

Intégrer les soins pour décharger le système

Symposium national des soins intégrés

Transformation digitale

New Work

Axe d'action New Work en Suisse romande

**Quel est le lien entre les soins intégrés et le bien-être des collaborateurs au travail ?
... et la comptabilité ?**

CARE, une forme intégrative de comptabilité

Jocelyne Majo – Professeure associée HEIG-VD / HES-SO

Vision financière actuelle et soins intégrés

Déterminants pour le développement de soins intégrés (matrice SCIROCCO)

Figure 1 : Exemple fictif du résultat d'une évaluation avec SCIROCCO



- 1. Disposition au changement
- 2. Structure et gouvernance
- 3. Infrastructure numérique
- 4. Financement
- 5. Coordination des processus
- 6. Levée des obstacles
- 7. Approche populationnelle
- 8. Empowerment
- 9. Méthode d'évaluation
- 10. Ampleur des ambitions
- 11. Gestion de l'innovation
- 12. Développement des compétences

Mathy, C., Bosisio, F., Majo, J., Campisi, D. & Wampler, A. (2024). SCIROCCO-POLE et SCIROCCO-CANTON. Guide d'utilisation de deux matrices d'évaluation du degré de maturité des soins intégrés - Version 1. Haute école d'ingénierie et de gestion du canton de Vaud, HES-SO.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10817836>

Pour développer des soins intégrés, il faut pouvoir financer des activités aujourd'hui mal financées ou non visibles tels que :

- Coordination
- Approche populationnelle (prévention)
- Empowerment

Acteurs clés :

- Citoyens, patients et proches
- Professions médicales, infirmières et soignantes

Pénurie de personnel infirmier en Suisse

- En Suisse : près d'un tiers du personnel infirmier diplômé abandonne sa carrière avant l'âge de 35 ans (1) **VRAI**
- Selon une étude menée par l'Observatoire suisse de la santé (OBSAN), à l'horizon 2029, les scénarios de référence tablent sur un besoin de relève de 43 400 soignants du degré tertiaire (ES et HES) pour une offre de relève de 28 900 personnes, exposant les cantons à des risques liés au manque de professionnels qualifiés (2) **VRAI**
- En 2022, aux Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), le pourcentage d'infirmières et infirmiers diplômés en France et résidants en France est de 40 % (3) **FAUX : 52,4%**

PENURIE DE PERSONNEL INFIRMIER = DURABILITE DU SYSTEME DE SANTE ? DEVELOPPEMENT SOINS INTEGRES ?

- (1) Lobsiger, M., & Liechti, D., Personnel de santé en Suisse : Sorties de la profession et effectif. Une analyse sur la base des relevés structurels de 2016 à 2018 (Obsan Rapport 01/2021). 2021, Observatoire suisse de la santé.
- (2) Merçay, C., Grünig, A., & Dolder, P. (2021). Personnel de santé en Suisse – Rapport national 2021—Observatoire suisse de la santé (OBSAN).
- (3) Observatoire transfrontalier des professionnels de santé, Repères, mars 2024

Personnel infirmier en Suisse et soins intégrés : un cercle vertueux

Merçay, C., Grünig, A., & Dolder, P. (2021). Personnel de santé en Suisse – Rapport national 2021—Observatoire suisse de la santé (OBSAN).

«Les réseaux de soins intégrés et le recours aux ANP devraient exercer un **effet très positif sur la formation** dans les hôpitaux.»

«Les réseaux de soins intégrés mènent également une activité de formation intégrée. Ils sont donc assimilables à un réseau de formation, à même d'exploiter toutes les synergies qu'offre la collaboration entre les établissements pour la formation. Il est par ailleurs probable qu'ils exercent un **effet positif sur le recrutement** de personnel qualifié.»

Mais qui dit modèles de soins intégrés dit aussi formation et déploiement de personnel infirmier et d'autres profils professionnels à même d'assumer des **fonctions étendues** (advanced practice ou pratique avancée, APN).

Le potentiel est loin d'être épuisé pour ce qui touche à la **planification de carrière**, au **développement professionnel** et à la **promotion des talents**. Il est par exemple important d'informer régulièrement le personnel des possibilités de développement professionnel. Les entretiens de départ permettent quant à eux de mieux comprendre les motifs du départ et peuvent être utilisés pour informer le collaborateur sortant des possibilités de transfert dans un autre secteur. Les réseaux de soins intégrés sont prédestinés pour une telle collaboration inter-établissements en matière de planification de carrière et de **recrutement**.

**Un élément explicatif du blocage actuel :
la gestion financière du système de santé et la vision comptable induite**

La comptabilité...

PRENDRE EN COMPTE => matérialiser, représenter, classifier, rendre visible

COMPTER => métriques particulières, quantitatives et qualitatives, monétaires ou non

ETRE COMPTABLE (de ses actes) => enregistrement et conservation des traces des actions passées – notion de responsabilité – lien avec le droit

RENDRE COMPTE => communication d'informations à des acteurs particuliers avec des objectifs particuliers

AU-DELA DES CHIFFRES ou D'UN LANGAGE = UNE ARCHITECTURE (compta générale, compta analytique, compta budgétaire...) = UN SYSTÈME QUI PERMET D'ORGANISER LES ACTIVITES HUMAINES AVEC DES ENJEUX SOUS-JACENTS (la comptabilité n'est pas neutre et objective).

- Orientée RESSOURCES FINANCIERES
- Dans une vision de RETOUR sur INVESTISSEMENT
- Sur la base de corpus théoriques qui sont questionnables
- Et d'estimations, d'interprétations, de temporalité...



QUELQUES LIMITES :

- Tout ce qui touche à la prévention est mal valorisé
- Les actions de coordination sont invisibles dans les comptes
- Il n'y a pas de place pour l'empowerment
- Ce qui peut développer le personnel se résume à des coûts : formation, santé au travail, infrastructures facilitant l'équilibre vie privée – vie professionnelle...
- Ce qui génère des gains ou des coûts indirects en matière de personnel n'est pas identifiable (bénéfices de la formation continue, coût de l'absentéisme ou du turnover, etc.)

