, crèches, ...) qui leur permettent de mieux concilier vie professionnelle et gestion familiale et surtout de leur offrir des perspectives de carrière intéressantes.

4. Fonctionner en cohérence avec les prescriptions des autorités publiques

Une institution de service public :

L'Hôpital du Valais est un hôpital public autonome doté de la personnalité morale, mais propriété de l'Etat du Valais. Il a la mission d'être au service de la population valaisanne et des autres patients. C'est une institution qui fonctionne dans une logique de

service public et de ce fait, il est essentiel qu'elle soit en phase avec les intentions des autorités politiques cantonales. La vocation publique de l'HVS implique de ce fait une responsabilité particulière de l'Etat du Valais, tant sur la mission sanitaire de l'HVS au service de la population valaisanne que sur le financement durable du service public.

Clarifier les relations entre l'Etat et l'HVS :

Les relations entre l'Etat et l'HVS sont régies par la Loi cantonale sur les établissements et institutions sanitaires (LEIS) du 13 mars 2014 et par l'Ordonnance du Conseil d'Etat sur l'Hôpital du Valais du 1^{er} octobre 2014. Le Grand Conseil exerce la haute surveillance de l'HVS et des établissements et institutions sanitaires. L'Etat du Valais assume la responsabilité de la planification hospitalière qui concerne au premier chef l'HVS puisqu'elle fixe le périmètre et l'ampleur de ses activités stationnaires, mais également celle de propriétaire de l'HVS qui permet à l'Etat de définir ses grandes orientations politiques, notamment pour ce qui concerne les infrastructures immobilières, la proximité des soins, les prestations à caractère cantonal, le cadre financier et les questions de prévention.

L'HVS veut travailler en bonne intelligence avec le Département de la santé des affaires sociales et de la culture (DSSC), et par son intermédiaire avec le Conseil d'Etat, mais il est essentiel que le partage des responsabilités entre l'Etat et l'HVS soit clairement défini. A ce propos, le Conseil d'Etat a approuvé la «Stratégie du propriétaire» élaborée par le DSSC après consultation du Conseil d'administration de l'HVS. Ce document est important car il définit les rôles qui sont confiés au Grand Conseil, au Conseil d'Etat, au DSSC et aux organes dirigeants de l'HVS. Cette «Stratégie du propriétaire» est une bonne base pour travailler dans une relation claire construite sur la confiance et le respect des compétences de chacun. L'HVS souhaite pourtant que ce texte évolue à l'avenir afin de lui donner une plus grande marge de manœuvre, mais sur la base d'une interaction de qualité entre la Cheffe du DSSC et l'HVS.

Trouver le juste niveau d'autonomie pour l'HVS:

Cette volonté s'inscrit dans la perspective de fixer de manière consensuelle le juste niveau d'autonomie de l'HVS. La gestion d'un hôpital public comme l'HVS est complexe et conditionnée par des tensions qui existent entre des objectifs difficilement conciliables.

La première de ces tensions provient, notamment, de la nécessité d'allier l'efficacité économique aux exigences de la disponibilité 24 heures sur 24 dans toutes les disciplines médicales, comme à celle de la capacité d'absorber des pics d'activité en fonction de la recrudescence des besoins à la mauvaise saison et de l'intensité de l'activité touristique.

On peut citer une deuxième tension entre la volonté d'offrir à la population valaisanne les soins répondant aux standards les plus modernes en matière de spécialisation, ce qui induit une certaine centralisation, et la juste intention d'une politique sanitaire de proximité.

Afin de remplir au mieux sa mission et de trouver le bon équilibre entre ces injonctions qui sont parfois contradictoires, il est indispensable que l'HVS dispose d'une marge de manœuvre adéquate, ceci dans le respect du cadre légal, réglementaire et de la planification hospitalière. Cette marge de manœuvre est tout spécialement nécessaire pour définir le portefeuille de prestations, le rôle de chaque site hospitalier, la gestion des conditions de travail et l'engagement des personnes qualifiées.

Un climat de confiance réciproque:

Pour que l'HVS bénéficie de l'autonomie nécessaire, il faut absolument que les relations courantes entre le DSSC et l'HVS soient marquées par une grande confiance réciproque et un accord sur les valeurs qui doivent caractériser une bonne politique sanitaire.

Pour l'HVS, le présent document a justement pour but de présenter clairement sa vision, ses valeurs et ses intentions. Dans la mesure où il y a accord sur cette vision stratégique qui trace le chemin de son avenir, l'HVS doit disposer de la plus grande autonomie pour la mettre en œuvre.

Dans le même esprit, l'HVS doit privilégier le dialogue et informer les autorités politiques de manière franche et transparente sur ses activités, ses succès, ses éventuelles difficultés (y compris, dans la mesure du possible, une anticipation des crises) et ses projets.

