



LA LIGNIÈRE  
Clinique

# RAPPORT ANNUEL 2017







### UNE APPROCHE GLOBALE ET DURABLE DE LA SANTÉ

#### Notre mission :

Fidèles à notre tradition, nous avons pour mission de prendre en charge le patient dans sa globalité, de la prévention au traitement, en tenant compte de l'individu dans ses besoins biologiques, psycho-sociaux et spirituels.

#### Notre vision :

Nous voulons devenir un centre de choix et un leader régional en réadaptation spécialisée, tout en accentuant notre rôle dans le domaine de la promotion de la santé physique et mentale, en capitalisant tant sur nos compétences que sur nos valeurs éthiques et chrétiennes.

La Clinique La Lignière SA est propriété de la Société philanthropique de la Lignière, association à but non lucratif créée en 1904.

## SOMMAIRE

- 6 **Mot** de la direction
- 10 **Chiffres** consolidés
- 16 Développement **durable**
- 18 Instances **dirigeantes**

# MOT DE LA DIRECTION

Nicolas Walther | Directeur Général  
Dr Jean-Paul Robert | Directeur Médical

Ouverture du nouveau Centre Médical & Thérapeutique, collaboration étroite avec nos partenaires, développement et restructuration hôtelière, voici quelques points que nous avons voulu évoquer dans ce rapport.

## TAUX D'OCCUPATION CLINIQUE ET PARTENAIRES

Le nombre de nos patients a diminué en comparaison à la moyenne des trois années précédentes. Ainsi, en 2017, le nombre de patients moyen a été de 86.61 contre 87.21 entre 2014 et 2016, soit un taux d'occupation de 92.14% contre 92.79% en moyenne entre 2014 et 2016.

Nous avons constaté une stabilisation très positive du nombre de patients reconnus d'intérêt public (RIP). En comparaison avec 2016, le taux d'occupation s'est maintenu à 98.53% (contre 98.65% en 2016).

Nous accueillons en grande majorité des patients en provenance du canton de Vaud. Cette part s'est d'ailleurs légèrement accentuée en 2017, confirmant la place de la Clinique La Lignière comme établissement cantonal ancré dans la communauté environnante.

Les patients genevois ont représenté environ 20% de l'activité totale de la clinique. Environ 7 % de nos patients proviennent des organisations inter-

nationales.

Nos principaux hôpitaux envoyeurs demeurent le CHUV (Centre Hospitalier Universitaire Vaudois), le GHOL (Groupement Hospitalier de l'Ouest Lausannois) et les HUG (Hôpital Universitaire Genevois) avec qui nous entretenons d'excellentes relations. Viennent ensuite les cliniques privées. Le nombre de patients en provenance du GHOL diminue légèrement, mais ils représentent toujours

plus de 16% de nos patients. Cette baisse, déjà constatée en 2016, et qui concerne principalement l'activité de réadaptation orthopédique et de médecine interne, s'explique notamment par une baisse de la demande de l'hôpital envoyeur. Le développement des techniques opératoires avec un retour direct à domicile pour les patients qui ne nécessitent pas un programme de réadaptation en établissement, ainsi que le renforcement des soins à domicile expliquent également cette baisse.

Il n'en demeure pas moins que nous sommes restés un partenaire privilégié pour le GHOL, avec lequel nous entretenons une excellente

relation utile pour les patients y compris dans le cadre de la stroke unit du GHOL dans laquelle nous sommes également impliqués. De plus, nous continuons la collaboration avec le CHUV, notamment en ce qui concerne la prise en charge des patients cardiovasculaires, insuffisants cardiaques sévères ou encore, unique en Suisse, dans le cadre de la filière de réadaptation neuro-oncologique.

Au niveau des résultats financiers, nous constatons une baisse du bénéfice qui s'explique principalement par l'augmentation des charges salariales due à l'application des engagements liés au mandat de prestations ainsi qu'à une insuffisance de rémunération pour certaines prises en charge telles que la réadaptation générale.

## ATTENTIFS À LA SATISFACTION DE NOTRE PATIENTÈLE

Nous avons renouvelé en 2017 l'enquête de satisfaction des patients effectuée par un institut externe (MECON), qui nous compare, pour la réadaptation, avec 24 autres établissements similaires. Pour la première fois, nous avons procédé à une enquête pour chaque programme de réadaptation ainsi qu'à une enquête spécifique pour les patients de psychiatrie.

