

A photograph of a young child with light hair and blue eyes, smiling and sitting on a play mat. The child is wearing a floral patterned long-sleeved shirt and light-colored pants. They are holding a colorful knitted toy that looks like a caterpillar or a worm. The play mat features a Mickey Mouse character. In the background, there are various toys and a green wall.

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023



SION HÉRENS CONTHEY

« Le service de livraisons de repas et transports fait également face à des défis importants pour garantir des prestations nécessaires à une part croissante de la population. L'enjeu principal consiste à soutenir et développer le réseau de bénévoles, rouage essentiel pour assurer ces deux missions. Des actions visant à promouvoir ces activités afin de recruter de nouvelles forces ont été lancées en 2023 et seront accentuées en 2024. »



01	Message du Président et du Directeur	4
→	Portrait du CMS	6
02	Ressources humaines	8
03	Prestations du CMS	11
	1. Aide et soins	12
	2. Intégration et aide sociale	23
	3. Consultation parents-enfants	25
	4. Service de livraisons de repas et transports	26
04	Finances	29
	1. Bilan	30
	2. Compte de résultat	31
	3. Flux de trésorerie	32
	4. Annexes aux comptes	33
	5. Organe de contrôle	34

01

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU DIRECTEUR

Une vision stratégique au service de la population de la région



Christophe Germanier
Président



Frédéric Pralong
Directeur

L'année 2023 a été marquée par des avancées significatives dans la mise en œuvre de la stratégie du CMS qui vise à lui permettre d'assurer sa mission dans un contexte de forte croissance des besoins de soutien à domicile et de pénurie de personnel. Sa vision à cinq ans, ainsi que sa charte des valeurs ont ainsi été finalisées à l'issue d'un processus participatif impliquant collaboratrices et collaborateurs, équipe de Direction et membres du Comité.

Fort de ce référentiel, le CMS a mené plusieurs actions pour renforcer sa position d'acteur régional de référence dans ses domaines de compétences, accroître son attractivité en qualité d'employeur et soutenir la politique cantonale des soins de longue durée.

Le CMS comme acteur régional de référence dans ses domaines de compétences

Dans le domaine du maintien à domicile, les travaux visant à mettre en œuvre sur les cinq sites du CMS le projet d'individualisation des soins s'est poursuivi. Il prévoit la mise en place de micro-équipes pluridisciplinaires disposant d'une autonomie décisionnelle accrue afin de s'adapter au mieux aux attentes et aux besoins des bénéficiaires. Le succès de la phase pilote menée sur les sites des Coteaux du Soleil et de Nendaz a permis d'acquérir de précieuses expériences facilitant l'extension du projet aux trois autres sites du CMS. Son déploiement pourra ainsi être finalisé à l'issue du 1^{er} trimestre 2024 en conformité avec le calendrier initialement prévu. Les pages 14 à 19 de ce rapport présentent les principales dimensions de ce projet novateur et mettent en exergue les témoignages des équipes qui y ont participé.

S'agissant des prestations d'aide et d'insertion sociale, nous observons une croissance limitée du nombre de bénéficiaires et une diminution du montant des dépenses d'aide sociale à charge des collectivités publiques. La proportion de situations complexes est quant à elle en progression. Cette évolution requiert le renforcement des collaborations à l'interne du service ainsi qu'avec les partenaires externes, spécialisés dans les domaines de la formation, des soins et de l'insertion professionnelle. Ces accompagnements en réseau visent à mobiliser les ressources pertinentes pour permettre un retour à l'autonomie des bénéficiaires dans les meilleurs délais et conditions possibles.

Le service de livraisons de repas et transports fait également face à des défis importants pour garantir des prestations nécessaires à une part croissante de la population. L'enjeu principal consiste à soutenir et développer le réseau de bénévoles, rouage essentiel pour assurer ces deux missions. Des actions visant à promouvoir ces activités afin de recruter de nouvelles forces ont été lancées en 2023 et seront accentuées en 2024.

« Nous avons mené plusieurs actions pour renforcer notre position d'acteur régional de référence dans nos domaines de compétences, accroître notre attractivité en qualité d'employeur et soutenir la politique cantonale des soins de longue durée. »

Le CMS comme employeur : des démarches initiées à l'interne et à l'externe

Les activités de nos différents services présentées, ci-dessus, illustrent bien la capacité du CMS à assurer ses missions dans un contexte de croissance et de complexification des demandes d'accompagnement. Elles reposent essentiellement sur l'engagement de son personnel. Il est ainsi primordial d'être à l'écoute des collaboratrices et collaborateurs, de leur offrir un cadre de travail qui fasse sens pour chacune et chacun et qui leur permette d'évoluer dans l'entreprise en fonction de leurs projets, tant professionnels que personnels. C'est dans cette optique que plusieurs actions ont été lancées ces douze derniers mois afin d'identifier leurs attentes, de soutenir les cadres dans leur rôle clé d'accompagnement des équipes et de renforcer la culture d'entreprise. Nous vous invitons à les découvrir au chapitre 2 du présent rapport.

La promotion à l'externe de notre culture d'entreprise, de nos projets et perspectives est aussi très importante pour attirer de nouveaux talents et assurer la mission d'information du CMS à l'attention de la population de la région. Plusieurs démarches ont été initiées en 2023 sur cette thématique et s'intensifieront l'année prochaine.

Le CMS comme soutien à la politique cantonale des soins de longue durée : perspectives

Si l'on s'en tient à la projection de l'évolution des besoins dans le domaine de l'Aide et soins à domicile, les perspectives pour les années prochaines peuvent légitimement générer des inquiétudes : croissance de la demande (+10% par an pour notre région), progression des coûts à charge des collectivités publiques (+5% par an hors renchérissement salarial) et manque de soignants sur le marché de l'emploi.

Au vu de ces évolutions, il est clair que le modèle actuel d'organisation du maintien à domicile et plus généralement des soins de longue durée doit être repensé. Il ne sera, en effet, bientôt plus possible de maintenir une croissance linéaire des prestations. Dès à présent, le CMS mène une réflexion de fond à ce sujet. Sur la base d'expériences concluantes en cours dans d'autres cantons et à l'étranger, nous avons identifié trois axes de développement prometteurs :

- la mise en place d'actions de **prévention** à large échelle visant le maintien en santé : renforcement du soutien aux proches aidants, visites préventives, développement de réseaux de soins communautaires de proximité ;
- l'anticipation **des besoins** en soins et la préparation des transitions en impliquant tous les acteurs concernés dans un vrai travail en réseau (organisations de soins à domicile, hôpitaux, structures intermédiaires, EMS, médecins, etc.) ;
- le développement d'outils permettant d'identifier, **suivre et comprendre les trajectoires individuelles** au sein du réseau de prestataires de manière à déterminer les points de rupture et y remédier en développant des prestations ciblées.

Une réflexion devra également être menée sur le pilotage et le financement du dispositif. Le modèle actuel avec une gouvernance stratégique cantonale, un financement mixte canton/communes et une compétence décisionnelle pour le développement de l'offre en mains d'entités privées ou de structures placées sous la responsabilité d'autorités communales nous semble trop complexe et peu adapté pour faire face à l'ampleur des enjeux. Dans sa position d'acteur régional de référence, le CMS s'investira de manière proactive, en concertation avec les autorités communales, le canton et l'ensemble des acteurs du domaine pour développer des solutions innovantes et pertinentes.

Remerciements

Nous adressons nos chaleureux remerciements aux bénéficiaires de prestations du CMS et à leurs proches pour la riche collaboration qu'ils entretiennent avec nos équipes et pour leur confiance.

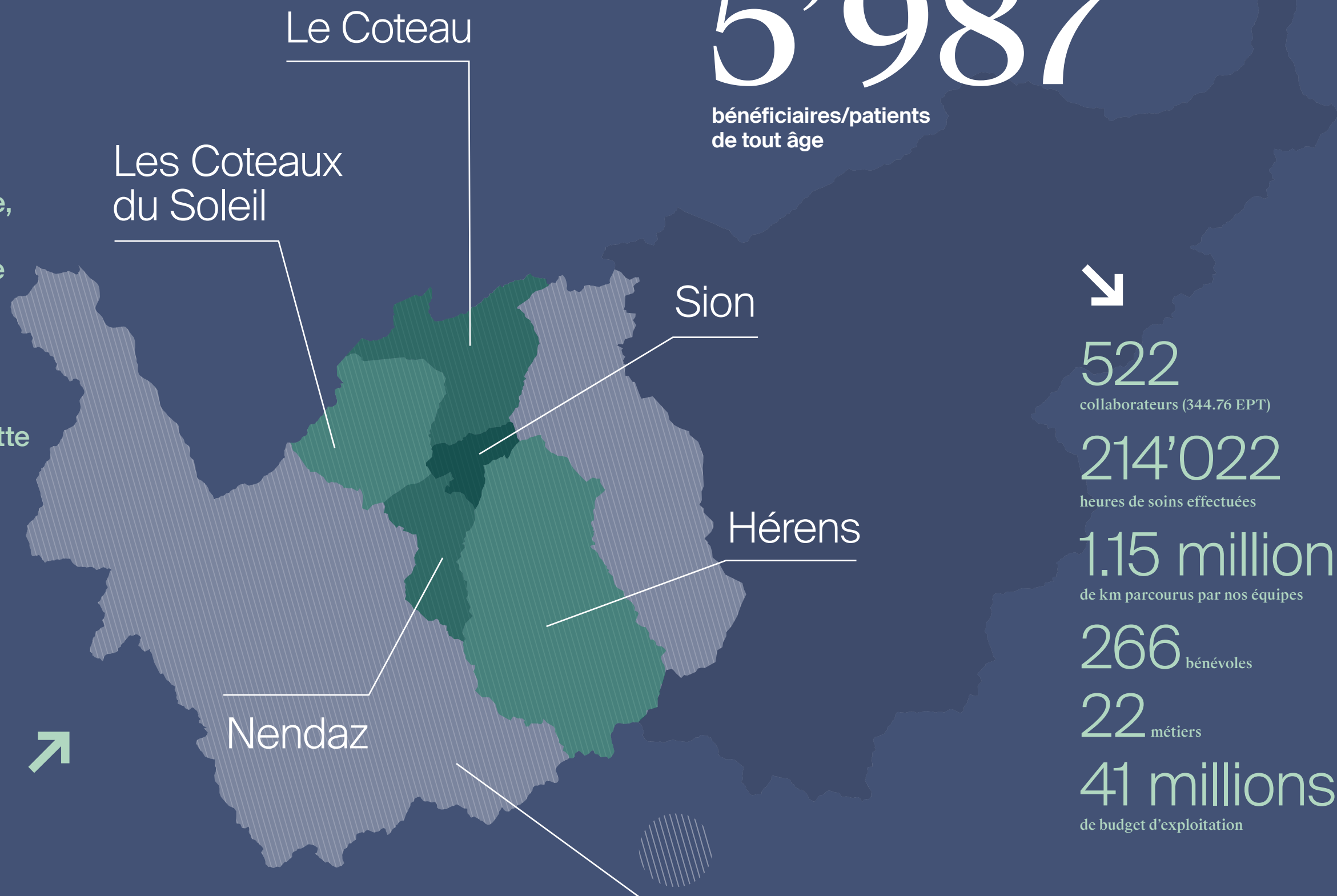
Nous remercions tout particulièrement nos collaboratrices et collaborateurs pour leur investissement au quotidien afin d'assurer des prestations de qualité à nos bénéficiaires. Nous relevons également leur forte implication dans les réflexions menées par la direction sur le développement des prestations et l'organisation du CMS. Deux projets portés cette année sont emblématiques à cet égard. En premier lieu, l'enquête de satisfaction et le travail de fond mené dans chaque équipe sur la base de ses résultats pour proposer des mesures visant à consolider les points forts de notre institution et pour développer des solutions d'amélioration répondant aux attentes identifiées. En second lieu, l'individualisation des soins, projet dans lequel les cadres, les spécialistes ainsi que toutes les équipes se sont fortement impliqués pour en garantir le succès.