De leur côté, les autorités politiques doivent respecter les compétences décisionnelles des divers niveaux de la gouvernance de l'HVS et ne pas s'ingérer dans la gestion opérationnelle des activités de l'hôpital.

Valeur n° 4

Esprit de collaboration

Les professionnels de l'Hôpital du Valais mobilisent leurs compétences en référence aux valeurs professionnelles et institutionnelles aux seules fins du soin, tout en veillant à la qualité, à la sécurité et à la protection de leurs patients...



Les relations avec les autorités locales :

Dans la mesure où l'HVS est implanté sur huit sites, il faut que ses dirigeants soignent les relations avec les autorités locales (municipalités). Ceci nécessite un contact régulier et une volonté d'informer les élus locaux sur les projets de l'HVS. Cela concerne en premier lieu le type et le volume d'activités que l'HVS veut maintenir, développer ou modifier sur chaque site, mais aussi les questions relatives aux infrastructures immobilières et à la mobilité, ainsi que les caractéristiques, les difficultés, les succès et les projets de l'HVS vus du point de vue global de l'institution.

5. Fonctionner dans une relation de confiance

La confiance des autorités politiques et de la population :

En sa qualité d'institution de service public, l'Hôpital du Valais doit bénéficier de la confiance des autorités politiques et de celle de la population valaisanne. Le meilleur positionnement des relations entre l'Etat et l'HVS, évoqué au point 4, veut favoriser ce principe de confiance réciproque. Mais il convient d'aller plus loin en ayant régulièrement des échanges entre

les organes de gouvernance de l'HVS et les autorités politiques, afin de s'accorder sur les valeurs et les principes généraux qui régissent la politique sanitaire valaisanne, ses relations avec la politique nationale de la santé, et surtout la nature de la mission de l'HVS.

Dans ces conditions, les messages politiques qui sont relayées vers la population doivent donner une information exacte sur les compétences de l'HVS et augmenter la confiance de cette dernière envers les prestations offertes par l'hôpital public. Il est évident que la confiance ne se décrète pas et que les patients se feront leur propre opinion en fonction de leur expérience personnelle ou de celle de leurs proches. Il n'empêche que l'HVS a de très nombreux atouts et veut les mettre en avant pour que la population valaisanne soit consciente de la valeur de son hôpital et en retire une certaine fierté.

Ce développement passe aussi par la perception des médias vis-à-vis de l'HVS : il convient de les informer de manière régulière et transparente et de leur donner les explications nécessaires à la compréhension de la complexité de l'HVS et de son impact sur la politique sanitaire cantonale et fédérale. La refonte du site internet de l'HVS doit garantir une information précise et mise régulièrement à jour à

l'intention du public, des médias, comme des autres professionnels de la santé.

La confiance des médecins traitants :

L'HVS est un acteur majeur du système sanitaire valaisan, mais il n'est qu'un des éléments de la longue chaîne des soins et veut développer une relation de confiance avec ses partenaires naturels. Il s'agit en premier lieu de tous les médecins privés installés en Valais : ce sont eux qui sont à proximité des patients et qui connaissent le mieux leur état de santé. Il faut que l'HVS travaille en étroite collaboration avec eux en leur offrant un accès facilité aux différentes composantes de l'hôpital, des moyens de formation et des contacts privilégiés avec les médecins hospitaliers. L'intensification des liens entre les médecins traitants et l'HVS est un gage de qualité de la prise en charge coordonnée des patients.





La volonté de collaborer avec les autres acteurs privés de la santé :

Par ailleurs, l'HVS doit renforcer ses liens avec les centres et établissements médico-sociaux (CMS et EMS), les institutions sociales, éducatives, judiciaires et de prévention, de même qu'avec les établissements hospitaliers privés. Pour ce qui concerne ces derniers, même s'ils sont de taille modeste, ils sont souvent bien implantés dans leur région et ont donc leur pleine raison d'être. L'HVS est prêt à leur apporter sa collaboration pour autant que ce soit dans l'intérêt des patients et que cela ne porte aucun préjudice au bon fonctionnement des services hospitaliers de l'HVS. L'HVS souhaite explorer différents modes de collaboration avec les établissements privés, ceci afin de mutualiser certaines compétences ou de faire circuler les patients en cas de surcharge momentanée.

Le cas de la Clinique romande de réadaptation (SUVA) est évidemment très spécial : sa situation est privilégiée par sa proximité avec le site de Sion et par ses compétences spécifiques de grande ampleur : L'HVS veut maintenir, vivifier et étendre les excellentes relations qu'il entretient avec elle.