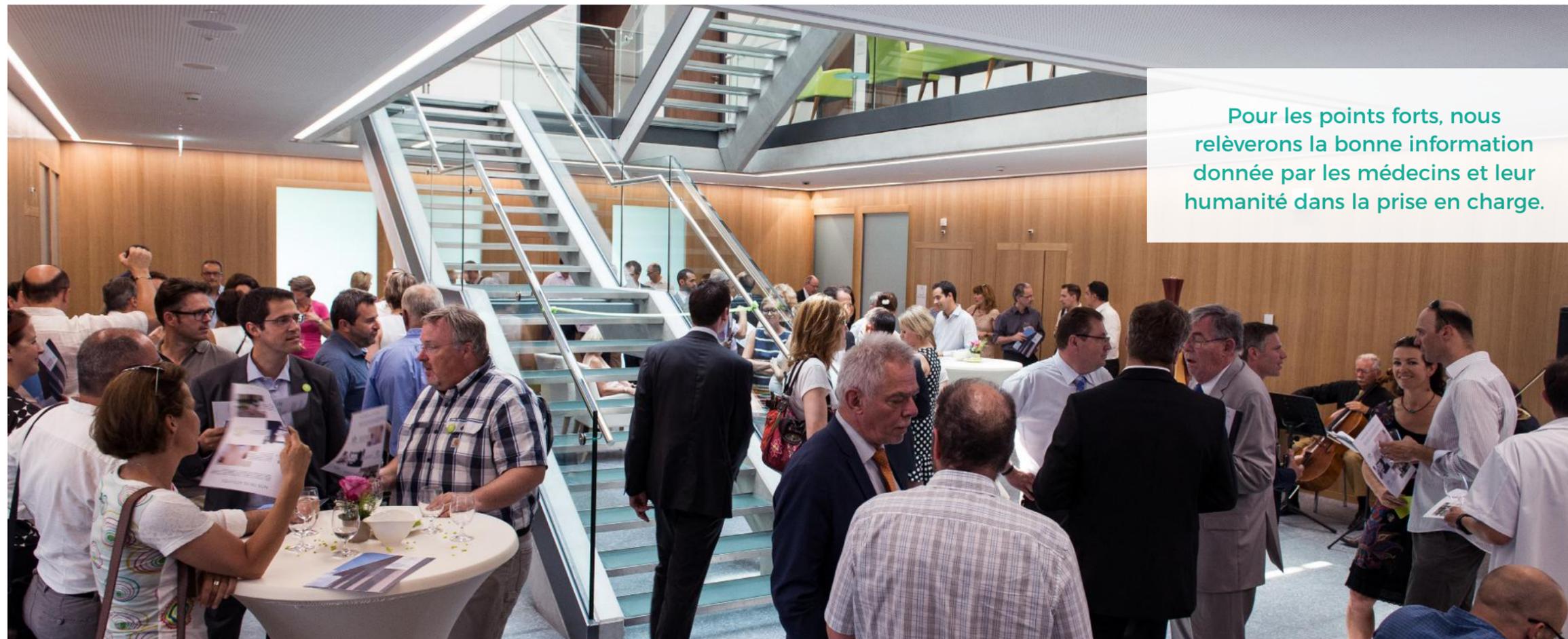
De manière générale, l'enquête de satisfaction des patients de réadaptation a confirmé les points forts et les points faibles déjà constatés en 2016. Ainsi, pour les points forts, nous relèverons la bonne information donnée par les médecins et leur humanité dans la prise en charge. Parmi les points qui doivent encore être améliorés, figure notamment la communication avec les patients. Ainsi, nous avons comme objectif de faire évoluer ce qui touche aux informations données aux patients lors de leur admission (orientation, programmes de traitement, etc.), durant leur séjour et à la fin de leur séjour. Nous pouvons toutefois capitaliser sur la satisfaction des patients relative à la relation individualisée avec les médecins ou encore sur le fait que les patients ont appris à vivre quotidiennement avec leur nouvel état de santé.