Enfin, nous tenons à exprimer notre vive reconnaissance aux membres du Comité et de la Direction, aux 16 communes de la région, à nos interlocuteurs au sein de l'Etat du Valais ainsi qu'à l'ensemble des acteurs des domaines médico-social et socio-professionnel avec lesquels nous collaborons au quotidien.

5 sites
1 mission

Favoriser le maintien à domicile, l'autonomie et l'intégration sociale en proposant un accompagnement individualisé à chaque situation et en offrant une palette de prestations complète.

3_{districts}
16_{communes}
90'000_{habitants}



5'987

bénéficiaires/patients
de tout âge



522

collaborateurs (344.76 EPT)

214'022

heures de soins effectuées

1.15 million

de km parcourus par nos équipes

266_{bénévoles}

22_{métiers}

41 millions

de budget d'exploitation

Soins pédiatriques à domicile
Valais romand

02

SERVICES GÉNÉRAUX

Ressources humaines

Le CMS poursuit sur sa lancée et s'engage afin de se positionner comme un employeur attractif. Le défi ne se limite pas à attirer des profils qualifiés. Il est aussi essentiel de fidéliser les collaboratrices et collaborateurs en activité dans l'institution. Cette démarche se déploie au travers de multiples actions visant à améliorer la visibilité de l'entreprise, la fidélisation du personnel, la promotion des valeurs institutionnelles et le renforcement des liens.

Visibilité : annonces d'emploi et réseaux sociaux

Afin de moderniser et simplifier la démarche de postulation, la forme, le contenu et la méthode de publication des annonces de postes ont été revus tout comme leur processus de diffusion sur les réseaux sociaux. Les différentes activités et actualités du CMS sont désormais mises en valeur régulièrement sur les réseaux afin d'accroître la visibilité de l'institution. D'autres pistes seront explorées pour compléter cette démarche en 2024.

Fidélisation : formation, management et enquête de satisfaction

L'offre de formation constitue un point fondamental de la stratégie de développement du CMS et de fidélisation de son personnel. Les collaboratrices et collaborateurs apprécient ces possibilités d'évoluer et d'étendre leurs compétences. Elle représente aussi un élément clé permettant au CMS de maintenir et développer la qualité des prestations réalisées auprès des bénéficiaires.

En 2023, un total de 389 formations en perfectionnement, 21 formations certifiantes et 57 formations internes ont été validées. Ces chiffres témoignent de l'engagement du CMS à soutenir les projets d'évolution de son personnel.

Des ateliers de formation ont été proposés pour la première fois. Ils ont porté sur les thématiques suivantes : l'art du feedback, la conduite du changement, la charte d'équipe, la prise de parole en public ou encore la gestion d'équipe. Ces journées ont été très appréciées. Elles ont permis aux cadres de développer leurs compétences de management et d'acquérir des outils concrets, directement utilisables dans leurs activités. Elles ont aussi consolidé les liens entre ces derniers et favorisé le développement de synergies entre services et sites.

Le management participatif s'ancre dans la culture du CMS. Les collaboratrices et collaborateurs sont régulièrement invités à donner leur avis et à s'impliquer dans les projets tant au niveau de leurs équipes, de leur service, que de l'institution.

Une enquête de satisfaction a été menée en mars. Son taux élevé de participation a mis en évidence la forte implication du personnel et garantit ainsi la pertinence des résultats obtenus. Cette enquête a permis de mettre en lumière les forces du CMS, les axes d'amélioration et d'identifier les solutions à implémenter. Dans chaque équipe, une restitution a eu lieu et des plans d'action concrets ont pu être mis en place. Ils incluent des mesures immédiates ainsi que des projets à moyen et long terme.

Journée des cadres et événements à l'attention du personnel visant le renforcement des liens

Pour la deuxième année consécutive, le CMS a tenu à réunir l'ensemble de ses cadres lors d'une journée hors murs, avec une première partie de travail collaboratif autour de plusieurs thématiques importantes pour l'institution et un second temps plus récréatif et propice à la consolidation des liens. Cette journée organisée sans intervenant externe a permis de travailler sur les objectifs institutionnels 2024 et de les mettre en relation avec la vision stratégique du CMS. Une réflexion sur la charte des valeurs et sa diffusion au sein de l'organisation a également été menée. Elle s'est conclue par la réalisation de fresques participatives autour des huit valeurs de l'entreprise. Elles seront exposées en 2024 dans les différents sites du CMS.



Les jubilaires 2023 ↘

Années d'ancienneté

10

Besse Corinne
Cordelier Suze Anaïs
Da Silva Faria
Maria Da Conceição
Fournier Déborah
Freléchox Hafida
Giannoni Claire-Lise
Krstic Jacques
Mariéthoz Paula
Moret-Solcà Isabella
Vilasante Xabiba

15

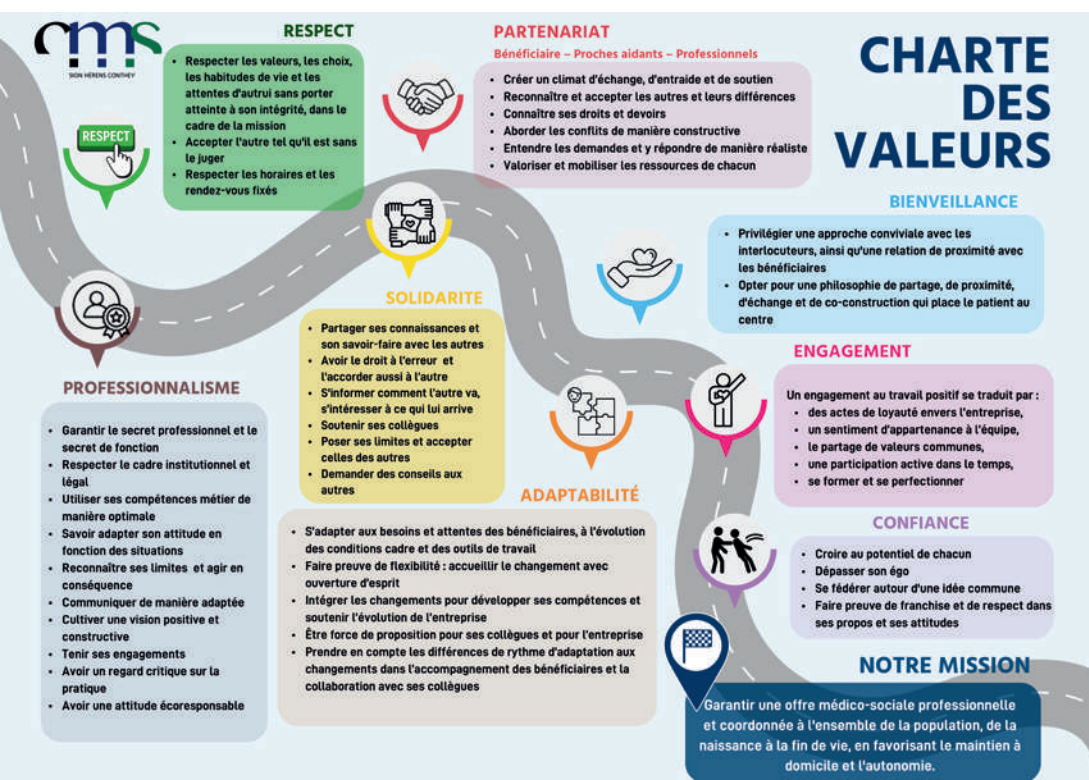
Antonin Florence
Clerc-Pralong Fabienne
Crettenand Ginette
Héritier Natacha
Varone Janick
Venetz Sabine
Zahnd Virginie

20

Fauchère Marie-Laure

25

Broccard Simone



« Valeurs : la charte d'entreprise
L'année 2023 a vu aboutir le projet de charte des valeurs du CMS. Ce projet est le fruit d'un travail collaboratif impliquant collaboratrices et collaborateurs, équipe de direction et membres du comité. »

Au cours de l'année, plusieurs événements ont été organisés pour le personnel afin d'encourager des interactions en dehors du cadre strictement professionnel. Voici quelques-uns de ces moments forts.

Soirée bavaroise du personnel

Cette soirée chaleureuse et festive a été l'occasion pour les collaboratrices et collaborateurs de célébrer, ensemble, les réussites et de renforcer leurs liens.



Course de Noël à Sion

Cette compétition sportive a permis aux valeureux participants de représenter les couleurs du CMS et fut suivie par un beau moment de convivialité réunissant les sportifs et leur fan club autour d'une agape bien méritée à l'abri et au chaud.



Portes ouvertes des nouveaux locaux au chemin des Perdrix

L'ensemble du personnel a été convié à une visite des locaux occupés par l'équipe en charge des finances de l'aide sociale ainsi que ceux des ressources humaines. Ces portes ouvertes ont constitué une excellente opportunité de présenter ces deux services qui travaillent en grande partie en back office et ont permis des échanges conviviaux lors de l'apéro-raclette qui a suivi.