L'Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais :

L'Hôpital du Valais n'est pas le seul établissement hospitalier public sur le territoire valaisan puisque l'Hôpital Riviera – Chablais, Vaud – Valais (HRC) assume la responsabilité de nombreuses prestations à l'intention des patients du Chablais valaisan. L'HVS et l'HRC travaillent avec un réel esprit de collaboration et dans une logique de complémentarité. C'est déjà le cas depuis plusieurs années et ce sera encore plus utile au moment de l'ouverture du nouvel hôpital de Rennaz en 2019. En effet, la mise en service de cet hôpital moderne et parfaitement équipé va certainement perturber les équilibres existants au niveau de la répartition des patients et en attirer plus d'un. Cependant, il faut rappeler ici que le développement de l'HRC est une volonté politique qui a pour but d'accompagner la très forte progression démographique de la région de la Riviera et du Chablais. Ceci fait du sens, même si l'impact sur le niveau d'activités de l'HVS ne sera peut-être pas favorable, du moins momentanément. Cet état de fait met le doigt sur la nécessité pour l'HVS de renforcer ses propres compétences en tenant compte de celles de l'HRC, de soigner sa volonté de collaboration avec l'HRC et de viser un développement harmonieux des deux structures hospitalières publiques

sur un territoire relativement restreint. Il est pertinent de relever qu'un élément très important de cette collaboration provient du fait que l'Institut Central des Hôpitaux (ICH) de l'HVS offre toute une série de prestations à l'HRC depuis de nombreuses années.

Valeur n° 5

Durabilité

L'Hôpital du Valais gère les ressources nécessaires pour répondre aux besoins sanitaires en veillant au meilleur rapport possible entre la qualité, l'équité et l'économicité de ses prestations de soin...



Les relations avec les hôpitaux universitaires :

L'HVS ne pourrait pas fonctionner au niveau qui est le sien, sans le soutien des hôpitaux universitaires, principalement du CHUV (Lausanne), des HUG (Genève) et de l'Inselspital (Berne). Ces liens sont essentiels non seulement au fonctionnement de l'HVS, mais plus largement à la politique sanitaire cantonale. Le Valais peut ainsi transférer vers les hôpitaux universitaires les cas de patients pour la prise en charge desquels l'HVS n'a pas les compétences nécessaires. Il s'agit donc d'un enjeu majeur pour le Valais.

L'HVS a aussi intérêt à entretenir d'excellentes relations avec les hôpitaux universitaires afin de pouvoir envoyer ses propres médecins y acquérir des compétences nouvelles qui leur permettent ensuite d'introduire en Valais de nouvelles prestations à disposition des patients. Il a aussi avantage à collaborer avec les hôpitaux universitaires pour ce qui concerne la formation et la recherche.

L'HVS a l'intention de développer les liens privilégiés qu'il entretient avec ces trois acteurs universitaires, voire de stimuler des collaborations entre eux.

La confiance à l'interne de l'Hôpital du Valais :

Enfin, la relation de confiance doit aussi être la règle de base à l'interne de l'HVS, entre les différents centres, entre les services hospitaliers et entre les collaboratrices et les collaborateurs. Les pratiques collaboratives évoquées au point 2 devraient contribuer à instaurer et maintenir ce climat. Mais il est également subordonné au respect mutuel entre tous les membres de la communauté de l'HVS, au respect des lignes hiérarchiques et à la circulation de l'information interne.

L'objectif est finalement de renforcer le sentiment identitaire de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs envers l'institution HVS.

6. Intégrer la notion de durabilité dans le développement de l'Hôpital du Valais

Assurer la pérennité de l'HVS pendant une phase de transition :

Le Conseil d'administration porte la responsabilité de la pérennité de l'Hôpital du Valais et de sa capacité d'assumer à long terme toutes les missions qui lui sont confiées en tant qu'hôpital public.

Cette tâche est particulièrement difficile dans cette phase de transition que traverse l'HVS. En effet, après un processus de transformation qui a commencé en 2004 et qui a consisté à réunir au sein d'une même organisation dix établissements hospitaliers régionaux, après une période de turbulences qui a perturbé le bon fonctionnement de l'institution pendant les années 2010 à 2015, l'HVS a réussi à redéfinir son organisation et à affirmer son identité cantonale.

Il peut donc se concentrer sur sa mission première et préparer l'avenir en planifiant une extension ambitieuse de ses infrastructures immobilières. Il est évident que les nouvelles constructions qui seront disponibles à l'horizon 2023 auront un fort impact sur l'avenir de l'HVS, puisqu'elles permettront de beaucoup mieux répondre aux attentes de la population en offrant des locaux suffisamment grands et confortables, dotés d'équipements modernes. Dans l'intervalle, l'HVS doit faire tous les efforts nécessaires pour garantir la qualité et la diversité des soins et assurer des conditions satisfaisantes de prise en charge des patients.