## QUALITÉ, SÉCURITÉ, VIGILANCE PATIENTS

Parmi les autres démarches touchant au dispositif de qualité et de sécurité des patients, nous avons mis en place le « Comité Qualité Sécurité Patients » dont la mission est de mettre en œuvre, analyser et suivre le tableau de bord des indicateurs qualité et sécurité des patients, relatif au système de gestion des événements indésirables comme par exemple: erreurs de médicaments, désinfection



Le nombre de patients a diminué en comparaison à la moyenne des trois années précédentes.



Pour les points forts, nous relèverons la bonne information donnée par les médecins et leur humanité dans la prise en charge.

mandater un consultant externe, dont les principales conclusions pourront lui être utiles pour la suite des réflexions en lien avec le projet de rénovation de la clinique.

Dans l'intervalle, nous continuerons, comme nous l'avons fait les années passées, de procéder à des rénovations nécessaires qui doivent permettre de maintenir notamment un bon niveau d'accueil et de sécurité pour les patients.

#### OUVERTURE DU CENTRE MÉDICAL & THÉRAPEUTIQUE ET DÉVELOPPEMENT DE L'AMBULATOIRE

L'année 2017 a aussi été marquée par la création du centre ambulatoire – Centre médical & thérapeutique La Lignière SA – dont l'ouverture de la première étape a été marquée par l'inauguration du bâtiment en juin 2017 et qui s'est terminée en mai 2018 par la finalisation des travaux de rénovation du bâtiment annexe. Le nouveau centre ambulatoire dispose d'une structure juridique séparée depuis juillet 2017, chapeauté, comme la Clinique La Lignière SA, par la Holding nouvellement créée.

des mains, mise à jour des pratiques professionnelles en lien avec l'évolution des pratiques. Nous souhaitons introduire une culture de sécurité des patients forte au niveau institutionnel. Ainsi, ce comité met en place diverses actions; semaine sécurité patient, traitement de plaintes et autres. Les questions relatives à l'hygiène, la prévention et le contrôle de l'infection font également partie de ses attributions.

#### RESTRUCTURATION HÔTELIÈRE

Les deux faits majeurs à relever en lien avec les activités de soutien et de logistique en 2017: d'une part, l'engagement du Responsable opérationnel des flux et, d'autre part, la création du poste de Responsable des achats et des stocks.

L'arrivée d'un Responsable opérationnel des flux a permis la mise en place d'une coordination générale des services de soutien et de logistique au service des patients et des collaborateurs au niveau institutionnel. En effet, cette nouvelle fonction favorise la dynamique de travail transversale et le dialogue

interservices dans les processus de prise en charge hôtelière, technique et sécuritaire. Cette vision globale apporte une meilleure synchronisation, coordination et planification des activités et des services, des prestations, mais aussi des projets, une plus grande réactivité auprès des patients, une plus grande rapidité dans les prises de décisions et dans le traitement des dysfonctionnements.

Par ailleurs, le nouveau poste relatif à la gestion des stocks et des achats a permis une première expérience dans la gestion centralisée des commandes, une meilleure préparation et une optimisation des budgets.

#### ADAPTATION DE L'INFRASTRUCTURE

Voilà plusieurs années que nous constatons que les installations et les équipements techniques de la clinique vont nécessiter d'importantes rénovations et adaptations aux normes en matière de sécurité, d'énergie, de conditions de travail et d'accueil des patients.

Conscient de l'implication financière et des enjeux en termes de pérennité pour la clinique, le Conseil d'administration a décidé de



Nous souhaitons enfin remercier tout particulièrement l'ensemble des cadres et collaborateurs de la clinique, pour leur grand engagement et leur dévouement dans la mission et le développement de la clinique, à l'ensemble de nos partenaires avec qui nous collaborons étroitement ainsi que tous les patients et clients qui nous font confiance.

# PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS

Denis Bouvet | Directeur financier

## Bilan au 31 décembre 2017

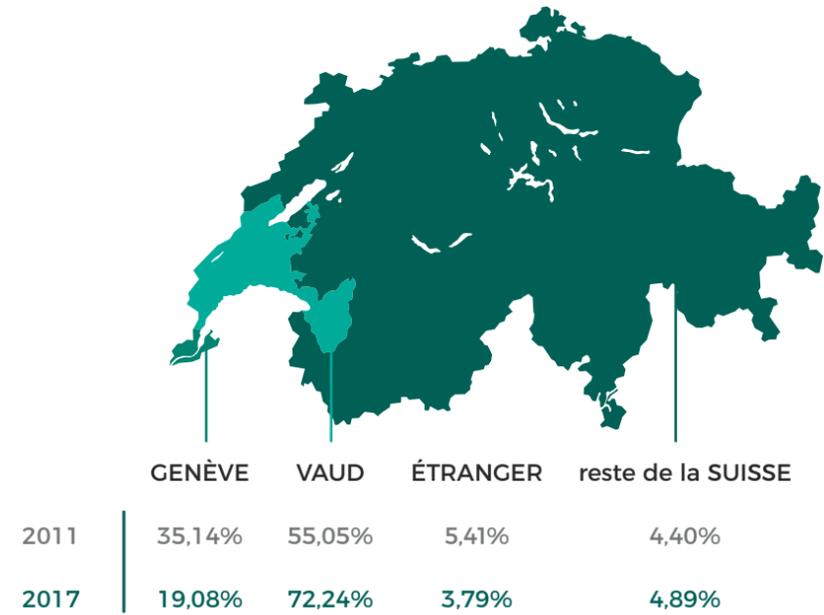
ACTIF	2017	2016	PASSIF	2017	2016
<b>ACTIF CIRCULANT</b>			<b>CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME</b>		
Liquidité	3 879 079	7 647 237	Créanciers	636 606	671 071
Patients	4 487 975	4 778 828	Autres créanciers	252 000	438 320
Autres débiteurs	1 586 000	29 412	Avances reçues de clients.	341 072	356 367
Actif transitoire	1 935 447	229 991	Passifs transitoires	417 384	750 680
Stocks	104 805	108 978		<b>1 647 062</b>	<b>2 216 438</b>
	<b>11 993 306</b>	<b>12 794 446</b>	<b>CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME</b>		
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>			Comptes courants	6 070 094	6 476 509
Immobilisations corporelles	347 883	446 832	Provisions et fonds	3 922 000	3 849 000
	<b>347 833</b>	<b>446 832</b>		<b>9 992 094</b>	<b>10 325 509</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>12 341 189</b>	<b>13 241 278</b>	<b>CAPITAL ET FONDS PROPRE</b>		
			Capital-actions	500 000	500 000
			Réserve générale	11 000	8 000
			Bénéfice au bilan	191 033	191 331
				<b>702 033</b>	<b>699 331</b>
			<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>12 341 189</b>	<b>13 241 278</b>

## Compte de résultat au 31 décembre 2017

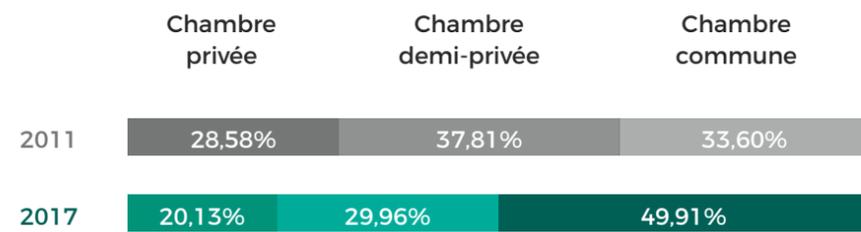
	2016	2017
<b>PRODUITS NETS DES VENTES ET DES PRESTATIONS</b>		
Taxes d'hospitalisation et de soins	18 948 311	18 708 340
Autres prestations médicales	2 308 177	2 475 211
Produits Acquaforme	983 785	1 039 050
Prestations au personnel et à des tiers	878 359	874 723
Subvention de l'État à l'investissement	764 990	705 981
Pertes et corrections de valeur sur débiteurs	-1 142	-48 728
Autres produits de l'exploitation	164 879	168 480
	<b>24 047 359</b>	<b>23 923 057</b>
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>		
Charges de personnel	17 699 135	18 037 308
Autres charges d'exploitation	5 530 471	5 540 074
	<b>23 229 606</b>	<b>23 577 382</b>
<b>Résultat d'exploitation avant amortissements (EBITDA)</b>	<b>817 753</b>	<b>345 675</b>
Amortissements sur immobilisations corporelles	177 875	136 527
Variations des provisions et fonds	362 000	73 000
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts (EBIT)</b>	<b>277 878</b>	<b>136 148</b>
Charges et produits financiers	95 105	80 223
Charges et produits exceptionnels, uniques ou hors période	-24 068	20 959
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>206 841</b>	<b>34 966</b>
Impôts directs	148 659	32 264
<b>BÉNÉFICE DE L'EXERCICE</b>	<b>58 182</b>	<b>2 702</b>