Valorisation actuelle des ressources humaines

Les ressources humaines sont **des coûts**:

- 70% du total des revenus au CHUV
- 76% du total des revenus aux HUG

Des coûts importants

... ce qui est très logique pour une activité de prestations de services

	2022		2021
	Réalisé	Budget	Réalisé
Revenus			
Revenus d'exploitation	1'573,13	1'553,88	1'542,70
Revenus opérationnels hors enveloppe	226,53	232,09	220,41
Autres revenus opérationnels	22,61	11,62	45,36
Revenus opérationnels	1'822,27	1'797,59	1'808,47
Revenus non opérationnels	4,67	0,00	0,69
Revenus d'investissement	89,13	89,37	79,23
Total des revenus	1'916,07	1'886,96	1'888,39
Charges			
Personnel	1'354,74	1'322,68	1'330,52
Biens et services médicaux	293,02	320,25	293,06
Frais de gestion	166,53	144,89	163,22
Frais financiers et provisions	43,43	23,77	33,47
Charges opérationnelles	1'857,72	1'811,59	1'820,27
Frais non opérationnels	1,67	0,00	1,30
Charges d'investissement	81,50	85,37	74,12
Total des charges	1'940,89	1'896,96	1'895,68
Résultat opérationnel	-24,84	-10,00	-7,29
Résultat non opérationnel	0,00	0,00	0,00
Résultat d'investissement	0,00	0,00	0,00

Compte de fonctionnement après répartition du résultat au 31 décembre

	Notes	COMPTES 2022 CHF	BUDGET * 2022 CHF	COMPTES 2021 CHF
PRODUITS				
Recettes médicales				
Prestations médicales, infirmières et thérap. aux patients	17	905'242'638	948'293'000	885'627'256
Prestations unitaires médicales	18	140'108'515	121'827'000	120'685'725
Autres prestations unitaires hospitalières	19	320'752'779	298'387'000	306'046'160
		1'366'103'932	1'368'507'000	1'312'359'141
Autres recettes				
Autres produits de prestations aux patients	20	4'326'306	5'204'000	5'592'400
Produits financiers	21	9'046'502	8'284'000	8'289'454
Produits de prestations au personnel et à des tiers	22	46'561'774	50'179'000	44'768'888
		59'934'582	63'667'000	58'660'742
Contributions et subventions				
Indemnité de fonctionnement reçue	23	594'757'916	613'531'661	611'257'916
Indemnité complémentaire	23	116'763'193	0	108'796'204
Part du résultat à reporter	23	-101'845	0	0
Produits différés de subventions d'investissement		61'155'016	61'468'000	60'884'560
Autres subventions et dotations internes	24	2'158'234	218'000	799'629
Contributions de corporations, de fondations et de privés	25	10'483'025	5'414'000	7'426'002
Subventions fédérales		1'649'082	91'000	340'363
		786'864'621	680'722'661	789'504'674
TOTAL DES PRODUITS		2'212'903'136	2'112'896'661	2'160'524'557
CHARGES				
Charges de personnel				
Charges salariales	26	1'307'716'143	1'276'102'000	1'290'081'025
Charges sociales		308'009'172	296'057'661	312'242'921
Charges honoraires de médecins (assuj. aux ch. soc.)		61'474'354	44'539'000	53'932'365
Autres charges de personnel		7'748'778	11'373'000	12'104'722
		1'682'948'447	1'628'071'661	1'668'361'033
Charges de matériel, de marchandises, de services de tiers et autres charges d'exploitation				
Matériel médical d'exploitation	27	227'014'495	212'587'000	225'505'683
Charges de produits alimentaires		22'868'996	23'940'000	21'431'509
Charges de ménage		16'131'927	16'887'000	17'944'182
Entretien et réparations	28	30'241'744	32'033'000	32'550'141
Charges d'utilisation des immobilisations	29	27'127'279	29'805'000	24'776'486
Amortissements		77'464'688	76'340'000	76'530'078
Charges d'énergie et eau		44'133'530	17'515'000	18'979'120
Charges financières	30	1'303'852	1'361'000	1'201'392
Charges de l'administration et de l'informatique		37'672'999	28'829'000	34'513'762
Autres charges liées aux patients	31	13'548'931	10'806'000	11'525'527
Autres charges non liées aux patients	32	38'048'504	34'722'000	33'403'607
		538'566'945	484'325'000	498'361'487
TOTAL DES CHARGES		2'218'505'392	2'116'896'661	2'166'722'520
Résultat de fonctionnement après répartition	15	-5'602'257	0	-6'197'967
Part des charges couvertes par les réserves affectées		5'907'792	0	6'197'967
Résultat de gestion		305'534	0	305'534

* Budget non audité

États financiers 2022 - Service des comptabilités - 03.03.2023 - 3/34

Valorisation actuelle des ressources humaines

	2020	2021	2022	Variation 2021/2022 en %
Liquidités	39,05	37,97	49,63	30,73%
Compte courant Etat de Vaud	0,00	0,00	0,00	-
Débiteurs (net du ducroire)	183,04	209,44	217,83	4,01%
Autres actifs circulants (stocks, placements)	32,26	29,05	30,84	6,18%
Actifs transitoires	87,10	81,88	52,08	-36,40%
Equipements	55,44	73,64	80,20	8,91%
Entretien immeubles de 1 à 8 millions de francs	55,16	60,08	67,16	11,79%
Total des actifs	452,05	492,05	497,74	1,16%
Fournisseurs et créanciers	50,19	56,78	48,13	-15,23%
Compte courant Etat de Vaud	24,71	54,78	47,41	-13,45%
Passifs transitoires et autres passifs	208,28	219,58	265,76	21,03%
Réserves affectées	128,71	128,04	125,22	-2,20%
Résultat et réserves	40,15	32,87	8,03	-75,57%
Total des passifs	452,05	492,05	494,55	0,51%