Cette tâche est délicate et devrait en outre s'accompagner d'une anticipation des besoins, des nouvelles méthodes thérapeutiques et du périmètre des pres-

tations à mettre à disposition (cf. point 1), ainsi que d'une contribution à la prévention et à la promotion de la santé (cf. point 10). C'est à ces conditions que la durabilité de l'HVS sera assurée.

Promouvoir la formation et la recherche :

La pérennité de l'institution hospitalière dépend directement des compétences médico-soignantes qu'elle possède. Par conséquent, pour assurer l'avenir, il est primordial d'engager l'HVS dans une mission de formation à tous les niveaux, aussi bien dans les professions médicales que dans les métiers des soins, ou dans les voies administratives ou techniques. C'est donc une priorité pour l'HVS de collaborer avec les hautes écoles universitaires, les hôpitaux universitaires, la HES-SO et les autres institutions de formation, pour que les étudiants et étudiantes puissent effectuer des stages et une partie de leur formation sur les différents sites de l'HVS. Pour ce qui concerne la formation des médecins, cela doit concerner aussi bien la formation pré-graduée (niveau master) que la formation post-graduée (spécialisation FMH) ou la formation continue.

Cela représente un effort d'encadrement considérable qui vient occuper une place non négligeable

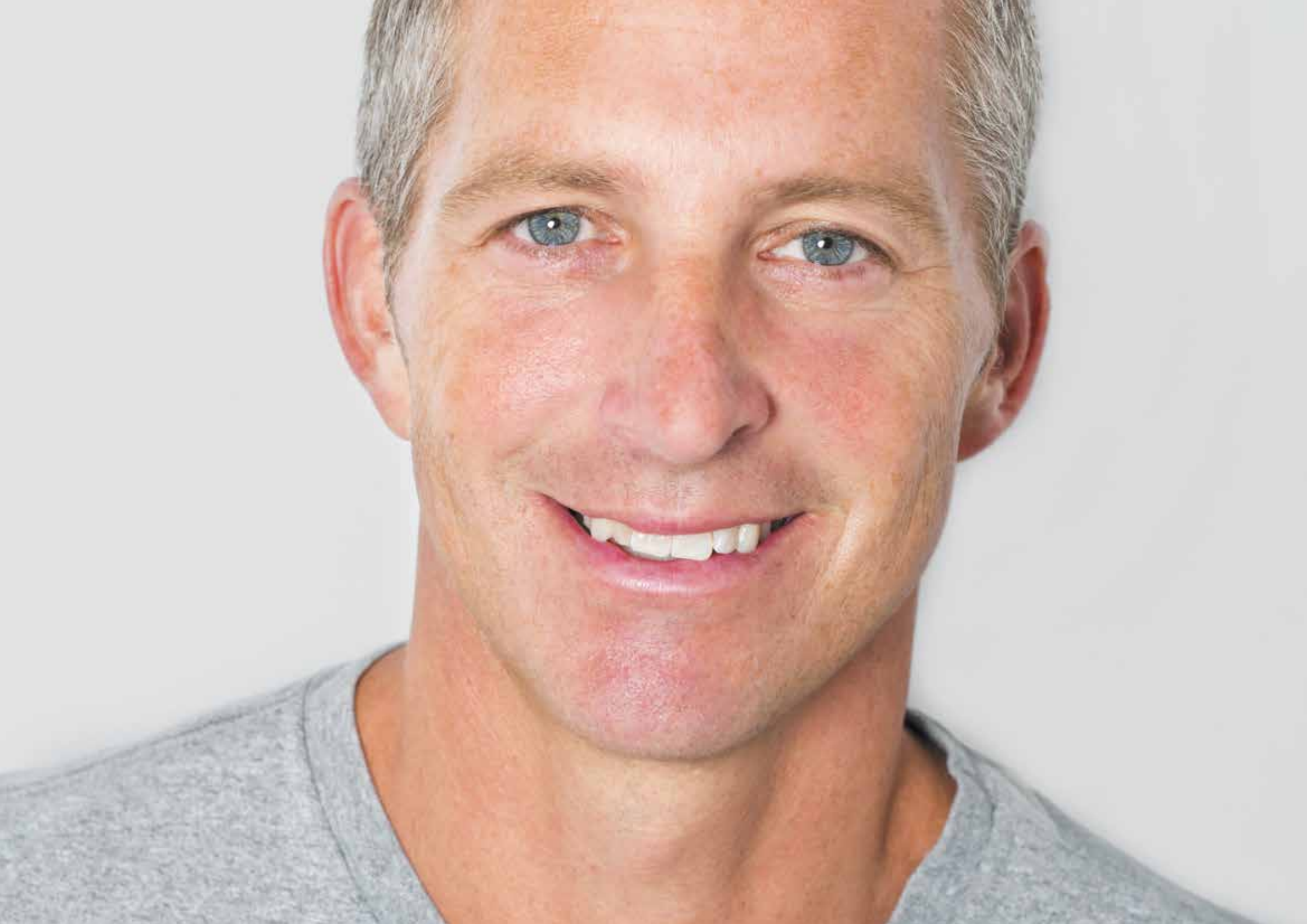
dans les cahiers des charges des collaborateurs et collaboratrices de l'HVS, mais c'est un investissement pour l'avenir puisque c'est le meilleur moyen d'attirer ces personnes à l'issue de leur formation et de faire fructifier de nouvelles compétences.