# STATISTIQUES PATIENTS

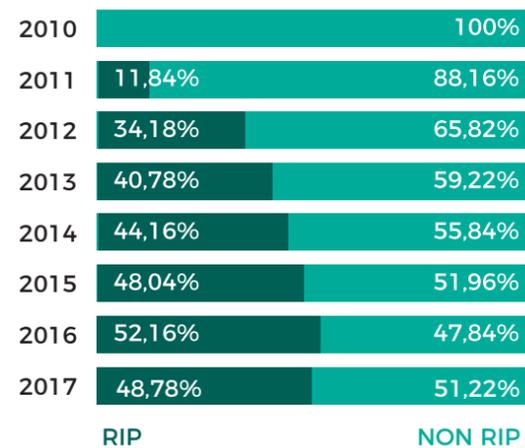
## PROVENANCE DES PATIENTS HOSPITALISÉS



## RÉPARTITION PAR CLASSE D'ASSURANCE



## PART DES LITS RECONNUS D'INTÉRÊT PUBLIC DANS L'ACTIVITÉ DE LA CLINIQUE



# SATISFACTION DES PATIENTS HOSPITALISÉS

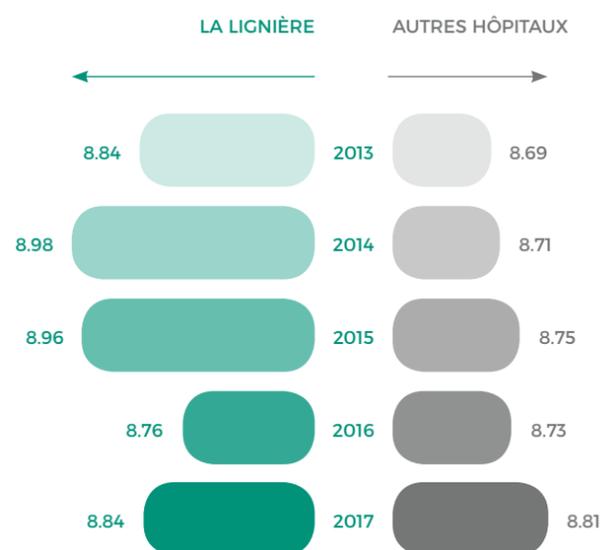
L'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et cliniques (ANQ) réalise des mesures de la qualité uniformes dans les domaines stationnaires de la médecine somatique aiguë, de la réadaptation et de la psychiatrie. Les résultats de la mesure font l'objet d'une comparaison nationale et d'une publication transparente. L'ANQ fournit ainsi aux hôpitaux et aux cliniques les bases nécessaires à la conception de mesures ciblées pour améliorer la qualité même si ces résultats ne constituent que des

aspects partiels de la qualité globale d'un hôpital ou d'une clinique.

Depuis 5 ans, la Clinique La Lignière fait partie des 100 hôpitaux ou cliniques de réadaptation participant à l'enquête de satisfaction réalisée par l'ANQ.

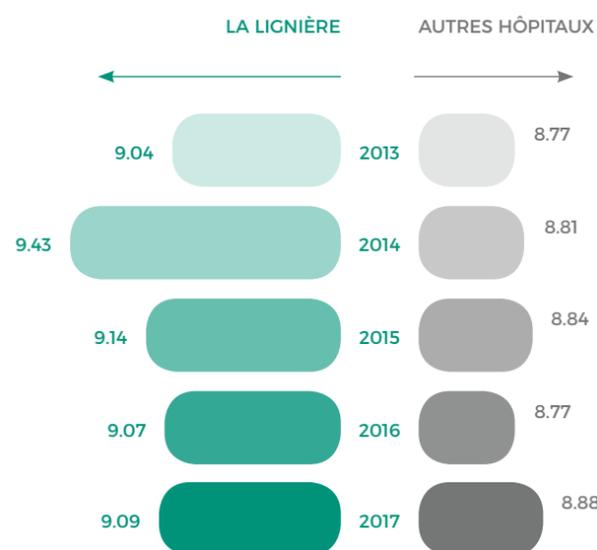
Nous vous présentons donc des résultats partiels de cette enquête.