Concours de photos de pulls de Noël sur notre réseau interne

Les collaboratrices et collaborateurs ont démontré à cette occasion toute leur créativité et ont arboré des pulls de Noël des plus originaux et colorés. Cette opération a connu un franc succès et a permis d'apporter un bel esprit de fête dans toute l'institution.

Vin chaud sur chaque site

Pendant la période des fêtes, des moments chaleureux ont été partagés sur chaque site autour de délicieux vins chauds favorisant ainsi les échanges informels.

03

Prestations du CMS

1. Aide et soins	12
Regards croisés sur le projet « individualisation des soins »	14
Regards croisés sur le projet « qualité des soins »	21
2. Intégration et aide sociale	23
Interview de Maud Theler, cheffe du service social	23
3. Consultation parents-enfants	25
4. Service de livraisons de repas et transports	26

PRESTATIONS DU CMS

1. Aide et soins

Près de 400 professionnels de l'Aide et soins travaillent en étroite collaboration pour garantir un accompagnement complet à domicile, au plus près des besoins, des habitudes de vie, des choix et des valeurs de chaque bénéficiaire et de ses proches. L'organisation locale des équipes pluridisciplinaires assure à chacun un suivi de proximité individualisé ; l'organisation régionale des compétences spécialisées garantit à tous l'accès à l'ensemble des prestations : soins infirmiers spécialistes, ergothérapie, conseils nutritionnels, soutien social aux proches aidants, etc.

Rétrospective 2023

En 2023, les activités du service Aide et soins se sont développées conformément au mandat de prestations. Malgré le contexte de pénurie du personnel soignant, les engagements et les remplacements nécessaires ont pu être réalisés, permettant ainsi de répondre aux demandes de prestations en constante progression. Ce renforcement des effectifs tout comme la stabilité de l'encadrement ont eu un impact positif sur la dynamique des équipes. Dans ce contexte, plusieurs projets centrés sur l'évolution des prestations et de l'organisation du travail ont été menés afin d'assurer le développement des accompagnements à domicile requis. Leurs objectifs sont, d'une part, de satisfaire les besoins sanitaires et socio-familiaux toujours plus complexes et spécialisés des bénéficiaires et de leurs proches et, d'autre part, de créer un climat de travail attractif et motivant permettant de recruter et de fidéliser les professionnels.

Retour sur quelques points clés du service

Renforcement de la communication sur les activités du CMS auprès des bénéficiaires et des partenaires

Les professionnels se sont investis dans plusieurs actions de communication comme une présence au marché de la Vieille Ville de Sion ou un reportage télévisuel sur la prévention des risques de la canicule. De plus, un dossier d'information détaillant les conditions de la collaboration est désormais remis à chaque bénéficiaire lors de la première visite.

Situations palliatives à domicile : formation de tous les professionnels aux soins et à l'accompagnement

Tous les professionnels du service ont été formés au cours de cette année afin de pouvoir assurer des soins palliatifs généraux de qualité à domicile en collaboration avec les partenaires du réseau de santé. Ces formations ont été organisées en interne par les infirmiers spécialisés en soins palliatifs, dans le respect du mandat de prestations du CMS.

285'275

3'259 personnes ont bénéficié de prestations d'Aide et soins à domicile pour un total de 285'275 visites.

Intensification de la collaboration avec les physiothérapeutes

La physiothérapie fait partie des prestations de soins à domicile proposées par le CMS sous la forme d'une collaboration avec les physiothérapeutes indépendants. Initiée en 2021, cette dernière a réellement été mise en œuvre cette année permettant, ainsi de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires.

Prévention auprès des seniors en bonne santé

En fin d'année, le CMS a commencé à promouvoir les visites préventives qu'il organise pour les seniors en bonne santé, intéressés à recevoir des conseils pour maintenir leur qualité de vie à domicile.



15^e anniversaire du foyer de jour le « Temps Présent »

Cet événement s'est déroulé sous la forme d'une journée festive qui a rassemblé les résidents, leurs proches, les collaborateurs, les partenaires et les autorités. Il a permis de mettre en évidence l'importance de cet accueil spécialisé à la journée pour le maintien à domicile des personnes âgées dépendantes ainsi que pour leurs proches.



Collaborations spécifiques avec le Service de l'action sociale

L'Office de l'asile a sollicité les compétences infirmières du CMS pour collaborer à l'accompagnement des réfugiés dans trois centres d'accueil du canton. Les équipes des Coteaux du Soleil assurent désormais une consultation infirmière au centre d'accueil de Chamoson alors que les infirmières pédiatriques spécialisées s'occupent du suivi infirmier des enfants de l'Ecole des Missions au Bouveret et des mineurs du foyer Le Rados à Sion.

Regards croisés sur le projet « individualisation des soins »

A Point de vue des deux chefs de ce projet

Interview de Claire-Lise Giannoni et Arnaud Zufferey



Claire-Lise Giannoni
Cheffe du Service
Aide et soins



Arnaud Zufferey
Responsable local
Aide et soins,
Coteaux du Soleil

Pourquoi avoir lancé ce projet ?

AZ C'est la perception d'insatisfaction de plusieurs parties prenantes de l'Aide et soins à domicile (bénéficiaires, proches, médecins-traitants, partenaires de la santé, collaborateurs) qui a été le moteur du lancement de ce projet. Le mécontentement de nos bénéficiaires induit par le nombre trop élevé de soignants intervenant dans leur situation a mis en exergue la nécessité de faire évoluer notre organisation. D'un autre côté, le niveau élevé de rotation et d'absentéisme du personnel associé à des difficultés de recrutement dans un secteur professionnel en forte tension a renforcé le besoin de changement.

CLG C'est ça... Nous avons également le souhait de sortir d'une culture hiérarchique de contrôle avec des cadres qui savent versus des collaborateurs qui exécutent : l'opportunité du changement était aussi d'évoluer vers un modèle de travail différent, fondé sur la confiance et l'autonomie, qui renforce la proximité des responsables avec leur équipe et qui valorise les compétences et l'expertise des soignants pour les prises de décision. Nous ajoutons également, dans le contexte initial général du projet, début 2021, la nécessité pour le CMS de se positionner face à une forte progression de l'Aide et soins à domicile privés et d'optimiser son efficacité pour répondre à l'évolution des besoins. Au niveau interne, l'organisation du service Aide et soins du CMS était à définir pour garantir aux bénéficiaires un accès harmonisé et équitable à toutes les prestations. Ce projet qui a pour finalité de renforcer la qualité de notre travail et la réponse individualisée aux besoins des bénéficiaires et de leurs proches est l'opportunité de proposer une organisation innovante, attractive et performante.

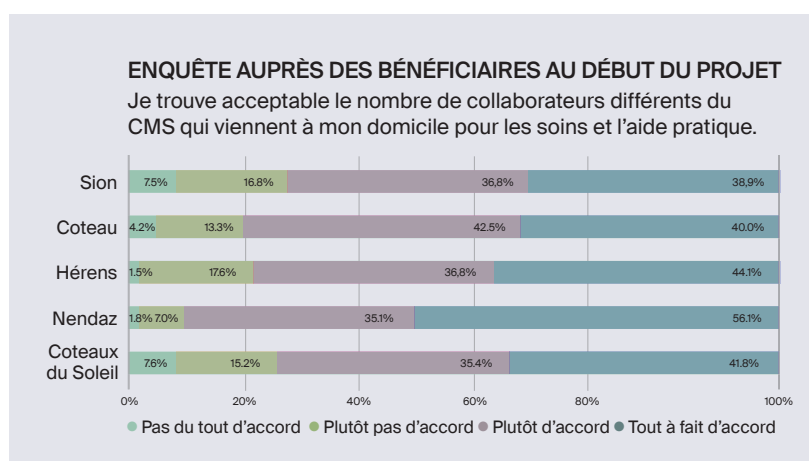
4 RAISONS D'ÉVOLUER DANS L'ORGANISATION

Perspective de modification du financement des CMS - Fin de la couverture du déficit

Insatisfaction patients et soignants - Trop de tournus qui frustre les 2 parties, perte de qualité

Accroissement sans précédent de la concurrence privée

Tension majeure sur le front du recrutement des soignants qualifiés



Quels sont les éléments clés du projet ?

CLG Il s'articule autour de plusieurs éléments-clés. Les équipes sont réorganisées en micro-équipes afin de limiter les intervenants dans les situations et ainsi améliorer leur connaissance des besoins des bénéficiaires. Ensuite, « ceux qui font savent », ce qui suppose une implication des professionnels dans la construction du modèle et une augmentation de leur autonomie comme de leur responsabilité dans leur domaine de compétence professionnelle. Cela demande également une évolution du rôle de cadre vers celui de coach qui soutient et fédère les collaborateurs dans leur autonomie. Troisièmement, l'impact du projet est évalué régulièrement du point de vue des bénéficiaires, des collaborateurs et de l'efficacité. Enfin, il se déploie par étapes, d'abord dans deux sites pilotes puis dans l'ensemble du service Aide et soins du CMS.

Sa mise en œuvre est, dans un premier temps, menée à l'échelle locale afin d'impliquer chaque équipe et d'intégrer ses spécificités tout en étant coordonnée à l'échelle régionale pour permettre le partage d'expériences et assurer sa cohérence avec les objectifs initiaux du projet.

AZ En effet, pour définir ces éléments-clés, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie rigoureuse. La première étape a ainsi été une recherche de littérature afin de réunir des éléments scientifiques et éprouvés pour construire une réorganisation la plus pertinente possible tenant compte des constats des bénéficiaires et des collaborateurs. Nous nous sommes ainsi inspirés de plusieurs études nord-européennes ainsi que d'un travail de master mené en Valais¹. Une deuxième recherche de littérature s'est axée vers le style managérial compatible avec une gestion plus libre des pratiques professionnelles. C'est à ce moment que nous nous sommes orientés vers le modèle du leadership horizontal. Une autre étape importante a été d'établir un set d'indicateurs de performance sensibles aux effets attendus du projet, sur la base, à nouveau, d'une recherche de littérature et avec le soutien de notre collègue clinicienne spécialisée, Christine Libanore.

Comment le projet se met-il en place ?

CLG La validation de la planification du projet a constitué le premier pas. L'équipe de projet a ensuite été formée. Elle se compose d'Arnaud Zufferey en qualité de chef de projet, de Christine Libanore comme soutien scientifique ainsi que des cadres et collaborateurs des sites.