L'HVS a beaucoup à offrir en termes de possibilités de formation, ne serait-ce que par sa taille et la diversité de ses activités et de ses professions, mais il a aussi beaucoup à gagner ! C'est bien la relève qui fera vivre l'hôpital de demain. Cet effort doit aussi bénéficier aux membres du personnel de l'HVS puisqu'il convient de leur offrir des possibilités de parfaire leur formation et de s'engager dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie, et ceci à des conditions pratiques attrayantes.

Dans le même but, il faut également donner aux personnes qui en ont la capacité et la volonté la possibilité de s'impliquer dans la recherche, en particulier dans la recherche clinique (aussi bien du point de vue médical que du point de vue des soins). C'est d'ailleurs un devoir pour l'HVS que de contribuer aux efforts de recherche clinique qui sont entrepris au niveau national. L'espoir est bien sûr de favoriser tout spécialement les recherches cliniques qui pourront déboucher sur des applications qui seront mises au bénéfice des patients de l'HVS.

S'adapter à la révolution numérique

L'HVS peut et doit tirer profit de la révolution numérique : en la considérant comme une opportunité, l'HVS pourra mettre en œuvre des solutions innovantes au service de ses patients, de ses collaborateurs et de ses partenaires. La convergence des moyens humains et technologiques doit servir la mission cardinale de l'HVS qu'est le soin. Les mutations à venir devront s'opérer en respectant les valeurs institutionnelles qui accompagneront la transformation des pratiques.



Appliquer les principes du développement durable :

L'HVS est une grande institution tournée vers l'avenir. Dans cet esprit, elle doit contribuer à préparer un environnement géographique, économique, social et culturel aux générations futures. Il est donc important que les principes du développement durable soient intégrés dans le fonctionnement de l'hôpital et dans ses projets. Cela doit concerner toutes les composantes de l'hôpital, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion des finances, la consommation des ressources, la gestion des différents sites et la réalisation des projets de construction.

La durabilité doit être une préoccupation permanente des organes dirigeants de l'HVS et il faut même concevoir l'institution comme un «laboratoire à grande échelle» pour expérimenter certaines idées novatrices ayant trait au développement durable. Cette valorisation de l'exemplarité de l'HVS contribuera à motiver l'ensemble du personnel.

7. Affirmer la cohérence de toutes les composantes de l'Hôpital du Valais

Respecter la diversité culturelle et les spécificités régionales :

L'Hôpital du Valais (HVS) est un établissement hospitalier cantonal qui déploie – en 2017 – ses activités sur huit sites (Brigue, Viège, Sierre, Montana, Sion, Martigny, Saint-Maurice et Malévoz-Monthey). Cette spécificité représente des contraintes fortes sur l'organisation interne, sur l'économicité des prestations délivrées, sur la cohésion de l'institution et sur la lisibilité des informations qui sont fournies au public. Il revient cependant à l'HVS de valoriser cette spécificité. D'une part en utilisant la proximité des soins destinés à la population, notamment avec le développement de l'activité ambulatoire. D'autre part en comparant les différentes pratiques et organisations à des fins d'amélioration de la qualité des soins et de la sécurité des patients.

Il convient par ailleurs de souligner que l'organisation multisite de l'HVS lui permet de respecter les différences culturelles (et linguistiques) entre les différentes parties du canton, en particulier entre le Haut-Valais et le Valais romand. Il s'agit donc de valoriser ce respect des différentes cultures et d'en faire

un atout. L'HVS doit ainsi porter une attention particulière à la qualité d'accueil et de prise en charge du patient en respectant sa singularité.

Il n'empêche que ce sera toujours un exercice difficile que de trouver le juste équilibre entre la volonté d'offrir des soins proches des patients et la nécessaire concentration sur un ou deux sites de compétences de plus en plus spécialisées dont l'efficacité et la qualité profitent aussi à l'ensemble des patients. Cette préoccupation sera permanente et nécessitera des adaptations fréquentes de la politique de répartition des compétences sur les différents sites hospitaliers. L'évolution rapide des méthodes thérapeutiques et le futur de certains points aujourd'hui incertains contraindront l'HVS à modifier régulièrement cette répartition.