Êtes-vous satisfait de la **qualité** de la réadaptation dont vous avez bénéficié ?



10 = oui, très satisfait ; 0 = non, pas du tout

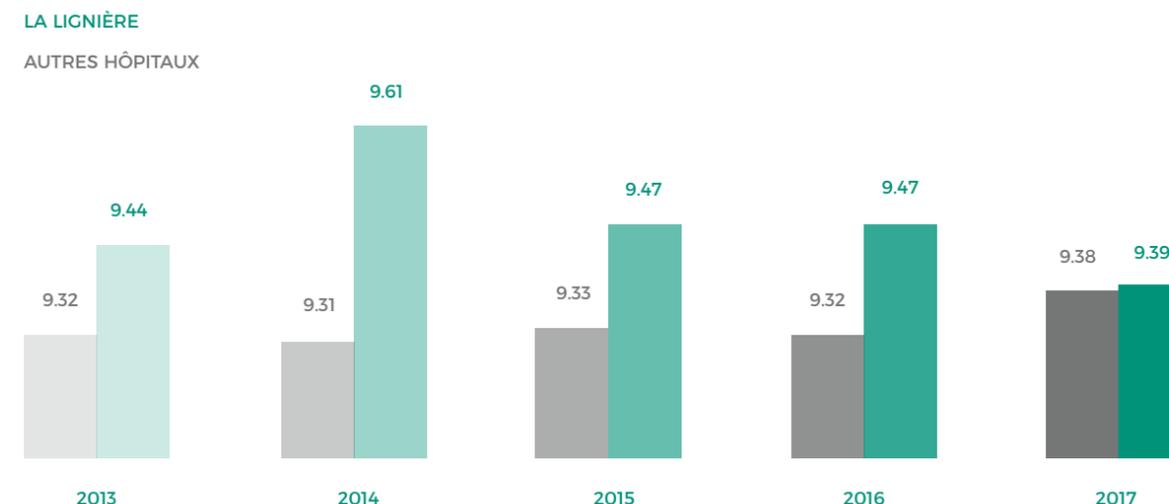
Lorsque vous avez posé des questions aux médecins, avez-vous reçu des **réponses compréhensibles** ?



10 = oui, toujours ; 0 = non, jamais

Estimez-vous que, pendant votre réadaptation, le personnel hospitalier vous a traité (e) avec **respect et a préservé votre dignité** ?

10 = oui, toujours ; 0 = non, jamais



Source : Enquête de satisfaction - ANQ

## ENQUÊTE DE SATISFACTION DES PATIENTS DE LA CLINIQUE LA LIGNIÈRE 2017

Les soins administrés par le personnel soignant ont été effectués... avec beaucoup de soin/négligemment ?



Votre chambre était-elle toujours très propre ?



À la clinique, avez-vous appris à vivre quotidiennement avec votre **état de santé** ?



Le personnel soignant a-t-il été aimable et serviable ?



Vos relations avec les médecins ont-elles été individualisées ?



# DÉVELOPPEMENT DURABLE

Vanina Bouvet et Antoine Bussy  
Commission développement durable  
Extrait du COP 2017 (Conference Of the Parties)

Dans notre approche de la Santé globale pour nos patients, nous souhaitons positionner la Clinique La Lignière dans une dynamique environnementale, sociétale et économique. Ainsi, dans la continuité de celles de 2015, des réflexions approfondies en faveur du développement durable ont été menées en 2016.

## PACTE MONDIAL

Déclaration confirmant le soutien aux principes du Global Compact / Pacte mondial de l'ONU. La Clinique La Lignière a poursuivi en 2017 la mise en place des réflexions sur le développement durable au sein de son organisation. Ainsi nous continuons d'intégrer dans notre fonctionnement les dix principes du Pacte Mondial : traitant des droits de l'homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Ces axes font désormais partie intégrante des valeurs de la clinique. Ainsi nous sommes fidèles à ces principes dans nos prises de décisions stratégiques et opérationnelles.