En millions de francs suisses

2022 - Rapport d'activité
CHUV

Bilan après répartition du résultat au 31 décembre

Notes	2022 CHF	2021 CHF	Variations 2022 CHF
ACTIFS			
Actifs circulants			
Liquidités	86'290'819	56'607'680	29'683'140
Débiteurs - Patients et assurances	154'287'026	128'036'310	26'250'716
Autres débiteurs	19'478'309	29'008'928	-9'530'619
Stocks et travaux en cours	212'020'640	199'801'221	12'219'419
Stocks	19'768'629	17'457'175	2'311'453
En cours de facturation	192'252'011	182'344'046	9'907'965
Comptes de régularisation	12'003'108	9'375'474	2'627'634
Total des actifs circulants	484'079'902	422'829'613	61'250'289
Actifs immobilisés			
Immobilisations financières affectées	142'387'661	170'135'731	-27'738'070
Immobilisations corporelles	98'746'859	980'536'396	16'930'463
Terrains d'exploitation	148'511'862	148'511'862	0
Immeubles et installations fixes	429'390'946	452'552'379	-23'161'433
Equipements et installations	108'597'489	109'672'554	-1'075'065
Immobilisations en cours	58'468'019	36'647'162	21'820'857
Immobilisations affectées	252'498'543	233'152'439	19'346'104
Total des actifs immobilisés	1'139'864'520	1'150'672'127	-10'807'607
TOTAL DES ACTIFS	1'623'944'422	1'573'501'740	50'442'682
PASSIFS			
Capitaux étrangers			
Capitaux étrangers à court terme			
Dettes pour achat de biens et services	115'639'284	102'774'254	12'865'030
Autres créanciers	27'169'527	255'003'675	16'689'852
Dettes portant intérêts	8'586'286	7'523'400	1'062'886
Comptes de régularisation	5'706'994	5'147'936	559'058
Provisions	51'530'093	61'269'009	-9'738'915
Total des capitaux étrangers à court terme	453'158'184	431'718'274	21'437'889
Capitaux étrangers à long terme			
Dettes portant intérêts	144'733'252	97'684'000	47'049'252
Autres dettes à long terme	458'616'034	479'323'924	-20'707'890
Part du résultat à reporter	-28'314	-130'159	101'845
Provisions	4'127'720	5'073'156	-945'436
Fonds de tiers affectés	265'839'288	256'730'011	9'109'277
Total des capitaux étrangers à long terme	873'287'980	838'680'932	34'607'048
Total des capitaux étrangers	1'326'444'144	1'270'399'206	56'044'937
Capitaux propres			
Réserve affectée	768'16'120	79'114'088	-2'297'968
Réserve à affecter	22'841'563	26'741'563	-3'900'000
Part du résultat à reporter	-5'992'732	-6'588'444	595'711
Dons & Legs	29'934'550	29'934'550	0
Réserve de réévaluation (IPSAS)	133'120'000	133'120'000	0
Apports provenant de fusions	40'780'777	40'780'777	0
Total des capitaux propres	287'500'278	303'102'534	-5'602'255
TOTAL DES PASSIFS	1'623'944'422	1'573'501'740	50'442'683

Ce ne sont
ni des
investissements
ni des
ressources
(au sens
comptable du
terme)

2022 - Rapport d'activité
HUG

Valorisation actuelle des ressources humaines

4 Miser sur notre capital humain

En 2022, le CHUV dénombrait 12 436 personnes employées dans ses différents secteurs, pour 9943 emplois à plein temps. Le savoir et les compétences détenus par les collaboratrices et collaborateurs du CHUV sont le moteur central de la qualité des prestations, des performances et du développement. Ils font donc l'objet d'une attention toute particulière. Le Centre des formations a ainsi délivré 18 164 jours/participants, dont 6809 en formation continue.

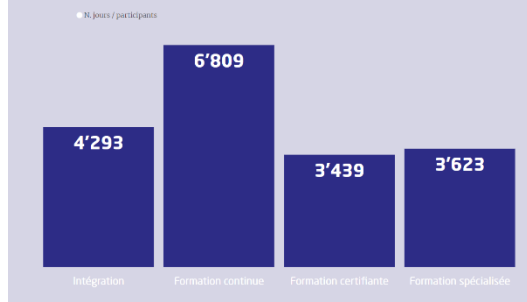
Nouveaux contrats

	2020	2021	2022
Embauches	2'542	771	2'787
Réembauches	697	687	724
Total	3'239	1'458	3'511

Absences par motif

	2020	2021	2022
Maladie	6,6%	6,6%	7,3%
Accident	0,8%	0,9%	0,9%
Maternité	1,6%	1,5%	1,4%
Motifs familiaux	0,3%	0,4%	0,5%
Sous-total	9,3%	9,4%	10,1%
Formation	0,7%	1,0%	1,1%
Compensations	1,0%	0,9%	0,5%
Obligations légales	0,1%	0,1%	0,1%
Absences de toute nature	11,1%	11,4%	11,8%

Le Centre des formations (CeFor) en chiffres



★ La formation des collaboratrices et collaborateurs - sélection de chiffres

- Mériers dont le CeFor coordonne l'apprentissage dual: 36
- Placements d'apprentissage prévus à la rentrée 2022: 290
- Résultats de l'apprentissage 2022: 197
- Taux de satisfaction des apprentis et apprenties: 80%
- Participantes et participants qui recommandent la formation suivie à leurs collègues: 93%
- Participantes et participants qui considèrent que les contenus de formation sont directement applicables dans leur activité professionnelle: 87%
- Ensemble de l'offre du CeFor en 2022: 18'164 jours/participants

Ancienneté et moyenne d'âge

	2020	2021	2022
Age moyen	41,20	41,20	40,80
Ancienneté moyenne	9,60	9,60	9,10

Répartition par nationalité

- Suisse - 58%
- France - 18%
- Portugal - 7%
- Italie - 4%
- Espagne - 2%
- Canada - 1%
- Belgique - 2%
- Autres nationalités - 8%

Evolution des effectifs

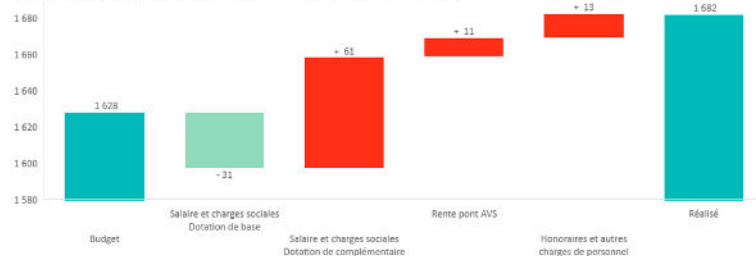
	2020		2021		2022	
Personnel médical	1'704	17,9%	1'747	17,8%	1'757	17,7%
Personnel infirmier	3'480	36,5%	3'539	36,1%	3'567	35,9%
Personnel médico-technique	1'189	12,5%	1'220	12,4%	1'264	12,7%
Personnel psychosocial	289	3,0%	300	3,1%	322	3,2%
Sous-total pour les soins	6'662	69,9%	6'806	69,4%	6'910	69,5%
Personnel administratif	1'484	15,6%	1'520	15,5%	1'535	15,4%
Personnel logistique	1'388	14,6%	1'485	15,1%	1'499	15,1%
Sous-total pour le support	2'872	30,1%	3'005	30,6%	3'034	30,5%
Total	9'534	100,0%	9'811	100,0%	9'944	100,0%
Evolution annuelle effectif (EPT)	197	2,1%	277	2,9%	132	1,3%
Nombre de personnes payées au mois de décembre	11'949	-	12'228	-	12'436	-
Evolution annuelle effectif (nombre de personnes)	367	3,2%	286	2,4%	208	1,7%