Cela induira une difficulté pour la population et pour les médecins traitants de comprendre ce que chaque site hospitalier offre et de trouver la bonne porte d'entrée de l'HVS. Il conviendra de faire un effort tout particulier pour améliorer, intensifier et moderniser l'information à ce sujet et pour définir les bonnes voies d'entrée pour le patient.

Définir l'avenir et le rôle de chaque site:

Un point très important de la vision stratégique de l'HVS est le périmètre d'activités qui est dévolu à chaque site. Les décisions ont déjà été prises pour réunir le Centre hospitalier du Haut-Valais (SZO) sur le seul site de Brigue dès que la construction de l'extension de l'hôpital de Brigue sera terminée et, donc, de fermer à ce moment le site de Viège.

De même, il est clair que l'hôpital de Sion joue le rôle qui lui est dévolu dans la LEIS (art. 6, al. 6): «Les prestations médicales hautement spécialisées de l'Hôpital du Valais sont centralisées à Sion. A ce titre, l'hôpital de Sion porte la dénomination d'hôpital cantonal». L'hôpital de Sion verra une forte concentration de l'activité aigüe: il sera agrandi et disposera d'un plateau technique à la hauteur de cette tâche.

Le Conseil d'administration tient à affirmer le maintien d'une activité importante et bien diversifiée sur les sites de Sierre et de Martigny afin de garantir des soins de proximité et parce que le CHVR a impérativement besoin de la capacité importante en lits de ces deux hôpitaux. Le volume d'activités sur ces deux sites ne devrait pas subir de changement

notable dans la période 2018 – 2022, même si la nature exacte des prestations offertes variera dans le temps en fonction de l'évolution des besoins et de l'organisation interne du CHVR. Pendant cette période, le site de Martigny continuera d'exploiter un service d'urgences et le site de Sierre un centre de chirurgie ambulatoire.

Pour ce qui concerne le site de Malévoz, il restera dévolu aux soins psychiatriques, mais le concept de l'organisation de la psychiatrie pour l'ensemble de l'HVS doit être redéfini, ce qui aura un impact éventuel sur le volume et le type d'activités qui y seront effectuées. Ce travail doit permettre par ailleurs d'orienter le développement des infrastructures immobilières pour la psychiatrie dans une vision globale de prise en charge des besoins liés à la santé mentale.

L'hôpital de Saint-Amé à Saint-Maurice joue actuellement un rôle important pour le CHVR dans la mesure où il offre des prestations en gériatrie et en psychiatrie de la personne âgée et dispose à cet effet de 91 lits. Le développement d'un concept global de psychiatrie pour l'HVS et l'évolution du partage des compétences et des capacités entre l'HVS et

l'HRC à l'horizon 2019 imposeront une nouvelle réflexion sur la nature des prestations délivrées à Saint-Amé: faut-il les maintenir telles qu'elles sont en 2017? Faut-il les spécialiser davantage? Faut-il déplacer certaines prestations sur d'autres sites? Faut-il diminuer l'activité stationnaire au profit de l'activité ambulatoire? Voilà le type de questions auxquelles il conviendra d'apporter des réponses pendant la période 2018 – 2022.

L'avenir du site de Montana (Centre valaisan de pneumologie - CVP), devra également être clarifié: l'HVS doit-il poursuivre des activités de réadaptation sur ce site? Faut-il envisager un transfert des activités vers le domaine ambulatoire? Comment tenir compte des autres besoins sanitaires du Haut-Plateau? Quelles collaborations avec des médecins privés peut-on favoriser? Un groupe de travail incluant des représentants de l'HVS, de l'Etat et des communes du Haut-Plateau se penche sur ces différentes problématiques et soumettra des propositions aux autorités concernées pour que des décisions puissent être prises pendant la période 2018 – 2022.

Apporter une valeur ajoutée aux activités transversales hautement spécialisées

L'HVS favorise la mise en commun de ses ressources dans le but de créer une valeur ajoutée pour les patients, les professionnels de la santé, les partenaires et la population. Cette mutualisation permet d'atteindre une masse critique indispensable pour garantir la qualité des prestations et favoriser le maintien, en Valais, d'une activité à haute valeur ajoutée.

