

# Quelle gouvernance pour l'hôpital public de demain

Philippe Eckert

Président du CA du Réseau Hospitalier Neuchâtelois

Prof. associé UNIL-Unisanté

9<sup>e</sup> Journée de la Gouvernance des Entreprises Publiques

IDHEAP - Lausanne – 8 novembre 2024

# Les défis de l'hôpital public

- Répondre aux besoins évolutifs des patients
- S'inscrire dans un nouveau paysage du système de soins
- Faire face à la pénurie de professionnels dans de nombreux secteurs
- Assurer un équilibre financier
- Moderniser les infrastructures
- Rattraper le retard dans la numérisation de la santé et les échanges de données

# Les maux dont souffre l'hôpital public

- **Influences externes**

- Politiques Aspects juridiques, réglementaires et tarifaires  
Régionalisme - cantonalisme  
Ingérences opérationnelles
- Asséculoologiques Surcharge administrative  
Multiplicité des acteurs
- Concurrence économique Tarifs complémentaires

- **Problèmes internes**

- Coordination insuffisante – organisation déficiente
- Manque de coopération interdisciplinaire et interprofessionnelle - Silotage
- Attractivité insuffisante par rapport au secteur privé
- Lourdeur administrative et de gestion

# Le statut actuel de l'hôpital public

- Variable au niveau suisse – Différences régionales
- Suisse latine
  - Etablissements autonomes de droit public dotés de la personnalité juridique
  - Associations / fondations privées reconnues d'intérêt public
  - Service de l'Etat (CHUV)
- Suisse alémanique
  - Sociétés anonymes détenues majoritairement par les cantons
  - Etablissements autonomes de droit public dotés de la personnalité juridique

# Les caractéristiques de l'hôpital de demain

- Missions donnée par l'Etat, soumises à contrôle
  - Intérêt général
  - Dispensation de soins, formation, recherche
  - Prestations financées
  - *Contrat de prestations*
- Gestion autonome
  - Stratégie : droit de regard étatique ?
  - Opérationnelle : autonomie garantie
- Caractéristiques :
  - Culture d'entreprise, valeurs fortes
  - Institution agile et résiliente
  - Esprit entrepreneurial
  - Autonomie et responsabilité yc financière
  - Capacités de créer des alliances avec d'autres acteurs publics et privés
  - Efficience opérationnelle

# Quelle gouvernance pour atteindre les objectifs fixés ?

- Structure portant la responsabilité institutionnelle face à l'autorité politique
  - Conseil d'administration ou d'établissement
  - Conseil de fondation
- Direction structurée, compétente et collégiale
  - Direction générale
  - Directions sectorielles ? Par métier ?
  - Organisation matricielle
- Responsables sectoriels
  - Compétences managériales
  - Leadership
  - Responsabilité financière
  - Postes occupés par rotation ?

# Rôle et composition du Conseil d'administration

- Conduite stratégique de l'institution
  - Liens étroits avec les cadres
- Surveillance institutionnelle
- Expertises diverses utiles à l'hôpital
- Doit permettre un regard extérieur et un apport diversifié de compétences complémentaires
- Représentants des patients
- Doit suivre les Bonnes Pratiques du Conseil d'administration
- Rémunération adaptée

# Composition et fonctionnement de la Direction

- Direction générale permettant l'arbitrage et assumant la responsabilité institutionnelle par rapport au CA
  - Métier de base ?
  - Formation et expérience managériales
  - Esprit d'entreprise
  - Fortes compétences relationnelles et humaines
- Directions sectorielles
  - Directions médico-soignantes
  - Directions des structures de soutien
  - Directions de cellules opérationnelles ? Rotation ?
- Capacités à un engagement collectif fort
- Valeurs communes partagées
- Goût prononcé pour l'intérêt public
- Rémunération attractive, avantages sociaux

# Principes de gestion

- Mise en pratique des Bonnes Pratiques d'une Direction
- Valeurs et culture d'entreprise partagées
- Stratégie portée par tous
- Politiques validées, soutenues et respectées
- Objectifs opérationnels convenus et diffusés
- Vision entrepreneuriale favorisant la responsabilité individuelle dans un cadre fixé
- Orientation client / patient
- Orientation développement / rétention des collaborateurs
- Décisions soutenues par un SI puissant
- Recherche permanente de l'efficacité
- Goût pour l'innovation

# Conclusion

- Statut actuel de la majorité des hôpitaux publics permet de répondre aux défis futurs
  - Distance convenue avec l'autorité politique
  - Autonomie respectée
  - Pas d'actionnariat avec rémunération
- Organes usuels de gouvernance à promouvoir
  - Nécessité de compétences variées
  - Pas de désignation politique
  - Forte expérience managériale
- Dans le respect des missions de santé publique, application de principes de gestion usuels
  - Plan stratégique établi, innovant et respecté
  - Agilité et résilience pour s'adapter en permanence aux modifications rapides de l'environnement

# Questions / Discussion