## NOUS TRAVAILLONS POUR DEMAIN

Une étude mesurant les effets de nos actions en termes de développement durable est actuellement en cours, afin de définir les différents axes stratégiques sur lesquels notre institution va mettre un accent particulier dans les années à venir.

Un bilan pourra être établi qui nous permettra par la suite de cibler nos points faibles et améliorer la qualité de nos actions dans le domaine du développement durable.

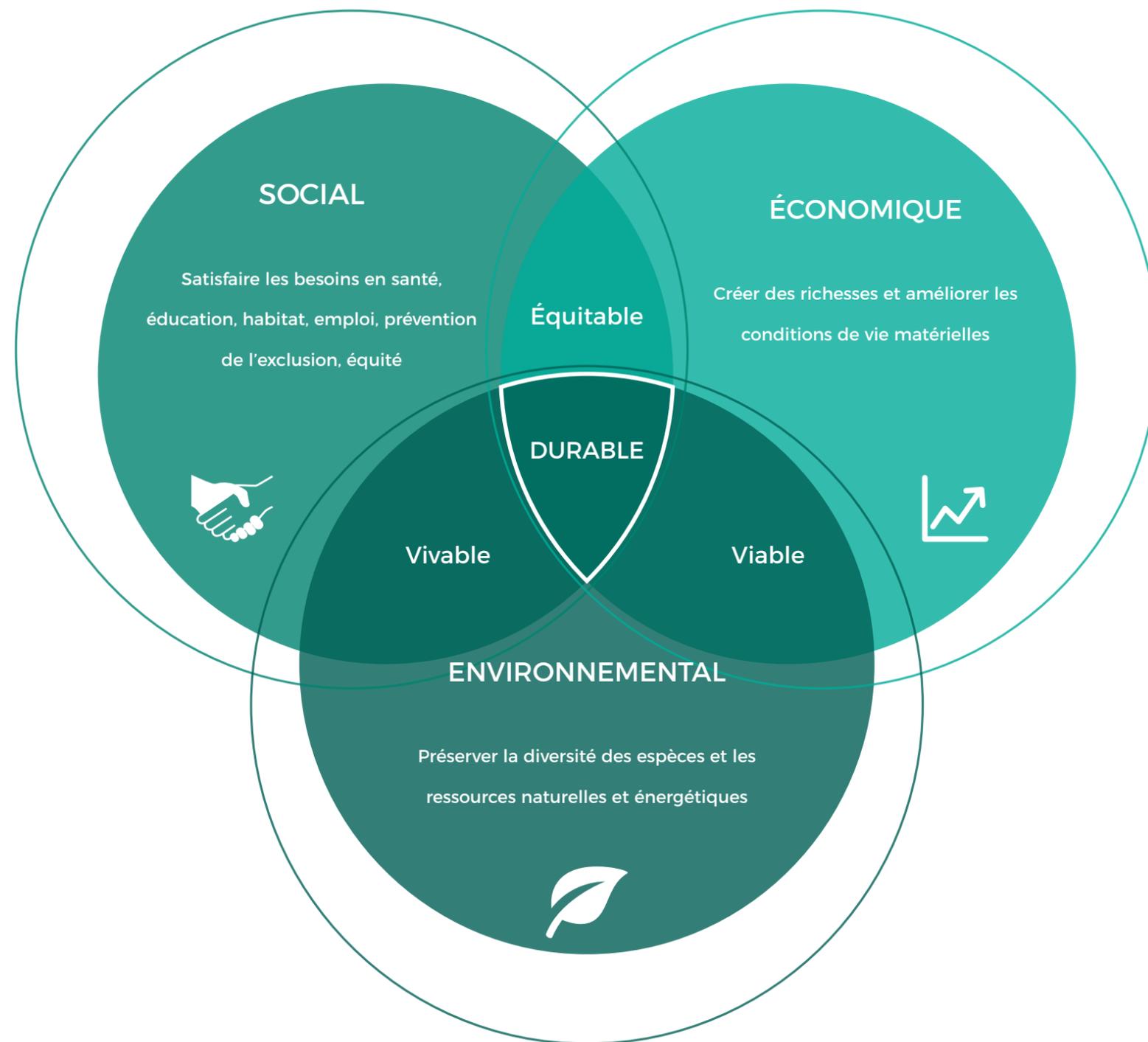
## À LA CLINIQUE LA LIGNIÈRE

**SOCIAL** : Nos patients, clients, collaborateurs sont au centre de nos préoccupations, et nos partenaires des interlocuteurs privilégiés avec lesquels nous voulons développer une relation de confiance et de collaboration.