C'est dans cet esprit que l'Institut Central des Hôpitaux offre, depuis 40 ans, des services à l'HVS et l'HRC, ainsi qu'à d'autres partenaires du système sanitaire tels que les médecins privés, le Service cantonal de la santé publique, la Clinique romande de réadaptation, les établissements médico-sociaux ou les centres médico-sociaux. Ses missions se concentrent sur les analyses de laboratoires, les activités cliniques de consultations médicales et pharmacologiques ainsi que des activités de soutien telles que la gestion des médicaments, la lutte contre les infections liées aux soins, la stérilisation des dispositifs médicaux, l'ingénierie biomédicale ou les achats.

En respectant les mêmes principes de gouvernance, l'HVS a créé en 2016 un nouveau centre de compétences : le Centre de Services. Cette nouvelle entité regroupe les activités transversales dans les domaines des finances, du controlling, de l'administration des salaires et de l'informatique. L'HVS a également orienté les missions des fonctions d'État-major de la Direction générale vers des prestations très spécialisées à forte valeur ajoutée.

8. Atteindre et maintenir des résultats financiers équilibrés

Maintenir une situation financière saine :

L'Hôpital du Valais (HVS), comme tous les hôpitaux publics, se trouve pris en tenaille entre l'obligation d'être très disponible (disponibilité à toute heure et dans toutes les disciplines – y compris celles qui sont financièrement défavorables – et capacité d'absorber de fortes irrégularités dans le volume d'activités) et la nécessité d'allier l'efficacité à l'économicité des prestations. De plus, comme institution publique, l'HVS veut offrir de bonnes conditions de travail et une sécurité de l'emploi à ses collaboratrices et à ses collaborateurs, de manière comparable à la fonction publique.

Par ailleurs, la volonté politique de contenir les coûts de la santé alors que les attentes de la population sont plutôt en croissance induit une pression très forte sur les tarifs des soins stationnaires et ambulatoires.

Par conséquent, les conditions sont telles qu'il est difficile de gérer l'hôpital en atteignant un équilibre financier. Ce constat s'applique à l'HVS comme à tous les hôpitaux publics en Suisse. Pourtant,

si l'hôpital public n'a pas vocation de dégager des bénéfices, il doit absolument éviter de faire des déficits importants et récurrents.

La situation financière de l'HVS reste fragile, même si l'exercice 2016 a été très bon (déficit inférieur à 0.2% du total des recettes). L'HVS a la ferme volonté de tout faire pour que, dans la durée, il boucle des comptes annuels équilibrés: on considère ici des comptes comme équilibrés si le bénéfice ou le déficit est inférieur à 1% du total des recettes. Cet objectif ne peut être atteint que si les charges sont maîtrisées, si le niveau d'activités de l'HVS est conforme à ce que l'on attend de lui, si les prestations sont délivrées de manière efficiente, si elles sont correctement rémunérées et si la gouvernance de l'HVS a une vision précise des résultats financiers de toutes ses composantes.

Préserver la capacité d'investissement :

La volonté d'atteindre annuellement un équilibre financier est d'autant plus forte que cet équilibre est une condition sine qua non pour que l'HVS puisse dégager les moyens suffisants pour que sa capacité d'investissement corresponde à ses besoins en infrastructures.

L'HVS va au-devant d'une période de cinq ans environ pendant laquelle il va investir massivement pour rénover et agrandir ses infrastructures immobilières. Cette intention résulte du fait que plusieurs infrastructures sont vétustes et trop exigües et de la nouvelle organisation multisite de l'HVS qui concentre les plateaux techniques sur les sites de Sion et de Brigue.

Ces investissements très lourds, qui seront faits en parallèle aux investissements ordinaires permettant l'entretien des immeubles et le remplacement du matériel technique et médical, imposent à l'HVS d'être en mesure de dégager des recettes d'investissement de l'ordre de CHF 40 millions chaque année. Cela n'a pas été tout à fait le cas jusqu'en 2015, mais a été pleinement réalisé en 2016: il est impératif que le résultat financier de l'HVS permette de conserver ce cap !



La nécessité du soutien de l'Etat du Valais :

L'Etat du Valais est propriétaire et garant de l'HVS. A cet égard, il lui incombe de soutenir son hôpital public. L'Etat et l'HVS vont travailler de concert pour que la situation financière de l'hôpital reste saine pendant ces cinq prochaines années.

Cependant, l'HVS doit faire face à de nombreuses incertitudes, parmi lesquelles figurent la tarification des prestations, l'évolution de la concurrence entre les établissements hospitaliers, ainsi que de nouvelles contraintes qui pourraient lui être imposées. L'HVS souhaite que l'Etat défende avec force les intérêts économiques de son hôpital face à ces menaces, lui octroie la marge de manœuvre nécessaire et contribue au financement de son fonctionnement en augmentant de manière significative sa participation aux recettes de l'HVS au titre de prestations d'intérêt général (PIG), et, dans la mesure du possible et dans le respect des dispositions légales, en apportant un soutien financier aux projets de constructions.