La démarche a débuté, au printemps 2022, par deux sites pilotes, représentatifs des différents contextes de pratique de l'Aide et soins à domicile : Coteaux du Soleil (CDS) comme site urbain et Nendaz comme plus petit site de montagne. Au début de l'année, sur la base des résultats et expériences ainsi obtenus, les sites du Coteau, d'Hérens et de Sion ont intégré le projet. Je relève deux axes principaux du déploiement : des échanges réguliers de compétences et expériences entre cadres Aide et soins ainsi que le travail spécifique de chaque équipe, avec le soutien de l'équipe de projet. Fin 2023, les sites de Sion, Coteau et Hérens sont prêts à déployer la nouvelle organisation.

AZ La réussite du projet passe par l'implication de chaque équipe dans les différentes étapes ; il ne s'agit pas d'imposer un modèle. Les cadres ont été accompagnés au moyen de formations ciblées sur le leadership horizontal afin de se doter d'outils d'animation qui impliquent les équipes dans les réflexions avant changement. Les collaboratrices et collaborateurs ont été questionnés sur leurs propositions et leurs craintes ; ils ont pris part au découpage des micro-équipes. Les indicateurs initiaux ont été recensés pour chaque équipe : satisfaction des clients et des bénéficiaires, tournus auprès du personnel, indicateurs RH.

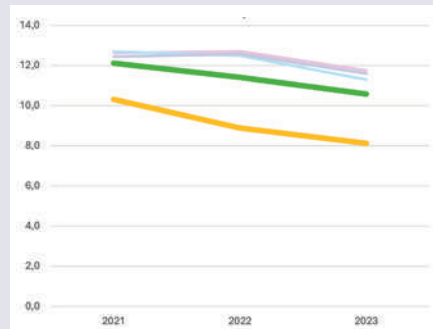
CLG Cette méthodologie participative demande beaucoup de temps et d'investissement de la part des cadres comme des collaboratrices et collaborateurs. Le processus se construit progressivement, avec un aspect potentiellement insécurisant pour ces derniers qui n'ont pas, dès le départ, la vision du changement attendu. La richesse est précisément de pouvoir définir collectivement un modèle qui va intégrer autant que possible les propositions et les craintes de tous.

¹ Kalbermatter Marc, (2020). Optimisation de la planification du personnel afin de réduire la rotation du personnel pendant les missions de Spitex à domicile.

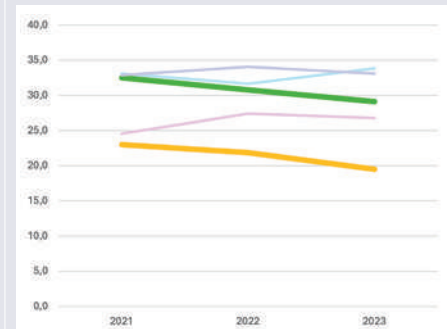
TOUTES LES PRESTATIONS AVEC WEEK-END

Évolution du nombre de collaborateurs annuel moyen ayant effectué des visites chez les bénéficiaires avec des prestations Aide et soins (week-end compris)

Nombre de collaborateurs annuel moyen chez bénéficiaires avec visite du CMS 1x par semaine
Prestations Aide et soins, avec week-end



Nombre de collaborateurs annuel moyen chez bénéficiaires avec visite du CMS 5x par semaine
Prestations Aide et soins, avec week-end



Remarque : L'amélioration n'est pas aussi marquée pour la clientèle avec plus de 5 visites par semaine, mais la situation s'est tout de même déjà stabilisée dans les sites pilotes. Des mesures sont en cours pour une amélioration aussi auprès de cette population.

Sites pilotes : Nendaz (orange), Coteaux du Soleil (vert), Hérens (rose), Coteau (bleu), Sion (violet)

Quels sont les impacts pour les bénéficiaires, les collaborateurs, les cadres et l'institution ?

CLG Les impacts sont importants, ce modèle de management exigeant un changement profond de culture d'entreprise vers un management beaucoup moins pyramidal, ce qui ne va pas de soi.

AZ Les bénéficiaires remarquent et nous font part d'une amélioration perceptible de leurs soins. Ils signalent une meilleure connaissance de leurs besoins et apprécient de voir moins de soignants différents. Le personnel évalue positivement ce mode de travail participatif soutenu par des outils concrets qui permettent de le consulter sur les aspects cliniques. Il devient force de proposition de l'évolution de l'organisation.

Nous avons constaté, sur les sites pilotes, une nette amélioration des indicateurs y compris au niveau des ressources humaines.

CLG En termes de management, l'amélioration est également palpable. Les soignants restent plus longtemps dans la structure. Le recrutement est facilité par un bouche à oreille positif ce qui nous aide beaucoup. L'intégration d'un leadership horizontal se caractérise aussi par un aplanissement de la hiérarchie et, de fait, par une diminution du nombre de cadres. Il ne s'agit pas de se séparer des cadres mais de réfléchir à chaque opportunité de revoir l'encadrement.

Pouvez-vous relever un enseignement particulier à ce stade ?

AZ Les surprises sont venues de la mutation nécessaire du style managérial : une organisation ouverte et une diminution de la hiérarchie s'accompagnent d'une responsabilisation accrue des professionnels de terrain. Les collaboratrices et collaborateurs ont demandé, pour exercer en tout sérénité, des outils compatibles avec cette nouvelle approche, en particulier des cours de communication non violente ou de gestion de conflits.

CLG Nous nous sommes également rendu compte que les anciennes façons de faire (décisions centralisées et arbitraires) ne pouvaient plus donner satisfaction dans ce modèle de management.

AZ C'est juste, il a fallu réinventer des modes décisionnels dans ce sens. Par exemple, la gestion des vacances a dû passer d'un mode hiérarchique à un mode très participatif pour coller avec notre nouvelle réalité et ne pas entraver la récente organisation.

En haut, de gauche à droite :

Corinne Rudaz Adjointe à la responsable locale

Anaïs Cordelier Responsable locale

Laurent Bouiller Responsable de secteur

En bas, de gauche à droite :

Liliana Ferreira Lopes Responsable de secteur

Henriette Polo Responsable de secteur

Patricia Fournier Responsable de secteur

B Point de vue des cadres-coachs

Interview des responsables Aide et soins du site de Sion



Où en est le projet sur le site de Sion ?

Nous sommes au début de la mise en œuvre sur le terrain. Les micro-équipes sont constituées et intégrées dans la planification actuelle. La répartition du personnel s'est faite sur la base des références patients existantes dans certaines équipes et pour d'autres, sur la base d'un périmètre géographique. Les situations bénéficiaires « lourdes » ont été identifiées et le tournus des collaboratrices et collaborateurs adapté en conséquence. C'était une des craintes majeures exprimées lors de la consultation des équipes.

Quels en sont les éléments-clés pour vous en tant que cadres ?

Le découpage des micro-équipes a parfois nécessité le changement des soignants référents des patients. Ces transferts n'ont pas été simples à clarifier et organiser : il a été difficile pour certains membres du personnel de remettre le suivi de bénéficiaires à leurs collègues ; d'autres se sont inquiétés de pouvoir laisser au patient le temps nécessaire à cette transition.

La perspective des colloques organisés par micro-équipe est bien accueillie dans l'ensemble.

Une crainte initiale majeure verbalisée par certains soignants était la monotonie de suivre toujours les mêmes patients. Cette crainte s'est estompée. En effet, les week-ends et les soirs compensent l'aspect routinier des tournées. Le constat est positif à ce sujet.

L'autonomie qui accompagne le projet reste à travailler : elle est, d'ores et déjà, très bien accueillie dans certaines équipes. Du point de vue des bénéficiaires, le projet n'est pas assez avancé sur le site de Sion pour tirer des constats.

Qu'est-ce qui change dans l'accompagnement des équipes ?

Tout d'abord, plus d'autonomie de la part des collaboratrices et collaborateurs. Cela demande de s'adapter. Il faut parfois ralentir les velléités d'aller trop rapidement dans ce sens, recentrer les plus impatientes et leur faire prendre conscience de l'objectif final : la qualité des soins.

Nous constatons également des points très positifs. Nous assistons ainsi à des réflexions très pertinentes et orientées sur la performance d'entreprise. Des initiatives d'organisation du travail sont initiées par les professionnels du terrain avec succès (par ex. réorganisation du travail durant les jours fériés). Certaines régulations interpersonnelles se font aujourd'hui spontanément.

Pouvez-vous relever un enseignement particulier à ce stade ?

Le métier de management évolue au travers de ce projet. De fait, nous modifions les approches de gestion, et gagnons en expérience. Cela demande un changement de posture que nous devons réguler au fil des situations ce qui est enrichissant mais nous confronte aussi à de nombreux défis.

De gauche à droite :

Nicolas Grandguillaume Auxiliaire de Vie
Séverine Dubuis ASSC
Madline Genolet ISP planificatrice
Mélina Monnet ASSC
Aurélie Merluzzo Responsable Aide pratique
Nathalie Costa Santos ISP
Céline Campos ISP
Katia Ferreira ISP
Nadia Santos Marta ISP
Emilie Favre ISP
Marie-Noëlle Roh ISP clinicienne (cachée)
Rita Cordeiro Ramos ASSC
Carmen Dorsaz Aide Familiale
Eliane Dessimoz Auxiliaire de Vie

De gauche à droite :

Ricardo Gonçalves ISP clinicien
Patricia Gaspoz ASSC
Océane Buchard ISP
Leïla Gasser ISP
Benjamin Rukakaza ISP psy
Valona Ajdini Stagiaire ISP
Estela Cardoso Auxiliaire de Vie
Zoila Dessimoz Auxiliaire de Vie
Valérie Fontenlos ISP
Catia Moraes Auxiliaire de Vie
Vitor Peixoto ISP
Pauline Maury ISP
Isabelle Riand ISP

C Point de vue des collaborateurs

Interview des micro-équipes des Coteau du Soleil (CDS) et du Coteau



Où en est le projet sur vos sites respectifs ?

CDS Une très grande partie de l'organisation n'est plus en mode projet mais intégrée au travail quotidien. Actuellement, les évolutions attendues s'orientent vers une gestion de la planification encore plus participative.

COTEAU L'organisation du travail en cinq micro-équipes interdisciplinaires, intervenant sur un secteur géographique défini, pourra débuter en février 2024. Les responsables d'équipe et de planification ont fait un grand travail de préparation. Les prestations de soins infirmiers sont depuis plusieurs mois déjà organisées par secteur.