Valorisation actuelle des ressources humaines

3.3 Charges de personnel en dépassement: +CHF 54,4 millions (+3.3%)

L'écart sur frais de personnel a deux composantes:

- **les charges salariales** qui présentent un dépassement de CHF 30 millions (+2%) sur un budget de CHF 1,5 milliard., combinaison d'un non dépensé sur la dotation de base (CHF 31 millions) et un dépassement important sur la dotation complémentaire (-CHF 61 millions);
- **les autres charges de personnel**: +CHF 24 millions qui regroupent notamment les provisions PLEND (Rentes-pont AVS) et les honoraires des médecins ayant droit.



* Les charges sociales liées aux salaires sont réparties proportionnellement à la consommation des différentes dotations

Figure 16. Décomposition de l'écart au budget des frais de personnel

3.3.1 Dépassement de CHF 30 millions (+2%) des charges liées aux dotations en personnel

En 2022, les équipes des HUG ont fait preuve d'une flexibilité exemplaire afin d'adapter en permanence les effectifs à l'activité réelle de l'institution.

- **Dotation de base**: les effectifs de la dotation de base permettent la réalisation de la mission principale des HUG. Sur l'ensemble de l'année 2022, l'effectif moyen a été de 10876 ETP (11 042 ETP budgétés), soit un écart moyen de -166 ETP (-1,5%). Ceci reflète l'adaptation des effectifs aux volumes d'activité, ainsi que les difficultés de recrutement dans la filière soignante.

- **Dotation complémentaire**: elle est destinée à pallier les manques temporaires de ressources. En 2022, cette dotation a été fortement sollicitée par l'engagement de personnel supplémentaire (CDD, intérimaires) pour faire face au manque de ressources;
 - activité non prévue: en début d'année (5^e vague) et en fin d'année (bronchiolite);
 - remplacements pour maladie: forts taux d'absences en 2022.

Évolution mensuelle 2022 de la dotation complémentaire

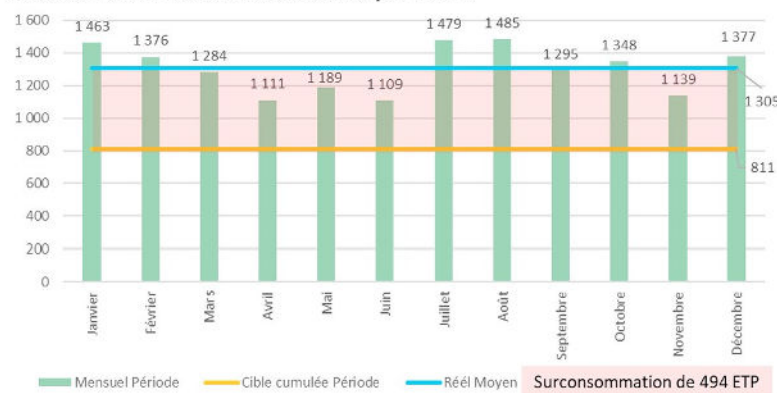


Figure 18. Évolution de la dotation complémentaire

Taux d'absence 2022 très élevés

Le personnel soignant a accusé le coup cette année. Après trois ans de crise sanitaire, l'essoufflement s'est fait sentir parmi le personnel, comme dans tous les hôpitaux européens et suisses. Les collaborateurs et collaboratrices médico-soignants de tous les départements ont dû, à plusieurs reprises, faire face à des réorganisations majeures, changer d'unité et donc de spécialité, voire de sites, et être exposés à des situations humainement difficiles.

Malgré les précautions prises, le personnel a été également très exposé au virus et c'est chaque jour plus de 1 000 personnes qui manquaient à l'appel. Le recours à des renforts externes (intérimaires) ou de courte durée a été nécessaire pour garantir des prestations de soins de qualité et éviter des fermetures de lits.

Un fort taux d'absence du personnel des soins infirmiers

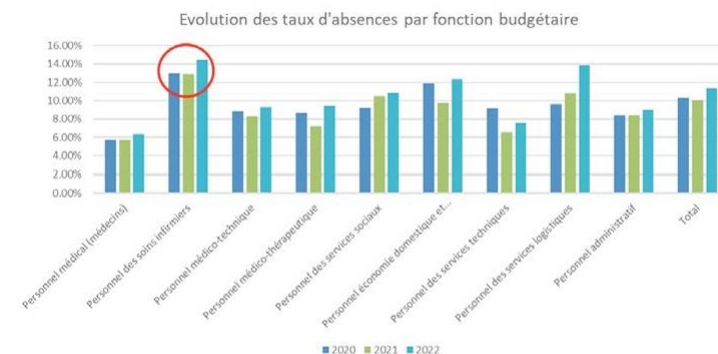


Figure 20. Évolution du taux d'absence par année et par motif

Que voit-on au travers de ces exemples (1)

Les ressources financières, monétaires sont clairement identifiées dans les états financiers

Les ressources sociales, environnementales et sociétales commencent à être mises en valeur

Mais elles restent à côté, en annexe, et n'intègrent les états financiers que comme des coûts

**IL Y A DES EVOLUTIONS
DIFFERENTS ORGANISMES REGULATEURS S'EMPARENT DU SUJET.**

(1) Qui sont de bons exemples en matière de publication d'information

De nouvelles obligations en Europe avec la CSRD

DIRECTIVE (UE) 2022/2464 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL

du 14 décembre 2022

modifiant le règlement (UE) n° 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

←→	Cross-cutting Standards	🌿 Environment	👤 Social	🤝 Governance
ESRS 1	General requirements No datapoints	ESRS E1 Climate change 220 datapoints	ESRS S1 Own workforce 199 datapoints	ESRS G1 Business conduct 51 datapoints
ESRS 2	General disclosure 193 datapoints	ESRS E2 Pollution 68 datapoints	ESRS S2 Workers in the value chain 67 datapoints	
		ESRS E3 Water and marine resources 48 datapoints	ESRS S3 Affected communities 65 datapoints	
		ESRS E4 Biodiversity and ecosystems 119 datapoints	ESRS S4 Consumers and end-users 64 datapoints	
		ESRS E5 Resource use and circular economy 84 datapoints		