9. Conduire avec succès les projets de constructions stratégiques

Une période dédiée à de grands projets immobiliers

Comme indiqué au point précédent, plusieurs grands projets de constructions stratégiques ont été lancés à partir de 2015. Ces projets sont indispensables puisque l'infrastructure immobilière de l'HVS ne correspond plus aux besoins actuels des patients et à l'organisation moderne de la médecine. D'une part, la plupart des bâtiments sont vétustes et nécessitent pour le moins d'une rénovation intensive, d'autre part, les exigences concernant la pratique clinique toujours plus spécialisée imposent à l'HVS la présence d'équipements de grande technicité, et enfin, l'HVS doit accompagner l'évolution démographique et la croissance des attentes de la population.

Deux grands projets à Brigue et à Sion :

Les deux projets phares sont la rénovation et l'extension de l'hôpital de Brigue et la rénovation et l'extension de l'hôpital de Sion. Ces deux constructions ont déjà franchi les premières étapes, se

trouvent encore en phase de projet, et impliqueront un début des travaux de construction en 2019 en vue d'une mise à disposition des immeubles à fin 2022 ou au début 2023. L'organisation multisite de l'HVS, la mise en place de conditions optimales pour répondre aux besoins de la population valaisanne et l'attractivité de compétences médico-soignantes de haut niveau dépendent de la réussite de ces deux gros projets immobiliers.

Leur réalisation impliquera un effort énorme de la part du personnel de l'HVS, de toutes les personnes impliquées dans leur conduite, mais aussi de toutes les collaboratrices et de tous les collaborateurs qui devront supporter des désagréments pendant la phase de construction.

La réussite de ces deux grands projets sera mesurée au travers de la conformité des constructions aux besoins exprimés par les futurs utilisateurs, de la maîtrise de la cible financière qui sera identifiée à l'issue de la phase de projet, et du respect du calendrier prévu.

Les réflexions concernant les besoins liés aux autres sites (Martigny, Sierre, Saint-Maurice et Malévoz),

le calendrier de réalisation de ces éventuels travaux et le niveau de leur financement devront être précisées en temps utile, mais pendant la période 2018 - 2022. Certaines pistes sont à l'étude, certains travaux sont urgents, mais il n'est pas possible de conduire tous les projets simultanément.

Anticiper les besoins et veiller à la durabilité des constructions :

L'ensemble de ces projets doit être réalisé en cohérence avec les estimations – pour les années 2020 à 2040 – du volume et du type de prestations (stationnaires versus ambulatoires / de proximité versus de manière plus centralisée). Dans la mesure où de nombreuses incertitudes existent à cet égard, il est essentiel que les nouvelles constructions soient suffisamment modulables pour s'adapter aux besoins futurs. Cette caractéristique contribuera à l'aspect durable de ces infrastructures, ce qui est essentiel puisque l'HVS veut exécuter ses projets immobiliers dans le respect des principes du développement durable (en termes de conception, de construction, d'exploitation et d'utilisation).

10. Développer un dialogue avec la société

L'Hôpital du Valais comme «health promoting hospital» acteur de santé publique :

L'Hôpital du Valais est le principal acteur de la santé en Valais. Il doit donc faire preuve du leadership que l'on attend de lui. A ce titre, il veut assumer la responsabilité d'un «health promoting hospital». L'HVS souhaite développer des stratégies lui permettant d'agir sur la santé publique et la responsabilité sociale, tant au niveau individuel que communautaire.

Cela implique qu'il contribue aux efforts entrepris sous l'égide du DSSC et en collaboration avec d'autres acteurs de la santé, en particulier les hautes écoles universitaires, la HES-SO et les institutions impliquées dans la prévention et les soins (ligues), pour prôner la prévention, informer la population, vulgariser les connaissances scientifiques dans le domaine médical et celui des soins, l'objectif étant d'instaurer une véritable culture de la santé au niveau de la population valaisanne. Pour ce faire, il convient de développer des instruments de communication spécifiques adaptés aux différents acteurs : patients, citoyens, pouvoirs publics et partenaires.

on citera, comme exemples, des activités ayant trait aux thématiques de la santé à l'intention du grand public, l'organisation de différents forums réunissant professionnels et public, la tenue de conférences publiques, une plus forte présence médiatique, des informations sanitaires à l'intention des écoles du canton et la conduite de projets de recherche-action impliquant des spécialistes de l'HVS et d'autres professionnels de la santé ou représentants des milieux associatifs.

L'HVS est prêt à s'engager dans cette voie, ce qui lui donnera aussi l'occasion de mieux mettre en valeur ses nombreuses compétences et sa spécificité d'institution de service public.