Quels en sont les éléments-clés pour vous en tant que collaboratrices et collaborateurs ?

CDS Nous relevons un accompagnement au changement participatif avec la consultation des professionnels du terrain. Nous avons apprécié avoir notre mot à dire lors de l'animation de départ et tout spécialement l'outil des chapeaux de Bono pour mettre en évidence, de notre point de vue, les forces et risques du projet. Nos remarques ont été prises en compte.

Au niveau de la diminution très importante de l'équipe d'encadrement, nous relevons qu'il est très plaisant d'avoir plus d'influence et d'autonomie dans notre travail. L'équipe est bien plus stable qu'auparavant. Nous nous sentons soutenus mais pas surveillés et cela change tout. Nos suggestions sont entendues et testées dans la pratique.

Certes, il faut relever quelques pertes d'information dans les premiers temps, mais rien de catastrophique. Les ajustements nécessaires ont été rapidement effectués.

COTEAU Pour nous, le principal élément est d'avoir défini des secteurs géographiques de travail pour chacun.

Qu'est-ce qui change selon vous pour les bénéficiaires ?

CDS Les bénéficiaires sont enthousiastes. Ils constatent réellement les évolutions dans la qualité des soins et la diminution du nombre d'intervenants. Dans certaines régions, des patients sont revenus au CMS après avoir entendu l'amélioration constatée par d'autres bénéficiaires.

Nous relevons une diminution du temps de travail et davantage d'efficacité du fait de l'organisation par secteurs d'intervention. Cela engendre moins de déplacements et, grâce à la meilleure connaissance de nos situations, nos interventions sont plus rapides.

Nous gagnons en proximité avec nos patients ce qui induit une meilleure connaissance des cas ainsi qu'une relation soignant-soigné plus fluide et plus approfondie.

De gauche à droite :

Mathilde Leroux Infirmière

Hacer Uyanik Infirmière

Elisabeth Bagnoud Aide Familiale

Dana Antille Auxiliaire de Vie

Sofia Labriki Auxiliaire de Vie

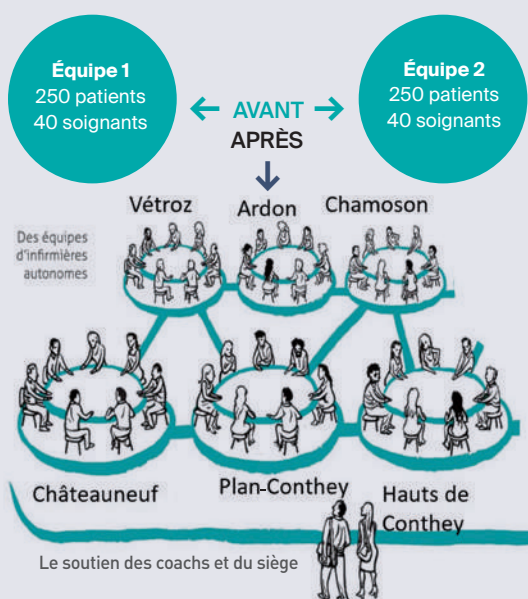
Sandrine Bonvin Infirmière

Helena Gomes Auxiliaire de Vie

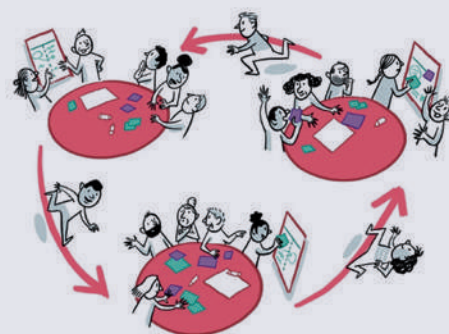
Elena Savioz Infirmière



ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DES ÉQUIPES SUR LE SITE PILOTE DES COTEAUX DU SOLEIL



OUTIL PARTICIPATIF CHAPEAUX DE BONO



COTEAU Cette organisation vise à limiter le tournus, améliorer la qualité des soins et la relation de confiance soignant-soigné. Jusqu'à présent, nous avons eu quelques retours spontanés positifs de la part des bénéficiaires. Aucun retour négatif n'a été reçu.

Qu'est-ce qui change dans votre travail quotidien ?

CDS Parfois, certaines situations lourdes sont épuisantes. Comme nous allons plus souvent chez les mêmes patients, nous sommes susceptibles d'être confrontés trop régulièrement à une situation demandant beaucoup d'énergie. Dans ces cas, il existe une possibilité d'augmenter le tournus des intervenants mais ces problématiques sont parfois signalées trop tardivement.

Le contact avec les médecins a évolué également. Nous sommes plus pointus dans les recueils de données et nous voyons les évolutions symptomatiques plus rapidement du fait des visites fréquentes chez les mêmes patients.

Au niveau de l'encadrement, la liberté d'action est appréciée. Elle redonne la maîtrise aux soignants plutôt qu'à une entité plus éloignée du terrain.

La planification partagée amène également bien plus de sérénité, nous pouvons modifier nous-mêmes nos soins dans une certaine mesure.

Les auxiliaires de vie apprécient beaucoup d'avoir des infirmières de référence identifiées clairement à une région et à une micro-équipe ; elles savent qui appeler pour avoir une réponse précise.

COTEAU Nous sommes encore dans une phase de « construction » et cherchons nos marques. Notre organisation permet de limiter le nombre de soignants chez les bénéficiaires. Dans des situations complexes où plusieurs professionnels interviennent plusieurs fois par jour, le tournus des collaboratrices et collaborateurs reste élevé afin d'éviter un épuisement. Les colloques sont organisés par micro-équipes. Les auxiliaires de ménage ne sont pas encore intégrés à l'organisation : ce sera une évolution nécessaire.

La volonté d'améliorer la qualité des soins est présente pour nous tous. Le changement et la prise de décisions par consensus sont des processus qui demandent d'avancer étape par étape. Donc à notre tour d'être patients !



Christine Libanore
Infirmière clinicienne
spécialisée

D Point de vue scientifique

Interview de Christine Libanore

Quel est votre rôle dans le projet « individualisation des soins » ?

J'assure le monitoring du projet en surveillant les indicateurs de résultats que nous avons identifiés. Je contribue également à la traçabilité des étapes et des résultats en rédigeant des rapports de suivi. Ces derniers permettent de mettre en évidence les progrès ainsi que les mesures d'ajustement encore nécessaires.

Quels sont les indicateurs identifiés pour mesurer la performance et suivre les résultats du projet ?

Nous avons identifié plusieurs catégories d'indicateurs afin de couvrir tous les aspects du projet. Ils concernent la satisfaction des clients et du personnel, la qualité des prestations, l'autonomie et le nombre de soignants différents qui interviennent chez les bénéficiaires.

Quelle est la valeur ajoutée du suivi d'indicateurs pour les bénéficiaires, les collaborateurs, l'institution ? À quoi servent les données ainsi récoltées ?

Les données collectées sont utilisées pour deux objectifs principaux : premièrement, pour approfondir, grâce à leur richesse informative, notre compréhension de notre organisation, et deuxièmement, pour évaluer l'impact des stratégies mises en place et confirmer qu'elles contribuent à améliorer la situation pour les clients, le personnel ainsi que pour l'institution. En effet, jusqu'à présent, nous avons une idée générale de la problématique alors que maintenant, nous en avons une compréhension affinée.

Pouvez-vous relever un enseignement particulier à ce stade ?

Je mettrais en évidence trois points particulièrement intéressants. Tout d'abord, le réservoir de soignants disponibles influence directement le nombre d'intervenants chez les clients. Cette problématique est présente sur chaque site, mais plus prononcée sur les grands. Ensuite, sans une intervention proactive sur cette dernière, aucun progrès n'est constaté. Dès que nous avons commencé à y travailler, des améliorations ont été observées. Pour terminer, la perception de l'individualisation des soins est influencée par de multiples facteurs et ne peut être pleinement appréhendée uniquement au travers des indicateurs quantitatifs tels que le nombre de collaboratrices et collaborateurs différents intervenant auprès du client. L'enquête de satisfaction menée auprès des bénéficiaires et de notre personnel au début du projet a révélé une perception majoritairement positive. Cette constatation met en lumière l'importance de considérer les données qualitatives comme le vécu des clients et du personnel, en complément des données quantitatives pour une évaluation globale de la situation.

PRÉSENTATION DES INDICATEURS RETENUS

Satisfaction concernant l'individualisation des soins Satisfaction concernant la qualité des prestations Satisfaction concernant la fréquence des visites de l'infirmier-ère référent-e	Nombre de collaborateurs différents chez les clients Nombre de collaborateurs différents maximal Moyenne trimestrielles, semestrielles et annuelles Catégorisation de la clientèle selon la fréquence des visites hebd.	Satisfaction au travail Sat. de la qualité des prestations Sat. concernant l'individualisation des soins Taux de rotation du personnel Taux d'absentéisme Implication des collaborateurs dans la planification des prestations Soutien hiérarchie	Taux de facturation Ratio de facturation Nbre de clients Nbre de visites Nbre de km effectués
Satisfaction clients	Tournus et collaborateurs diff.	Satisfaction collaborateurs	Compétitivité et efficacité

Regards croisés sur le projet « qualité des soins »

De gauche à droite :

Isabelle Margelisch Infirmière clinicienne

Sara Gomes Infirmière clinicienne spécialisée
& responsable qualité des soins

Marie Galante Infirmière clinicienne

Madeline Sonnay Infirmière clinicienne

Brigitte Mougenot Infirmière clinicienne

Christine Libanore Infirmière clinicienne spécialisée

Ricardo Rodrigues Infirmier clinicien

Marie-Noëlle Roh Infirmière clinicienne



Garantir à chaque bénéficiaire des prestations de qualité, adaptées à ses besoins spécifiques et conformes aux bonnes pratiques en vigueur ;

soutenir chaque collaborateur dans l'acquisition des compétences et pratiques spécifiques à l'aide et soins à domicile ; établir et transmettre des procédures de travail harmonisées à l'ensemble des équipes.

Voici quelques-uns des défis qui fédèrent les travaux du groupe des infirmiers cliniciens du CMS SHC.

De qui est composé le groupe des infirmiers cliniciens ?

Le groupe a été formé après la régionalisation du CMS dans le but d'harmoniser les pratiques et de créer des procédures communes. Il est actuellement constitué de neuf personnes, dont sept infirmiers cliniciens spécialisés dans la qualité des soins et les conseils.