CSRD = Corporate Sustainability Reporting Directive

Created by
 NOSSADATA

Le Code des Obligations suisse – Art. 964 – Entrée en vigueur au 01.01.2022

Chapitre VI:⁸¹⁰ Transparence sur les questions non financières

Art. 964a

A. Principe

¹ Les entreprises rédigent annuellement un rapport sur les questions non financières lorsqu'elles:

1. sont des sociétés d'intérêt public au sens de l'art. 2, let. c, de la loi du 16 décembre 2005 sur la surveillance de la révision⁸¹¹;
2. atteignent au cours de deux exercices consécutifs, conjointement avec une ou plusieurs entreprises suisses ou étrangères qu'elles contrôlent, un effectif de 500 emplois à plein temps au moins en moyenne annuelle, et
3. dépassent au cours de deux exercices consécutifs, conjointement avec une ou plusieurs entreprises suisses ou étrangères qu'elles contrôlent, au moins une des valeurs suivantes:
 - a. total du bilan: 20 millions de francs,
 - b. chiffre d'affaires: 40 millions de francs.

² Sont libérées de cette obligation, les entreprises qui sont contrôlées par une autre entreprise:

B. But et contenu du rapport

1. à laquelle l'al. 1 est applicable, ou
2. qui doit établir un rapport équivalent en vertu du droit étranger.

Art. 964b

¹ Le rapport sur les questions non financières rend compte des questions environnementales, notamment des objectifs en matière de CO₂, des questions sociales, des questions de personnel, du respect des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption. Le rapport contient les informations qui sont nécessaires pour comprendre l'évolution des affaires, la performance et la situation de l'entreprise ainsi que les incidences de son activité sur ces questions.

² Ce rapport comprend notamment:

1. une description du modèle commercial de l'entreprise;
2. une description des concepts appliqués en ce qui concerne les questions mentionnées à l'al. 1, y compris les procédures de diligence mises en œuvre;
3. une description des mesures prises en application de ces concepts ainsi qu'une évaluation de l'efficacité de ces mesures;
4. une description des principaux risques liés aux questions mentionnées à l'al. 1 et la manière dont l'entreprise gère ces risques; les risques déterminants sont:
 - a. ceux qui découlent de l'activité propre de l'entreprise, et
 - b. lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, ceux qui découlent de ses relations d'affaires, de ses produits ou de ses services;

Le Code des Obligations suisse – Art. 964 – Entrée en vigueur au 01.01.2022

5. les indicateurs clés de performance dans les domaines mentionnés à l'al. 1, qui sont déterminants pour l'activité de l'entreprise.

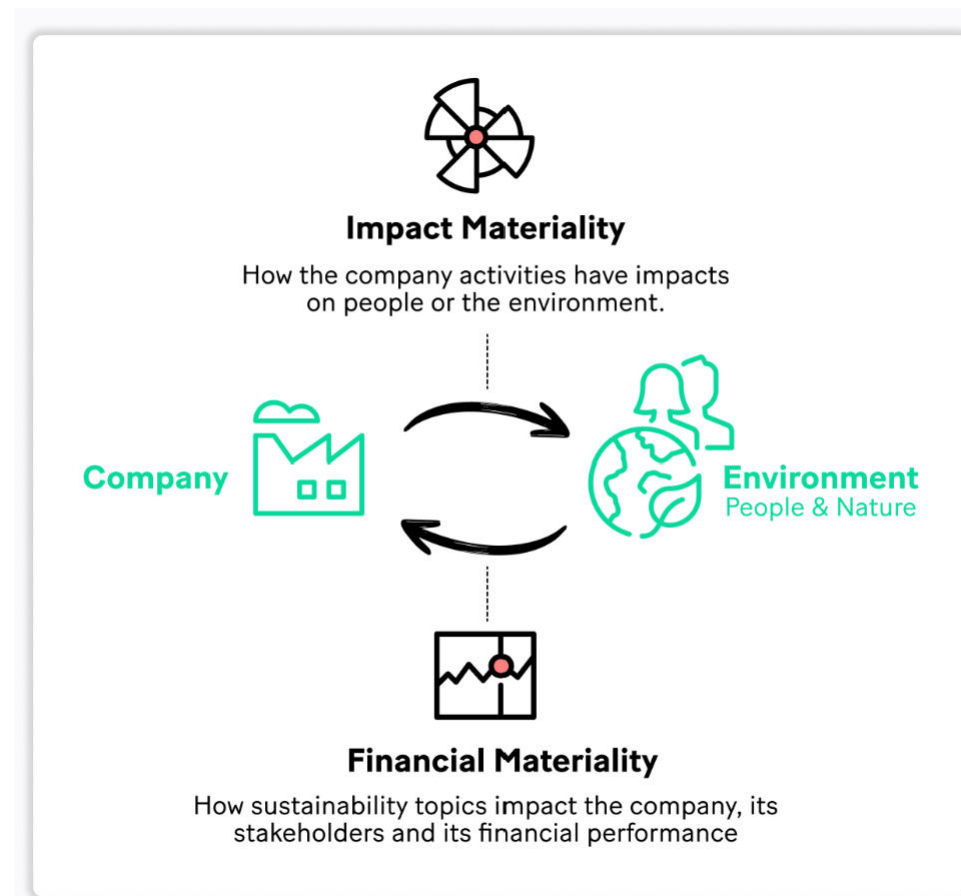
³ Si le rapport se base sur des réglementations nationales, européennes ou internationales, comme les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la réglementation applicable doit être mentionnée dans le rapport. En cas d'application d'une de ces réglementations, l'entreprise doit veiller à ce que les exigences du présent article soient remplies. Le cas échéant, elle doit rédiger un rapport supplémentaire.

⁴ Lorsqu'une entreprise contrôle, seule ou conjointement avec d'autres entreprises, une ou plusieurs entreprises suisses ou étrangères, le rapport s'étend à l'ensemble de ces entreprises.

⁵ Lorsque l'entreprise n'applique pas de concept en ce qui concerne une ou plusieurs des questions mentionnées à l'al. 1, elle intègre dans le rapport une explication claire et motivée des raisons le justifiant.

