Zeitschrift: Domaine public
Herausgeber: Domaine public
Band: 31 (1994)
Heft: 1172

Rubrik: Genève

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Siehe Rechtliche Hinweise.

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. Voir Informations légales.

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. See Legal notice.

Download PDF: 11.05.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

RÉFORMES HOSPITALIÈRES

Economies et un brin de participation

Orchidée dans le canton de Vaud, Caducée à Genève, les hôpitaux vivent à l'heure de la remise en question, des économies et des restructurations.

REPÈRES

L'opération Orchidée a pour but de réaliser des économies de l'ordre de 7% dans l'ensemble des établissement dépendant du Service des hospices cantonaux (CHUV, instituts psychiatriques, instituts universitaires, écoles et établissement thermal de Lavey-les-Bains).

Chaque service avait pour objectif de faire des propositions d'économie représentant 22% de son budget; après évaluation par des «comités de pilotage», l'économie globale devait représenter 11%; 4% (soit un peu plus du tiers des économies réalisées) doivent ensuite être réalloués à des projets de développement, sans que les services les plus économes soient forcément les mieux récompensés. Les résultats de l'opération, sur la base des idées retenues, sont légèrement supérieurs aux objectifs; la réalisation se fera sur trois ans, sans licenciement, mais avec la suppression de 450 à 500 emplois sur les 6000 que compte le Service des hospices.

La conduite de l'opération a été confiée à un consultant parisien.

(*pi*) Orchidée fut une immense opération boîte aux lettres. Il en a coûté deux millions de francs et le gain devrait être, d'ici trois ans, de 80 millions par année, grâce à la concrétisation des 1200 idées d'économie retenues après une opération participative mais imposée. Le résultat chiffré en millions et en postes supprimés (lire la marge) en impose, mais l'exercice mérite d'autant plus d'être passé au scanner que d'aucuns le voient déjà appliqué à l'ensemble de l'administration vaudoise.

L'opération fut le reflet de la structure étudiée: lourde et hiérarchique. Près de 240 unités d'analyse furent mises sur pied, composées notamment du personnel de base. Mais leur travail n'a commencé qu'une fois les objectifs de l'opération définis. Charles Kleiber, chef du Service des hospices, admet que ce fut une erreur de ne pas associer le personnel plus tôt; cette attitude a probablement eu des effets sur la suite de l'opération, marquée par de nombreuses frictions, parfois à la limite de la rupture.

C'est que la masse salariale représente les trois quarts des dépenses analysées... et que les économies nécessiteront des suppressions de postes et de la souplesse de la part du personnel, qui devra accepter des déplacements et des requalifications. Sale ambiance donc, parce que les responsables d'Orchidée n'ont pas su créer un état d'esprit participatif et n'ont en fait associé le personnel qu'à quelques phases de l'opération. Et la donnée psychologique a été trop longtemps ignorée: si le personnel est prêt à accepter un déplacement ou une requalification, il se sent dévalorisé lorsque des postes sont du jour au lendemain jugés inutiles... Mais, se défend

●●●

GENÈVE

Des réformes en douceur, mais non chiffrées

(*pi*) Les Vaudois ne sont pas les seuls à plancher sur une réorganisation de leur secteur hospitalier. Le groupe Caducée a été chargé de réaliser une enquête auprès du personnel de l'Hôpital cantonal universitaire de Genève. Opération plus modeste que la vaudoise, sans recours à un consultant extérieur et se contentant d'un simple questionnaire adressé à l'ensemble du personnel. Les résultats sont moins précis et ne sont pas chiffrés, mais ils sont plus globaux et plus fondamentaux. Ainsi le groupe Caducée ne s'est pas contenté d'évaluer les 2500 propositions émanant du personnel, mais il les a utilisées pour formuler ses propres suggestions de synthèse, mettant aussi à profit ses connaissances directes de l'hôpital.

Résultat: un rapport remis en juin 1993 à la commission administrative de l'hôpital. Ce rapport formule sept principes généraux de réforme des structures et, pour chacun de ces chapitres, de nombreuses suggestions plus précises. On y trouve par exemple défendue l'enveloppe budgétaire pour chaque unité, unités qui doivent être *«responsables de leurs décisions économiques ainsi que de l'engagement et de la gestion de leur personnel dans le cadre de la politique générale de l'ensemble hospitalier»*; mais aussi l'instauration de contrats de droit privé pour les cadres supérieurs et les spécialistes, des réformes de structure, l'évaluation du personnel, la mise sur pied de groupes de proposition, la facturation interne, le développement d'une politique d'information des patients, etc.

Au total, un catalogue qui tient compte de l'ensemble des intervenants et de la mission de l'hôpital. Un programme qui n'a pas créé de tensions avec le personnel; il est vrai que le groupe Caducée était composé, outre son président et une personnalité extérieure, de quatre représentant de l'hôpital et de quatre représentants des syndicats hospitaliers.

Les propositions du groupe ont été complétées par un rapport émanant de représentants des milieux privés. Elles ont été examinées, durant l'été 1993, par la commission administrative de l'hôpital qui les a reprises à son compte, à quelques amendements près. La direction a été chargée d'établir un plan quadriennal tenant compte de ces propositions et une sous-commission (émanant de la commission administrative) présidée par un représentant du personnel est chargée du suivi de l'opération.

Les premières mesures concrètes, notamment l'élargissement des compétences des «unités opérationnelles» et une meilleure collaboration avec l'extérieur, ont été annoncées vendredi passé. ■