Quel est le rôle des infirmiers cliniciens auprès des équipes de soins ?

Nous soutenons les équipes dans leur volonté d'offrir des soins de qualité. La finalité de notre travail est que chaque bénéficiaire reçoive des prestations de soins adaptées à ses besoins et harmonisées, par un professionnel formé aux bonnes pratiques et dans le respect de la qualité et des normes d'hygiène et sécurité requises.

Quelles activités réalisez-vous auprès des bénéficiaires et des collaborateurs ?

Nous soutenons les collaborateurs dans leurs activités de soins aux bénéficiaires. Cela se traduit, par exemple, par la mise à disposition et la création de guides, de procédures qui ont pour but de soutenir les bonnes pratiques ainsi que leur évolution et de garantir la qualité des soins. Un autre axe important de notre travail est la formation des collaborateurs, notamment par la supervision en coaching que ce soit pour les techniques de soins, la démarche de soins infirmiers, la tenue du dossier de soins, la gestion des situations complexes, l'introduction des nouveaux collaborateurs, etc

Qu'est-ce qu'une infirmière clinicienne ou un infirmier clinicien ?

L'infirmier clinicien atteste de compétences spécialistes dans la résolution de problèmes liés à la qualité des soins ainsi que dans le conseil, l'accompagnement et le coaching des équipes de soins.

Ainsi, elle ou il :

- accompagne les soignants dans le suivi de patients présentant des problèmes de santé complexes ;
- soutient les bonnes pratiques de soins et leur évolution ;
- participe au développement de la qualité des soins dans une approche centrée sur le patient et ses proches ;
- promeut la formation aux nouvelles techniques de soins ;
- coordonne le travail d'équipe et exerce un rôle consultatif en tant qu'experte ou expert clinique auprès des responsables d'équipe, de ses homologues et de l'équipe interdisciplinaire.

Quelles activités réalisez-vous auprès des responsables et de la cheffe de service ?

Nous collaborons étroitement avec la cheffe de service et les responsables de l'Aide et soins à domicile car les priorités et stratégies du service définissent les projets et les activités à développer. Ils sont à l'écoute des besoins que nous identifions et aux idées que nous leur soumettons.

Quels ont été les axes de travail du groupe cette année ?

Il y a eu la mise en œuvre de différentes procédures liées à la gestion des médicaments en conformité avec les directives cantonales. Nous avons établi les procédures et informé l'ensemble du personnel afin que la gestion des stocks de médicaments au CMS et chez les bénéficiaires soit conforme aux bonnes pratiques.

Le plus grand projet a été la création d'une formation sur la manière de documenter le dossier et de réaliser la démarche de soins en utilisant l'outil d'évaluation requis. Cette formation a été créée sous la forme d'un e-learning et accompagnée d'un tutorat afin de soutenir les collaborateurs dans leur pratique. Nous avons développé deux supports de formation. Le premier porte sur les transmissions au quotidien afin que chaque collaborateur documente le dossier de soins des bénéficiaires conformément aux directives et de façon harmonisée. Destiné aux infirmiers, le deuxième définit les modalités de l'évaluation des besoins en soins des bénéficiaires et le remplissage des différents onglets du dossier de soins informatisé.

En février, le Service de la santé publique a réalisé une visite de contrôle qualité. Celle-ci a permis, d'une part, la mise en avant de l'expertise et de la qualité des soins réalisés par les équipes du CMS et, d'autre part, de poursuivre sereinement le travail d'amélioration continue de nos procédures de travail.

Les pratiques en matière de prévention et contrôle des infections ont également été revues durant l'année, ce qui a permis au CMS d'obtenir la labellisation de l'Institut Central des Hôpitaux.

PRESTATIONS DU CMS

2. Intégration et aide sociale

Interview de Maud Theler



Maud Theler
Cheffe du service
social

Quel impact votre service a-t-il eu sur la population que vous servez ?

Et comment assurez-vous le suivi des besoins et progrès de vos bénéficiaires ?

Pour les situations d'aide sociale, notre service garantit le minimum vital aux personnes qui n'ont pas assez de revenu pour vivre. Nous accompagnons les gens dans une réinsertion sociale et professionnelle ou vers d'autres assurances sociales. Nous travaillons pour cela avec un réseau socio-professionnel large, adapté à chaque situation. Pour chaque personne qui s'adresse au service social, nous offrons des conseils dans tous les domaines de la vie et analysons ses droits à des aides diverses. Nous accordons également un soutien administratif. En fait, il est difficile d'expliquer tout ce que l'on fait parce que nous nous adaptons à la demande et à la situation de chaque personne. Nous avons des situations d'aide sociale, mais aussi des personnes qui ont besoin d'orientation, d'appui dans leurs démarches sans forcément demander d'aide financière.

Le droit ou non à l'aide sociale est évalué en tenant compte des directives cantonales alors que le soutien pour les demandes non financières est beaucoup plus libre.

Quelles sont vos priorités pour l'avenir ?

Le service doit continuer à harmoniser ses pratiques afin de garantir une prise en charge identique quelle que soit la région. Je pense que nous avons également un grand enjeu au niveau du recrutement des assistants sociaux car j'ai l'impression que de moins en moins de personnes se dirigent vers ce métier. J'aimerais donc rendre plus visible le travail du service social en CMS pour donner envie aux futurs professionnels de nous rejoindre. Le travail n'est pas simple mais il est varié, très intéressant, tellement indispensable et utile pour toute une partie de la population valaisanne.

La détresse psychologique augmente, les inquiétudes de la population face à la hausse du coût de la vie, les ruptures familiales, professionnelles rendent encore plus intense le travail du service social. Nous devons donc continuer à développer un espace de travail permettant d'accueillir les personnes qui nous sollicitent dans les meilleures conditions possibles, tant pour la qualité de la prise en charge que pour le bien-être des personnes exerçant cette profession.

Quels aspects de votre travail vous ont apporté le plus de satisfaction ces douze derniers mois ?

Je crois que ce qui m'a apporté le plus de satisfaction, c'est d'avoir été en mesure de repourvoir l'ensemble des postes de cadres. J'ai le sentiment de pouvoir construire l'avenir sereinement avec des cadres motivés, compétents, complémentaires et prêts à travailler, ensemble, pour le bien du service. J'ai apprécié également mes collaborations avec mes collègues membres de la Direction ainsi que tous les échanges avec les partenaires externes. J'ai également découvert avec enthousiasme la motivation de chaque collaboratrice et collaborateur du service à aller de l'avant, construire ensemble et offrir des prestations de qualité aux personnes dans la précarité. Leur travail et celui de l'ensemble du service est indispensable pour la société et les personnes les plus fragilisées.

2'314

situations suivies, soit 302 de plus qu'en 2022. Le service relève toutefois une stabilisation des demandes d'aides financières déposées auprès des communes.

Comment vous sentez-vous par rapport à votre rôle de cheffe du service social ?

Je me sens très bien et motivée. La charge de travail est grande. Il y a beaucoup de défis à relever mais je sens que ce poste arrive au bon moment dans ma vie professionnelle et je suis prête pour assumer ce rôle. Je suis quelqu'un qui va peser le pour et le contre avant de prendre une décision et qui va toujours réfléchir en termes d'impacts sur l'humain. Une fois que cette analyse est faite, je n'ai aucun souci à prendre des décisions. Si je trouve du sens à ce que je fais, je vais m'investir à fond.

Quels ont été vos principaux défis personnels en tant que cheffe du service social cette année ?

Tout simplement réussir ma prise de poste. Trouver mon rythme entre les nombreuses séances et le temps de réflexion pour le service, entre mon apport métier aux équipes et mon envie d'avoir du temps pour la stratégie comme pour le pilotage du service. Me familiariser avec le suivi des EPT et les questions budgétaires. Compléter mon équipe de cadres et les accompagner dans la gestion des équipes. La formation en self-leadership suivie en parallèle m'a vraiment beaucoup aidée dans cette prise de fonction.

Quels sont vos objectifs professionnels pour l'avenir en tant que cheffe du service social ?

J'aimerais instaurer un management participatif qui permette à chaque collaboratrice et collaborateur de développer et utiliser son savoir-faire. J'aimerais créer des espaces d'échange de compétences entre sites et renforcer l'accompagnement non financier des personnes et me pencher sur les axes de prévention à l'aide sociale.

Le service social a vécu une année 2023 riche.

Maud Theler a pris ses fonctions comme cheffe du service et membre de la Direction en juin. Une belle dynamique anime les responsables locaux qui assurent le management de proximité des équipes et soutiennent l'action de leur cheffe dans le pilotage du service.

Les priorités du service se déclinent en trois axes principaux. Tout d'abord, il s'agit de poursuivre le travail d'harmonisation des pratiques afin de garantir les mêmes prestations sur tous les sites. Une attention particulière est aussi portée au soutien des collaboratrices et collaborateurs dès leur entrée en fonction afin qu'ils acquièrent les compétences et la posture leur permettant de créer une relation d'aide pertinente avec les bénéficiaires tout en intégrant un cadre légal très normé. Enfin, le service s'engage de manière proactive pour développer et renforcer ses collaborations avec les partenaires du domaine socio-professionnel et socio-sanitaire afin de mobiliser les ressources nécessaires au retour à l'autonomie des bénéficiaires accompagnés.

	Hérens	Nendaz	Le Coteau	Les Coteaux du Soleil	Sion
Aides personnelles	102	52	186	327	464
Aides matérielles	43	73	111	173	783
Total	145	125	297	500	1'247

Répartition dossiers financiers et non-financiers par site

3'139

visites effectuées auprès
de 141 enfants

PRESTATIONS DU CMS

3. Consultation parents-enfants

La consultation parents-enfants (CPE) s'inscrit dans le domaine de la prévention et du soutien à la parentalité. Elle est proposée à toutes les familles ayant un enfant entre 0 et 4 ans. Les infirmières petite enfance assurent des consultations personnalisées et bienveillantes très appréciées par les parents de jeunes enfants. Les communes mettent à disposition divers espaces qui permettent d'accueillir les familles dans chacun des sites du CMS.

En plus de cet accompagnement standard, les infirmières petite enfance rencontrent des situations plus complexes nécessitant une attention particulière envers certaines familles. Une collaboration avec les différents intervenants concernés est souvent nécessaire pour assurer un soutien répondant efficacement à l'ensemble des besoins. Durant l'année, ces suivis spécifiques ont représenté environ 15 % du nombre total de consultations.