⁶ Le rapport est rédigé dans une langue nationale ou en anglais.

CSRD et Code des Obligations : dans une vision de double matérialité



Source: <https://www.traace.co/post/reporting-extra-financier-analyse-double-materialite>

Voyage dans le futur : le modèle CARE (*)

(*) Toute ressemblance avec le programme CARE de l'HRC (Coconstruire – Améliorer – Renforcer – Ensemble).... n'est que pure coïncidence...

Le modèle a été développé (et continue d'être développé) par le Cercle des Comptables Environnementaux & Sociaux (CERCES).

CARE (Comprehensive Accounting in Respect of Ecology) apparaît d'abord comme un modèle comptable intégré, proposant de faire évoluer les bilans et comptes de résultats des entreprises, et ainsi toute l'analyse des performances organisationnelles, pour y inscrire l'obligation de préserver des "entités capitales" – les capitaux au sens de CARE – naturelles et humaines employés par les entreprises.

Projet mené par des enseignants chercheurs et des professionnels en France (membres de l'Université Paris Dauphine, AgroParisTech, Université de Reims)...
... en lien avec des entreprises et institutions (Carrefour, Fleury Michon, ville de Grenoble, IFREMER...)

Source: <https://www.cerces.org/nos-actions-cerces>

Deux éléments très innovants dans CARE

L'intégration des capitaux sociaux, environnementaux et sociétaux **DANS les états comptables, au même niveau que les capitaux financiers**

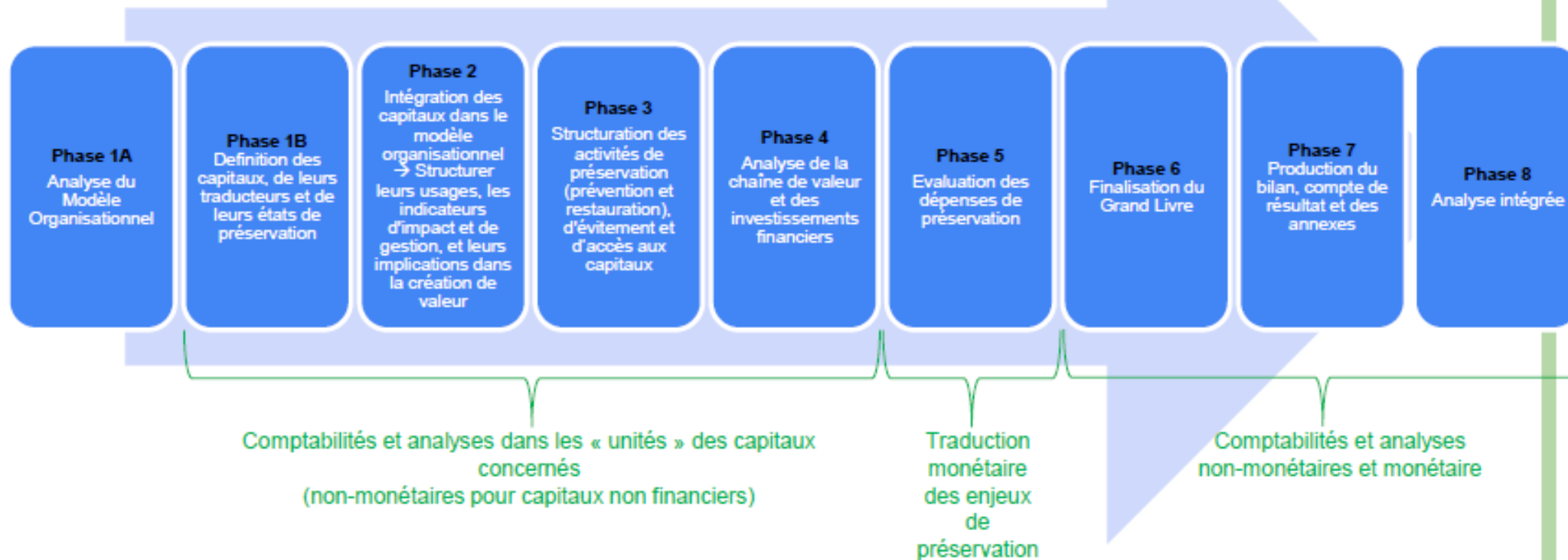
La performance finale des organisations est évaluée **APRES prise en compte des activités de préservation des capitaux = prévention ou restauration.**

Par exemple, les prestations facturées, qui apportent de nouvelles ressources à l'organisation sont dédiées d'abord aux activités de préservation des capitaux : le profit est un surplus obtenu après garantie de la conservation réelle ou potentielle de tous les capitaux (sans hiérarchie).

CARE met donc en évidence deux fonctions centrales des organisations : l'exploitation (source de valeurs) et la préservation. L'exploitation emploie et consomme (donc dégrade) des capitaux, tandis que la préservation permet de prévenir ces dégradations ou de restaurer les capitaux.

Les différentes phases du modèle

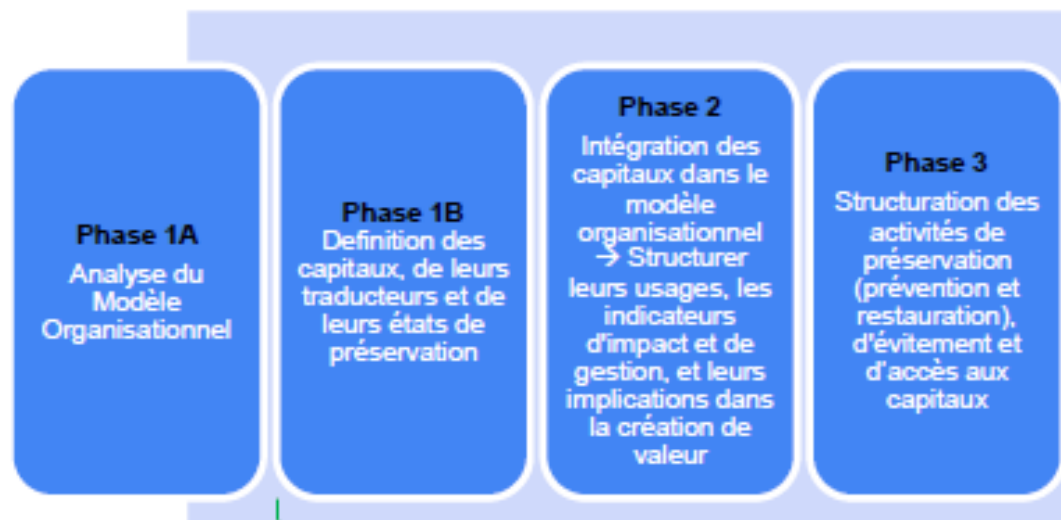
Processus itératif en 8 phases:



Concrètement ?



