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

Artikel: Réformes hospitalières : économies et un brin de participation
Autor: Imhof, Pierre
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1009461

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. ■

●●●

Charles Kleiber, il fallait bien faire avec les structures en place et tous les membres de la hiérarchie ne sont pas de la nouvelle génération et n'acceptent pas facilement la remise en question ou le partage du pouvoir.

Un autre problème est qu'Orchidée a trop mis l'accent sur les exigences économiques, facilement chiffrables et vérifiables. On ne dispose par contre pas d'outils fiables pour d'autres évaluations. Ainsi le maintien de la qualité des soins est garanti, mais sur la base de quels indicateurs sera-t-elle jugée ? Il est bien prévu de mettre en place des évaluations qualitatives en accord avec un programme commun aux hôpitaux suisses, mais il n'y a aucune correspondance avec Orchidée. L'opération aurait pourtant gagné en crédibilité et en clarté si les objectifs non économiques, ceux qui concernent avant tout les patients et le personnel, pouvaient faire l'objet d'évaluations aussi précises que les francs économisés.

Orchidée fut aussi l'occasion de mettre en place de nouvelles structures de décision et d'obliger le Grand Conseil à fixer des objectifs qui dépassent le terme du prochain budget. Il y a par exemple de fait un transfert de compétences du parlement au Service des hospices pour la part des économies réallouées à des projets de développement. L'évaluation se fera sur un mode concurrentiel, le choix final étant dicté par le degré de priorité des projets retenus et les sommes disponibles. Dans le même esprit, l'autonomie budgétaire des services devrait être renforcée et des facturations internes seront introduites, pour éviter que les unités qui fournissent des prestations ne «subventionnent» celles qui en consomment. Une convention collective pourrait également être négociée avec le personnel en remplacement du statut de la fonction publique.

Ces pratiques peuvent tout aussi bien fonctionner en dehors d'une opération du genre Orchidée. Le Service des hospices a d'ailleurs déjà eu recours à la sélection concurrentielle de projets dans le cadre d'un budget prédéfini. Un système plus intelligent que les économies linéaires et qui pourrait être appliqué largement, sans attendre que des boutures d'Orchidée ne poussent dans les autres services de l'Etat. Mais il implique que les députés passent moins de temps à étudier les chiffres, rubrique par rubrique, et un peu plus à définir des objectifs généraux. ■

Répartition des économies entre les différents secteurs du CHUV

secteur	coût du secteur mio de fr.	valeur des économies mio de fr.	%
Médecine	113,5	11,2	9,9%
Chirurgie	78,3	9,9	12,7%
Mère-enfant	62,9	7,3	11,6%
Transit (1)	45,9	3,7	8,2%
Soutien (2)	52,9	5,4	10,1%
Services (3)	110,3	18,8	17,1%
Total CHUV (4)	**463,7**	**59,7**	**12,9%**

(1) Bloc opératoire et anesthésiologie, urgences, médecine nucléaire, endoscopie et consultations médico-chirurgicales.
(2) Services de soutien médical, laboratoires, division de médecine préventive et d'hygiène hospitalière, pharmacie et radiologie.
(3) Services hôtelier, administratif, logistique et technique.
(4) Orchidée portait sur un budget total du Service des hospices de 660,7 millions de francs; 78,9 millions d'économies ont été dégagés représentant 11,9% du budget total.

TRANSPORTS ET ÉCONOMIE

A Genève, les transports publics se sont aussi engagés dans une opération d'économie qui, si elle n'a pas été médiatisée, n'en est pas moins efficace. Dès 1992, l'entreprise a mis sur pied des groupes de travail paritaires pour rechercher des économies ou des gains de productivité. L'opération était rendue possible par un financement forfaitaire de l'Etat et la ristourne à ce dernier d'une partie seulement des sommes économisées. L'accord conclu en juillet 1992 entre l'entreprise et les syndicats réservait pour le personnel une part des futures économies.

En 1992 déjà, les TPG ont pu verser 1,2 million à la réserve d'égalisation des déficits; les comptes 1993 qui viennent d'être approuvés laissent un bénéfice comptable de 5,4 millions (chiffre d'affaires: 158 millions). 1,3 million est reversé à l'Etat; 2,9 millions sont attribués à la réserve d'égalisation des déficits et 1,2 million est distribué au personnel sous formne d'une prime extraordinaire de 500 francs par employé.

Moody's s'intéresse aux banques cantonales

(*ag*) Etonnement et satisfaction dans le petit monde financier suisse d'apprendre que Moody's, notant pour la première fois une banque cantonale et ayant analysé celle de St-Gall, a attribué à cet institut un excellent Aa2. Aussi bien que le Crédit suisse.

La banque saint-galloise, quatrième de Suisse en importance parmi les cantonales, affiche un bilan de 15 milliards.

M. Pahud, président du conseil d'administration de la Banque cantonale vaudoise, répétait à l'occasion de l'assemblée générale de sa société qu'en dessous de 50 milliards une banque n'atteint pas la masse critique assurant son développement. Mais alors le Aa2 de St-Gall, encore à 15 milliards ? Moody's va recevoir de M. Pahud une mauvaise note. ■

Ce que l'on appelle épargner

(*ag*) Bk Vision, Pharma Vision, Gas Vision sont des fonds de placements qui, par secteur, achètent des actions de sociétés suisses de premier ordre. Ces fonds jouent simplement sur la plus-value des actions. Rien de très original, si ce n'est que Christoph Blocher préside le conseil d'administration de Pharma Vision et fait sur son nom et sa photographie une campagne de publicité pour le trust. Les graphiques publiés enregistrant le succès des actions des divers fonds ont de surcroît un intérêt particulier. Les fonds ont été créés en 1991, au moment où démarre la récession et les derniers cours tiennent compte de la baisse enregistrée depuis le début de l'an, baisse d'ores et déjà stoppée. ■