En 2023, la CPE a également mené des actions de sensibilisation à l'usage des écrans destinées aux familles. Cette nouvelle prestation s'inscrit dans le contexte d'une collaboration avec le Centre pour le développement et la thérapie de l'enfant et de l'adolescent (CDTEA) et Promotion santé Valais dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie cantonale « pour une éducation numérique responsable ».

Relevons également que, tout en maintenant l'effectif de postes au même niveau que celui de 2022, l'organisation de la CPE a été renforcée en début d'année avec la création de deux nouvelles fonctions pour permettre d'assurer la supervision des activités, de renforcer les synergies entre équipes et de développer l'harmonisation des prestations : un responsable régional et une coordinatrice.



	0-2 ans	2-4 ans
Nombre d'enfants suivis	907	251
Nombre de consultations	3'261	362
Heures de consultations	3'599	337

Structure « Haut comme 3 pommes »



La structure « Haut comme 3 pommes » participe au réseau de soutien des familles des districts de Sion, Hérens et Conthey. Après une fermeture de près de deux ans, ce lieu d'accueil et de rencontre dédié aux parents et leurs enfants de 0 à 4 ans a réouvert ses portes en janvier, à raison de trois demi-journées par semaine. Cet espace de jeux sécurisé permet la socialisation de l'enfant tout en douceur. Les enfants et leurs accompagnants sont accueillis par deux infirmières spécialisées dans le domaine de la petite enfance. Installée provisoirement à la rue de l'Industrie dans des locaux mis à disposition pour la ville de Sion, la structure se déplacera dans un nouvel espace parfaitement adapté à son activité courant 2024.

PRESTATIONS DU CMS

4. Service de livraisons de repas et transports

Assurer la livraison de repas à domicile et le transport de personnes à mobilité réduite contribue significativement au maintien à domicile des aînés. Ce service peut être fourni grâce à un réseau de bénévoles dévoués mais dont le nombre tend à diminuer.

Force est de constater que l'évolution de notre société vers une vision plus individualiste de la vie sociale ne facilite pas l'engagement bénévole, même quelques heures par mois.

Le bénévolat : une vertu qui se perd ?

Le vieillissement de la population génère naturellement une augmentation des prestations du CMS pour les aînés qui souhaitent rester le plus longtemps possible chez eux. La demande de fourniture de repas à domicile ainsi que celle de transports sanitaires suivent également cette courbe et nécessitent ainsi de plus en plus de bénévoles pour mener à bien ces activités. La recherche de nouvelles forces constitue la préoccupation majeure et quotidienne des responsables de ce service, tous sites confondus. Chaque responsable développe les stratégies nécessaires et adaptées à son milieu (urbain, suburbain ou montagnard) afin de trouver des bénévoles, les motiver et animer le groupe pour perpétuer la distribution de repas à un coût abordable et assurer les transports (visites chez le médecin au foyer de jour, etc.). Ces actions de solidarité permettent à nos aînés de maintenir un contact social tout en restant à domicile.

2'679

L'engagement de 266 bénévoles a permis d'effectuer 2'679 transports et de livrer 84'229 repas.

Parole aux responsables de chaque site



Sandra Maillard
site des Coteaux du Soleil

Quelle est l'importance de ces prestations de transports et de livraisons de repas pour nos communautés ?

SM L'importance de pouvoir bénéficier d'un tel service est énorme pour notre population, qu'elle réside en plaine ou dans les hauts de nos villages. C'est une des clés essentielles pour le maintien à domicile de nos aînés. Ils ont ainsi la possibilité de se rendre à leur rendez-vous médical, par exemple, de recevoir une nourriture diversifiée et d'éviter une carence alimentaire. Nos bénévoles apprécient de pouvoir donner du temps, d'écouter, d'échanger quelques mots ou un sourire avec eux. Ce sont souvent les seules visites de la semaine pour nos bénéficiaires, car ils n'ont pas forcément des proches vivant dans la région ou étant disponibles en journée.



Janick Varone
site de Sion



Fabienne Lepori
site du Coteau
à Grimisuat

Quelles sont vos stratégies afin de trouver des bénévoles et de les garder sur la durée ?

JV « ... 11-13-15-16-20-23-28 » sont les nombres d'années d'engagement de certains bénévoles du site de Sion, une fidélité à toute épreuve ! Les propositions de formation, les réunions d'équipe, la convivialité et l'excellente ambiance qui règnent au sein du groupe contribuent à cet attachement à notre service. Mais avant tout, nos bénévoles aiment ce qu'ils font ; ils trouvent un sens dans leur engagement auprès des bénéficiaires du CMS. Malheureusement, la relève reste compliquée à trouver malgré les nombreuses actions de recrutement telles que l'envoi de flyers auprès de différentes institutions, des associations de quartiers, des commerces, des paroisses, la publication d'articles dans les journaux et sur les réseaux sociaux, la présence sur le marché, etc. Ces efforts n'ont pas apporté les fruits escomptés. C'est bien une réalité pour la ville de Sion. J'espère que ces démarches aboutiront dans un futur proche afin que nous puissions renforcer notre équipe de bénévoles et assurer la pérennité de ces prestations en faveur de nos aînés.

FL Nos actions pour faire vivre le réseau des bénévoles vont répondre à leurs motivations de s'engager : créer du lien social, être utile, traiter autrui comme ils aimeraient être, eux-mêmes, traités. Concrètement, cela se matérialise par l'organisation de joyeuses raclettes mêlant bénévoles et bénéficiaires, de repas ou d'autres moments récréatifs, tels qu'apéros ou karaoké. Des roses sont offertes pour la Saint-Valentin ou encore un pot de confiture maison à l'occasion de leurs anniversaires. Tout est pensé afin d'amener du lien social, de l'humanité et de permettre le renforcement du sentiment d'utilité. Au Coteau, nous aimons voir les yeux pétiller ! Les relations avec les communes sont soignées et nous avons la chance de pouvoir compter sur nos Conseillers communaux, qui, certains, vont même jusqu'à livrer les repas avec les bénévoles durant la période des fêtes de Noël.

PP Dès la création du CMS sur la commune de Nendaz, le service des bénévoles a joué un rôle important dans le soutien à la population, en répondant au plus grand nombre de demandes possible. Ces prestations bénéficient de la reconnaissance des autorités mais aussi des associations de solidarité fondatrices du CMS. Tant pour les repas que pour les transports, le moment d'échange et de partage entre le bénévole et le bénéficiaire est tout aussi important que la prestation fournie.

Aujourd'hui, face à l'augmentation des demandes et aux difficultés de recrutement, il est devenu quasi impossible de répondre à toutes les sollicitations et des critères de sélection doivent être introduits. Face à ce risque, il faudra développer notre réseau de bénévoles solidaires pour la communauté locale.



Pascal Praz
site de Nendaz



04

Finances

1. Bilan	30
2. Compte de résultat	31
3. Flux de trésorerie	32
4. Annexes aux comptes	33
5. Organe de contrôle	34

1. Bilan

en CHF

	BILAN 31.12.2022	BILAN 31.12.2023	Variance
→ Actifs	15'057'702	16'430'293	1'372'591
Actifs circulants	14'698'794	15'836'891	1'138'097
Caisse	3'700	3'202	-498
Poste	773'815	130'783	-643'032
Banques	3'048'304	3'773'979	725'675
Créances résultant de prestations	2'253'246	2'515'972	262'726
Créances vis-à-vis d'inst. étatiques	8'075'055	8'767'409	692'353
Actifs de régularisation / transitoires	544'674	645'547	100'873
Actifs transitoires	540'529	642'452	101'923
Mouvements de fonds	4'145	3'095	-1'050
Divers c/c	-	-	-
Actifs immobilisés	358'907	593'401	234'494
Mobilier et équipements	80'319	75'309	-5'010
Machines de bureau, équipement informatique	97'043	193'780	96'737
Véhicules	16'375	34'480	18'105
Bâtiments d'exploitation	165'171	289'832	124'662
→ Passifs	34'607'835	38'491'197	3'883'363
Capital étranger à court terme	34'138'111	38'032'695	3'894'584
Créanciers	1'933'116	3'434'094	1'500'978
Avance des clients	6'241	6'036	-204
Dettes bancaires à court terme	-	-	-
Dettes vis-à-vis d'institutions publiques	30'416'609	32'761'790	2'345'181
Passifs de régularisation	1'782'145	1'830'775	48'630
Capital étranger à long terme	469'724	458'502	-11'222
Dettes à long terme	-	-	-
Fonds Loterie Romande	146'644	143'142	-3'502
Autres fonds	323'080	315'360	-7'720
→ Excédent de charges	-19'550'133	-22'060'905	-2'510'772

2. Compte de résultat

en CHF

	BUDGET 20223	COMPTES 2023	Variation C23-B23	
Salaires	27'411'015	28'440'236	1'029'222	3,8%
Charges sociales	6'457'077	6'623'674	166'596	2,6%
Charges pour prestations spécialisées	503'400	577'174	73'774	14,7%
Autres charges de personnel	801'852	637'851	-164'001	-20,5%
Charges de matière et de transport	1'220'911	1'327'468	106'557	8,7%
Autres charges	3'874'241	3'903'285	29'044	0,7%
→ Total des charges	40'268'496	41'509'688	1'241'192	3,1%
Recettes de prestations de soins	9'035'764	9'843'782	808'019	8,9%
Contribution des communes au coût des soins	1'362'886	1'493'412	130'526	9,6%
Contribution du canton au coût des soins	3'180'069	3'486'661	306'593	9,6%
Contribution des autres cantons au coût des soins	12'500	9'788	-2'712	-21,7%
Recettes des prestations d'aide au ménage	2'150'495	1'991'837	-158'658	-7,4%
Recettes repas et transport	920'110	1'026'297	106'186	11,5%
Recettes pour prestations spécialisées (diététique, ergo, etc)	597'309	715'710	118'401	19,8%
Autres recettes	1'116'378	883'660	-232'718	-20,8%
→ Total des produits	18'375'511	19'451'148	1'075'638	5,9%
Charges extraordinaires	165'000	2'365	-162'635	-98,6%
→ Excédent de dépenses à répartir	22'057'985	22'060'905	2'919	0,0%