Focus sur les phases 1 à 3



Phase 1 : Modèle organisationnel & Définition des capitaux au sens de C.A.R.E. (Initialisation)

Analyse de l'entité comptable : mise à plat du modèle organisationnel/commercial pour comprendre l'entité comptable elle-même, ses activités + l'interroger en insérant dans la réflexion les capitaux extra-financiers. Il s'agit de montrer les entités participant au processus de création de valeur.

Définition des capitaux = DETTES : «entité» (matérielle ou non), employée et consommée (par l'organisation) dans son modèle organisationnel, indépendante de l'activité de l'entreprise, et reconnue comme devant être préservée. 3 éléments sont nécessaires à la définition d'un capital:

- Préoccupation d'une préservation = A quoi tient-on ?
- Nature du capital et des niveaux de conservation = Comment représenter ce capital : indicateurs, biomarqueurs...
- Processus de préservation, qui dépend du type de dégradation engendrée par l'activité de l'entreprise.

Si un de ces éléments n'est pas possible, non reconnaissance d'un capital

Phase 1 : Modèle organisationnel & Définition des capitaux au sens de C.A.R.E. (Initialisation)

Dans le secteur de la santé, les infirmières par exemple sont un capital au sens de CARE

L'être humain est préservable pour ce qu'il est en tant qu'individu.

Périmètre de préoccupation:

- santé physique et psychique, qualité de vie
- employabilité
- salaire décent

différents d'une région à l'autre.

Phase 1 : Modèle organisationnel & Définition des capitaux au sens de C.A.R.E. (Initialisation)

Ex: pénurie de personnel => capital «être humain employé» reconnu

Ex: personnel en «bon état écologique» va renvoyer à des caractéristiques d'intégrité physique et psychique (cf. SST), de décence et d'éthique (cf. salaire), de compétences (pas uniquement celles liées au travail directement = on doit préserver ses capacités de progression professionnelle et d'employabilité), d'équilibre vie privée-vie professionnelle...

Par ex - pour les traducteurs RH: préservation de l'intégrité physique et psychique du capital humain => traducteur = la personne en charge de santé et sécurité au travail de personnels dans le secteur de la santé. Ils disposent d'éléments rassemblés pour pouvoir évaluer ces aspects = indicateurs

Ex pour les processus : existence de systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail

Phase 2 – Insertion des capitaux dans le modèle d'affaires

Insertion des capitaux et structuration des types d'emplois et des dégradations

ACTIFS = emplois des capitaux – Dégradations = charges

- Que fait-on précisément avec nos capitaux et comment cela les impacte-t-il
 - Ex: types d'emplois :
 - Soigner les patients dans le service pendant les heures «normales»
 - Soigner les patients en urgence
 - Soigner les patients la nuit
 - Soigner les patients pendant les week-ends ou des périodes de fête
 - Faire de l'éducation thérapeutique
 - Coordonner les activités
 - Documenter les systèmes d'information, etc.

Phase 2 – Insertion des capitaux dans le modèle d'affaires

Insertion des capitaux et structuration des types d'emplois et des dégradations

- Quels indicateurs d'impact orientés sur les capitaux ? C'est ici qu'on va penser accidents, maladies mais aussi déséquilibre vie privée – vie professionnelle, perte de compétences, injustice....
- Quels indicateurs de gestion orientés sur le modèle d'affaires ? C'est ici qu'on va penser à des indicateurs, corrélés de manière plus ou moins complexe et directe, aux indicateurs d'impact. Cf. taux et type d'absentéisme, volume de formation continue...

Phase 3 – Activités de préservation (et d'évitement / accès aux capitaux)

En cas de dépassement des seuils vus dans la phase 2 : l'organisation doit mettre en place des «plans de préservation»

- Construction de plans d'action
- Élaboration de scénarios permettant l'atteinte des objectifs de maintien des capitaux
- Chiffrage des scénarios et
- Arbitrage pour sélectionner les scénarios les plus pertinents.

Phase 3 – Activités de préservation (et d'évitement / accès aux capitaux)

Classification des activités

- Exploitation = correspond aux finalités des organisations en termes de biens et services proposés
MAIS L'EMPLOI DE CAPITAUX PEUT AUSSI DEGRADER CES CAPITAUX => il faut doser la création de valeur par rapport aux dégradations causées = est-ce que ça vaut la peine? Faut-il continuer ou rediriger / transformer le business model et ses conditions d'exploitation? **Relier la création de valeur à ce qu'il faut mettre en œuvre pour garantir la préservation**
- Préservation = prévention ou restauration = activités programmées dès l'emploi des capitaux pour assurer leur préservation (entière et pas seulement «productive»)
- Accès aux capitaux

Phase 3 – Activités de préservation (et d'évitement / accès aux capitaux)

Classification des activités

- Préservation = prévention ou restauration = activités programmées dès l'emploi des capitaux pour assurer leur préservation (entière et pas seulement «productive»)
- Accès aux capitaux (cf. réalisation d'un diagnostic santé au travail)

Dans C.A.R.E. : ACTIVITES DE PRESERVATION et ACTIVITES D'EVITEMENT (= exploitation).

Evitement => modification de l'exploitation pour éviter la dégradation.

Préservation => l'activité d'exploitation étant ce qu'elle est: on va soit programmer des activités qui vont restaurer le capital après dégradation ou des activités de prévention qui vont prévenir les risques de dégradation (sans toucher à l'exploitation elle-même)

Un exemple en RH ?

Phase 3 – Activités de préservation (et d'évitement / accès aux capitaux)

Classification des activités

C.A.R.E. : ACTIVITES DE PRESERVATION et ACTIVITES D'EVITEMENT

L'idée, c'est donc que si on modifie l'organisation avec des activités d'évitement, on aura moins d'activités de préservation nécessaires. Comme les 2 types d'activité demandent des ressources financières, cela revient donc à faire une pesée des intérêts entre les deux.