La promotion de la santé est une de nos missions clés.

**ÉCONOMIQUE** : Notre structure vise une pérennité financière par l'amélioration des résultats financiers, ainsi qu'une recherche d'économicité des coûts.

**ENVIRONNEMENT** : Notre environnement est un élément de notre philosophie globale et nous l'intégrons à notre gestion quotidienne. Dans la perspective d'un développement durable, notre politique environnementale est réalisée avec la participation de tous les usagers du site. La gestion de notre site poursuit cette approche.



Dans notre politique d'entreprise, on retrouve les 3 piliers fondamentaux du développement durable.

# INSTANCES DIRIGEANTES

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Président :**  
M. Mario Brito

**Membres :**  
Dr Rémy Boscacci  
Dr Murray Brandstater  
Mme Valérie Dufour  
M. David Jennah  
M. Barna Magyarosi  
M. Bernd Quoss  
M. Nicolas Walther  
M. Norbert Zens

## DIRECTION DES SOINS

**Directeur des soins :**  
M. Patrick Jacquin

**Infirmier-chef de l'unité de soins de Réadaptation Neurologique, Orthopédique et Rhumatologique :**  
M. Patrick Jacquin

**Infirmière cheffe de l'unité de soins de Psychiatrie :**  
Mme Manuella Hirep

**Infirmier-chef de l'unité de soins de Médecine interne :**  
M. Rudi Merckx

**Infirmière cheffe de l'unité de soins de Réadaptation cardiovasculaire :**  
Mme Brigitte Nacht

## LABELS & PARTENAIRES



Netzwerk kardiovaskuläre Präventionszentren Schweiz  
Réseau des Centres de Prévention Cardiovasculaire Suisse  
Rete dei Centri di Prevenzione Cardiovascolare Svizzera  
[www.swissprevent.ch](http://www.swissprevent.ch)

## AFFILIATIONS



VISTA CLINIC  
watching caring hearing



## COMITÉ DE DIRECTION

**Directeur général :**  
M. Nicolas Walther

**Adjointe de direction & Ressources Humaines :**  
Mme Nadine Farescour

**Directeur financier :**  
M. Denis Bouvet

**Directeur médical et Médecin responsable du programme de Réadaptation Neurologique, Orthopédique et Rhumatologique :**  
Dr Jean-Paul Robert

**Médecin responsable du programme de Réadaptation Cardiovasculaire :**  
Dr Claude-Alain Nacht

**Médecin responsable du programme de Réadaptation de médecine interne et oncologie :**  
Dr Raoul Kammerlander  
Dr Daniela Borcan, dès le 1<sup>er</sup> novembre 2017

**Médecin responsable du programme de Psychiatrie :**  
Dr Bernard Davy

**Responsable du service Qualité-Sécurité-Vigilances :**  
M. Michæl Gross  
Mme Vanina Bouvet, dès le 1<sup>er</sup> février 2017

**Responsable du Centre de Santé :**  
M. Didier Brocard

**Responsable des médico-thérapeutiques :**  
Mme Nathalie Legoll

**Responsable hôtellerie et Infrastructures :**  
M. Olivier Perriard  
M. Mattia Benini, dès le 1<sup>er</sup> mars 2017

**Aumônerie et activités culturelles :**  
M. Thierry Lenoir

**Médecin responsable du service de Santé du personnel :**  
Dr Marc Abdelmoula

**Santé du personnel, promotion santé et HPCI Infirmière responsable :**  
Mme Fabienne Syfrig

Crédit Photos | Habefast®  
Design graphique | Habefast®  
Édition 09/2018  
Responsable du document | Antoine Bussy, Resp. Marketing et Communication



## Clinique

---

Réadaptation Cardiovasculaire  
Réadaptation Neurologique  
Réadaptation Orthopédique  
Réadaptation Rhumatologique  
Psychiatrie  
Réadaptation de médecine interne et oncologie

## Centre Médical & Thérapeutique

---

## Centre de Santé

---