3. Flux de trésorerie

en CHF

	TOTAL RÉGION 2022	TOTAL RÉGION 2023
→ Perte annuelle, après consolidation	-19'550'133	-22'060'905
Amortissements sur les postes de l'actif immobilisé	134'864	121'233
Variation des provisions	-	-
Variation des créances résultant de prestations de service	243'770	-262'726
Variation des créances vis-à-vis d'institutions étatiques	-1'648'821	-692'353
Variation des actifs de régularisation	65'328	-100'873
Variation des c/c avec des prestataires externes	24'925	
Variation des c/c inter-CMS	-0	
Variation des dettes pour prestations d'assurance	-934'356	1'500'774
Variation des dettes à court terme portant intérêt	-25	-
Variation des dettes vis-à-vis d'institutions étatiques	1'769'159	2'345'181
Couverture du déficit 2021	18'537'624	19'550'133
Variation des passifs de régularisation	74'326	48'630
→ Flux de trésorerie provenant de l'activité d'exploitation	-1'283'338	- 449'094
Investissements dans les immobilisations corporelles	-54'605	-355'728
Désinvestissements dans les immobilisations corporelles	4'862	
Investissements dans les immobilisations incorporelles	-	
Désinvestissements dans les immobilisations incorporelles	-	
→ Flux de trésorerie provenant de l'activité d'investissement	-49'743	-355'728
Variation des dettes à long terme	-	-
Variation des fonds affectés	4'450	-11'222
→ Flux de trésorerie provenant de l'activité de financement	4'450	-11'222
→ Variation de trésorerie	-1'328'631	82'145
Trésorerie nette au 1 ^{er} janvier	5'154'451	3'825'819
Trésorerie nette au 31 décembre	3'825'819	3'907'964
→ Variation nette de trésorerie	-1'328'632	82'145

4. Annexes aux comptes

1 – Informations sur les principes utilisés dans les comptes annuels

Les présents comptes annuels ont été établis en conformité avec les principes du droit suisse, en particulier des articles sur la tenue de la comptabilité et la présentation des comptes commerciaux du code des obligations (art. 957 à 962).

Selon la loi sur les soins de longue durée, les Centres médico-sociaux (CMS) ont pour mission, dans le domaine des soins de longue durée, d'organiser et promouvoir des prestations de prévention, de soins et d'aide à domicile pour les personnes de tous âges qui nécessitent des thérapies, des traitements et des soins curatifs et palliatifs, des examens, des prestations médico-sociales, de l'aide pour gérer les tâches de la vie quotidienne et participer à la vie sociale ainsi qu'un accompagnement sécuritaire à domicile.

Selon la loi sur l'intégration et l'aide sociale, les CMS sont responsables d'orienter, informer et soutenir les personnes en difficulté et d'instruire les demandes d'aide matérielle.

Principe de financement du CMS: Les produits du CMS proviennent de la facturation des prestations aux assurances et aux patients. Ils représentent 46.9 % du total des charges.

Les charges sont constituées essentiellement de charges du personnel (87.4 %). Les charges de matériel, de transport, et les autres charges d'exploitation se montent à environ 12.6 % du total.

Conformément aux dispositions légales, l'excédent de charges est financé à hauteur de 70 % par le canton et 30 % par les 16 communes des districts de Sion, Hérens et Conthey.

Les principes suivants ont été utilisés dans les comptes annuels :

Les états financiers du CMS sont constitués des 6 comptabilités analytiques par site au 31.12.2023, à savoir Sion, Coteaux du Soleil, Coteau, Hérens, Nendaz et les services centralisés. Les principes d'évaluation et de présentation sont uniformes entre les sites.

Stocks et prestations de services non facturées : Le CMSR SHC ne détient pas de stocks. Toutes les prestations de service effectuées durant l'année sont facturées.

Immobilisations corporelles : Les investissements, qui sont utilisés durant plus d'une période comptable et dont la valeur est supérieure à CHF 10'000.- par objet (bien de masse: CHF 20'000.-) doivent être activés. Les amortissements des investissements des années antérieures à 2021 sont effectués selon la méthode dégressive. L'amortissement est effectué selon la méthode indirecte. Les amortissements sur les investissements dès 2021 sont effectués selon les recommandations d'Aide et soins à domicile Suisse, selon la méthode linéaire et les durées suivantes:

Mobilier	5 ans
Infrastructures informatiques	4 ans
Equipement, installations fixes	10 ans

Provisions comptes horaires et vacances non-prises

Les soldes positifs des comptes horaires et les vacances non-prises au 31 décembre de l'année comptable ont fait l'objet d'une provision par catégorie de personnel du CMS et ont été valorisées conformément aux directives du Département relevant de la santé du 14 janvier 2011 pour les Centres médico-sociaux concernant les contributions financières, le subventionnement et la tenue de la comptabilité. Il n'y a pas d'autres provisions.

2 – Dissolution nette de réserves latentes

Pas de dissolution de réserves latentes

3 – Nombre de collaborateurs

	2023	2022
En EPT (moyenne annuelle)	343,9	327,3
	31.12.23	31.12.22
En nombre	522	534

4 – Explication concernant les postes exceptionnels, uniques ou hors période du compte de résultat

	31.12.23 CHF	31.12.22 CHF
Résultat Foyer de jour	2'365	25'120
Attribution du montant reçu au fond en faveur de l'Aide et soins à domicile	-	-5'000
Utilisation d'une partie du fond reçu en faveur de l'Aide et soins à domicile	12'045	400
Total des charges exceptionnelles, uniques ou hors période	14'410	20'520
Dissolution d'un actif transitoire	-	-
Dissolution Fonds entraide bénévoles	-	-
Fonds reçu en faveur de l'aide et soins à domicile	-	- 5'000
Dissolution pour utilisation d'une partie du fond en faveur de l'aide et soins à domicile	- 12'045	400
Total des produits exceptionnels, uniques ou hors période	- 12'045	- 4'600
Total du résultat exceptionnel, unique ou hors période	2'365	25'120

5 – Evénements importants survenus après la date du bilan

Aucun événement subséquent ayant une influence significative sur le résultat sous revue n'a été mis à jour à notre connaissance.

6 – Dettes envers des institutions de prévoyance

(art 959c al. 2 ch. 7)	31.12.23 CHF	31.12.22 CHF
Dettes envers des institutions de prévoyance au 31.12.2023 - payées en janvier de l'année suivante	1'154'888	569'304

Depuis le 1.1.2023, tous les collaborateurs sont affiliés à la Caisse de pension de la ville de Sion (CPVS). Dans le cadre de la reprise de tous les collaborateurs, des mesures de compensation ont été prévues pour un montant maximum de Frs 330'000.-. Cet engagement a été budgété sur 2 ans (en 2023 et en 2024) hors exploitation. Ce montant figure en annexe comme engagement conditionnel.

7 – Engagement conditionnel

Dès le 1^{er} janvier 2023, tous les collaborateurs sont affiliés auprès de la Caisse de pensions de la ville de Sion (CPVS).

Suite au regroupement des CMS, des mesures compensatoires à hauteur de KCHF 840 ont été estimées par la Caisse de pension de la ville de Sion au 31 décembre 2023.

Les montants effectivement dus par le CMS dépendent de deux conditions: l'arrivée à l'âge terme du collaborateur et que la retraite soit prise sous forme de rente.

8 – Montant total des sûretés constituées en faveur de tiers

Le CMS n'a pas mis en gage des biens dont il est propriétaire.

5. Organe de contrôle



FRIBOURG | GENÈVE | JURA | VALAIS | VAUD

Rapport de l'organe de révision sur l'audit des comptes annuels à l'assemblée générale du CMS Régional Sion-Hérens-Conthey, à Sion

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels du CMS Régional Sion-Hérens-Conthey (ci-après l'association), comprenant le bilan au 31 décembre 2023, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels ci-joints sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Fondement de l'opinion d'audit

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

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

Responsabilités du Comité relatives aux comptes annuels

Le comité est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Lors de l'établissement des comptes annuels, le comité est responsable d'évaluer la capacité de l'association à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de l'association à poursuivre ses activités et d'établir les comptes annuels sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf si le comité a l'intention de liquider l'association ou de cesser l'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit des comptes annuels

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



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

Rapport sur d'autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 69b al. 3 CC en lien avec l'art. 728a, al. 1, ch. 3 CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du Comité.

Nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que le CMS Régional Sion-Hérens-Conthey ne respecte pas les dispositions légales et réglementaires de la loi cantonale sur les soins de longue durée, de la loi sur l'intégration et l'aide sociale et des règlements d'application de ces lois.

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

Fiduciaire FIDAG SA


Jean-Claude De Iaco
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable


Alain Reichenbach
Expert-réviseur agréé

Sion, le 23 mai 2024
Exemplaire numérique

impressum

Cheffe de projet **Patricia Cardoso**
Coordination et relecture **Lysiane Tissières - M'ta Com**
Design **a2line communication - a2line.ch**
Photos **Lindaphoto.ch**
Photos p. 8, 10, 13 **Patricia Cardoso**
Photo p. 27 **Janick Varone, Vidal Buso**
Photo p. 27 **Guillermin, JP Photos**
Impression **VB Imprimerie**
Copyright 2024 **CMS Sion-Hérens-Conthey**
Tous droits réservés



**Employers
We Trust.**

**Centre médico-social régional
Sion-Hérens-Conthey,
Enquête auprès des
collaborateurs 2023**

Nous avons le plaisir de décerner le label «Employers We Trust.» au Centre médico-social régional Sion-Hérens-Conthey.

Le Centre médico-social régional Sion-Hérens-Conthey remplit les critères de qualité centraux dans le cadre de l'enquête auprès des collaborateurs 2023.

R. Zaugg

Prof. Dr. Robert J. Zaugg
Direction

F. Blum

Dr. Adrian Blum
Direction



Déclaré le : 23.05.2023

«Employers We Trust.» est une marque déposée de Empiricon AG.
www.employerswetrust.com



CMS Sion-Hérens-Conthey
Chemin des Perdrix 20
1950 Sion
+41 27 563 50 00
cms-shc.info@cms-smz.ch
cms-sion-herens-conthey.ch

Nos 5 sites

Sion
Chemin des Perdrix 20
1950 Sion
+41 27 563 52 00
sion@cms-smz.ch

Les Coteaux du Soleil
Ruelle du Collège 1
1963 Vétroz
+41 27 563 54 00
coteauxsoleil@cms-smz.ch

Le Coteau
Route du Savièse
1971 Grimisuat
+41 27 563 55 00
coteau@cms-smz.ch

Nendaz
Route des Ecluses 32
1997 Haute-Nendaz
+41 27 563 56 00
nendaz@cms-smz.ch

Hérens
Route Principale 4
1982 Euseigne
+41 27 563 57 00
herens@cms-smz.ch