Autrement dit par exemple: pour les métiers physiquement pénibles, est-ce que l'organisation doit mettre en œuvre certaines mesures d'évitement, comme par exemple la mise en place d'une organisation du travail qui libère plus de temps de récupération, ou plutôt payer des cours d'activité physique adaptée à tous les collaborateurs concernés (prévention) ou des séances chez les physio quand les collaborateurs ressentent des douleurs (restauration).

Phase 3 – Activités de préservation (et d'évitement / accès aux capitaux)

Synthèse des actions à mener

Action d'accès aux capitaux

Action dont l'objectif est de permettre à l'entreprise d'avoir accès aux capitaux nécessaires à son activité. En pratique, action permettant de mesurer et de quantifier l'exploitation d'un capital par l'entité.

Action d'évitement de dégradation des capitaux

Action dont la fonction première est liée à la production de l'entité, mais qui conduit à réduire l'impact négatif sur certains capitaux, soit à diminuer sa dette vis-à-vis d'un des capitaux. L'objectif principal est de contribuer à l'amélioration de l'endettement de l'entreprise sur ces capitaux.

Action de préservation (prévention ou réparation) des capitaux

Action qui a pour objectif soit d'empêcher uniquement la dégradation d'un capital (prévention), soit de le réparer. Cette action n'est consacrée qu'à la préservation des capitaux et non liée à l'activité productive de l'entité.

Action de participation au résultat

Action correspondant à la distribution d'une part du Résultat/Profit global CARE

Figure 12.4 – Synthèse des actions à mener dans le cadre de la méthode CARE

Gbego, H. (2023). Chapitre 12. Guide méthodologique du modèle CARE. Dans : , H. Gbego, *La compta durable: Comment mesurer et présenter une comptabilité écologique* (pp. 155-196). Paris: Dunod.

Deux éléments très innovants dans CARE

- BILAN – CARE -				
EXPLOITATION				
	Brut	Amt & Dep.	Net	
Capital financier				
- Actifs Immobilisations Actifs circulants - Actifs pour désendettement naturel ou humain Immobilisations Actifs circulants Disponibilités				- Passif financier - Passif financier pour désendettement naturel ou humain - Dettes fournisseurs – Coûts de préservation non payés (amont de la chaîne de valeur)
Capitaux humains/sociaux				
- Immobilisations Ex: Travail - Actifs circulants - Capitaux humains/sociaux disponibles				- Passif humain/social (dettes sur capitaux humains/sociaux) - Passif naturel pour désendettement naturel ou humain
Capitaux naturels				
- Immobilisations Ex: culture arboricole - Actifs circulants Ex: Entreposage de GES - Capitaux naturels disponibles				- Passif naturel (dettes sur capitaux naturels) - Passif naturel pour désendettement naturel ou humain
PRÉSERVATION DES CAPITAUX				
- Immobilisations Ex: Bac de stockage de polluants - Actifs circulants - Nouvelles ressources provenant des clients (ex: encaissement des ventes)				- Dettes/subventions/obligations pour préservation des capitaux

A l'issue du processus :

- Capital financier
- Capitaux humains/sociaux
- Capitaux naturels

<https://www.orse.org/nos-travaux/livable-comptabilite-integree-un-outil-de-transformation-de-lentreprise-a-la-portee-de-tous>

Deux éléments très innovants dans CARE

- COMPTE DE RÉSULTAT – CARE -	
EXPLOITATION	
<ul style="list-style-type: none"> - Charges sur capital financier Charges « ponctuelles » (Ex: achats de stocks pour l'activité de l'entreprise) Charges externes / charges d'achats - Coûts de préservation non payés (amont de la chaîne de valeur) Dotations aux amortissements - Charges sur capitaux humains/sociaux Charges « ponctuelles » Dotations aux amortissements - Charges sur capitaux naturels Charges « ponctuelles » Dotations aux amortissements 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventes Ventes (classiques) Produits pour désendettement naturel ou humain des capitaux des clients (aval de la chaîne de valeur) - Production stockée
PRÉSERVATION DES CAPITAUX	
<p><i>[Coûts réels des activités de préservation constatés]</i></p> <p>Classification selon la finalité des activités (nature):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capitaux humains/sociaux: santé, décence au travail, formation préservée, etc. - Capitaux naturels: sol, air, climat, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ventes pour préservation des capitaux des clients (aval de la chaîne de valeur) - Prévention – capitaux humains/sociaux - Restauration – capitaux humains/sociaux - Prévention – capitaux naturels - Restauration – capitaux naturels
ACCÈS AUX CAPITAUX	
<ul style="list-style-type: none"> - Charges pour accéder au capital financier ⇨ Charges financières classiques - Charges pour accéder aux capitaux humains/sociaux - Charges pour accéder aux capitaux naturels 	<ul style="list-style-type: none"> - Produits obtenus par la fourniture d'un accès au capital financier ⇨ Produits financiers classiques - Produits obtenus par la fourniture d'un accès à des capitaux humains/sociaux - Produits obtenus par la fourniture d'un accès à des capitaux naturels
EXCEPTIONNEL	
<ul style="list-style-type: none"> - Charges exceptionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Produits exceptionnels

A l'issue du processus :

- Exploitation
- Préservation

<https://www.orse.org/nos-travaux/livable-comptabilite-integree-un-outil-de-transformation-de-lentreprise-a-la-portee-de-tous>

Pourquoi c'est possible ?

Tout le monde n'est pas convaincu qu'il faut changer et nombreux sont ceux qui pensent que les organisations n'ont pas les moyens d'aller dans le sens de tels modèles. **LE FAMEUX** : «ça coûte trop cher»

Quelques arguments contraires:

1. Aujourd'hui, des organisations mènent déjà des plans d'actions en faveur de l'intégration des soins ou de leur personnel, mais cela ne se voit pas dans les comptes
2. Ne pas faire engendre des coûts indirects qui ne sont pas visibilisés et ceux qui les ont engendrés n'en sont pas forcément redevables pour des questions de temporalité
3. C'est une question de réallocation des ressources financières et de questionnements sur la pérennité de nos organisations, pas une question de décroissance = faire mieux avec ce qu'on a (pénurie de personnel infirmier) et développer de nouveaux modèles d'affaires plus pertinents (comme les soins intégrés par ex.)
4. Est-ce finalement si choquant de se mettre en route pour que des organisations de santé prennent soin de leur personnel ?



HE^{VD}
IG

**HAUTE ÉCOLE
D'INGÉNIERIE
ET DE GESTION
DU CANTON
DE VAUD**