

CINQ QUESTIONS À CINQ EXPERTS DU DOMAINE DES SOINS

Statu quo et perspectives dans le système de santé suisse

Cynthia Jeraj, responsable de projet spécialisé en audit d'Expertsuisse, s'est entretenue avec cinq experts du système de santé suisse: Pierre-Antoine Binard, Anne-Geneviève Bütikofer, Marco Fischer, Monika Jänicke et Marianne Pfister.

Pierre-Antoine Binard



DIPLÔME D'ÉTUDES
COMPTABLES ET
FINANCIÈRES, INSTITUT
SUPÉRIEUR DE
GESTION (F), CFO
GROUPE HIRSLANDEN

Anne-Geneviève Bütikofer



LIC. IUR.,
DIRECTRICE H+

Marco Fischer



LIC. IUR. HSG,
PRÉSIDENT DE LA
DIRECTION HÔPITAL
PÉDIATRIQUE
UNIVERSITAIRE DES
DEUX BÂLE (UKBB)

Monika Jänicke



DR. PHIL. II, CEO
HÔPITAL UNIVERSITAIRE
DE ZÜRICH

Marianne Pfister



LIC. IUR. M. H. A.,
CO-DIRECTRICE
D'AIDE ET SOINS
À DOMICILE SUISSE

Outre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, quels sont les autres défis qui préoccupent votre entreprise /le secteur de la santé?

Le contexte tarifaire et dès lors la situation du rendement dans le secteur hospitalier sont très difficiles. L'assurance de base obligatoire ne couvre pas les coûts et, dans le domaine des assurances complémentaires, les assureurs exigent de fortes baisses de tarifs. En bref, les recettes diminuent et les dépenses augmentent avec l'inflation, la hausse des prix de l'énergie et des coûts de personnel. En outre, nombre d'hôpitaux publics peuvent compter sur des subventions. Ils sont soutenus par des milliards de francs d'impôts. Les hôpitaux privés, quant à eux, supportent seuls les pertes. L'idée de concurrence dans le secteur hospitalier, telle que définie par la loi, est torpillée.

Le principal défi pour les hôpitaux concerne le financement. Les tarifs actuels ne couvrent pas une partie des dépenses effectives des hôpitaux. Dans le domaine ambulatoire en particulier, le découvert est de 30%. La grande majorité des hôpitaux ne peuvent donc pas travailler de manière rentable et n'ont pas de perspectives à long terme, ce qui est pourtant nécessaire pour innover. Cette situation est aggravée par l'inflation, puisque les tarifs ne sont pas adaptés au renchérissement.

Nous nous trouvons dans une zone de tensions entre des exigences maximales de qualité et de performance dans les soins aux patients et un sous-financement structurel, en particulier dans le secteur ambulatoire. Le défi consiste à répondre aux attentes médicales tout en améliorant la situation financière. S'y ajoute l'administration. Les exigences ont fortement augmenté ces dernières années et la charge de travail liée à la documentation et à l'administration est incroyablement élevée. Pour de nombreux professionnels de la santé, cela représente le plus grand potentiel de frustration dans leur travail.

Nous sommes confrontés au défi permanent de garantir des soins de qualité aux patients. L'une des plus grandes tâches à cet égard est la numérisation. Notre objectif est de cartographier numériquement l'ensemble du parcours du patient et de créer une expérience homogène et sans faille, comme les patients le connaissent dans d'autres domaines de leur quotidien. C'est pourquoi nous lancerons également un appel d'offres pour un système d'information clinique qui nous permettra de rendre le parcours du patient plus efficace et plus fluide et d'améliorer ainsi sa prise en charge.

La demande en prestations d'aide et de soins à domicile augmente beaucoup chaque année, du fait des possibilités médicales et de l'évolution démographique. Les personnes veulent vivre chez elles de manière aussi autonome que possible, même en cas de maladie. Nos prestations gagnent en complexité. Les prestations spéciales comme les soins palliatifs, les services pédiatriques et les services psychiatriques sont davantage demandées. Les soins seuls ne suffisent pas pour une couverture complète. Des prestations d'accompagnement sont aussi nécessaires. Elles ne sont pas remboursées par les caisses-maladie et doivent souvent être payées par les personnes concernées.

Comment relevez-vous ces défis?

Grâce à l'excellence opérationnelle et au recentrage de notre activité. En nous focalisant sur la médecine musculo-squelettique, la cardiologie, la cancérologie, la neurologie et l'obstétrique, nous sommes le premier interlocuteur pour le diagnostic et les traitements médicaux et jouissons d'une excellente réputation. Hirslanden y parvient en plaçant toujours le résultat médical (outcome), l'expérience du patient et l'efficacité au cœur de ses activités. Mais il est aussi important que cela soit reconnu et récompensé. En arrière-plan, nous exécutons les tâches administratives avec une efficacité maximale.

Les hôpitaux s'évertuent à fournir leurs prestations de manière plus efficace, ce qui nécessite des investissements difficiles à obtenir, dans la situation actuelle. De plus, les hôpitaux sont en train de développer l'ambulatoire: à l'avenir, beaucoup moins d'interventions nécessiteront une nuitée hospitalière, ce qui économisera des coûts à l'ensemble de la population. Ce changement implique de grandes adaptations des infrastructures et des processus hospitaliers – mais, associé à un nouveau système tarifaire uniforme dans le domaine ambulatoire, il apporte aussi de nombreuses opportunités.

Il est difficile pour un hôpital seul d'influencer la situation du financement. Nous appliquons un régime de coûts strict et essayons de nous développer dans des domaines stratégiquement pertinents. De plus, l'UKBB s'engage au niveau politique avec l'Alliance des hôpitaux pédiatriques suisses (AllKidS) pour obtenir une amélioration des tarifs pour les hôpitaux et les cliniques pédiatriques. La réduction des tâches administratives peut être obtenue en interne en partie par la standardisation/l'automatisation et, à l'avenir, éventuellement par l'utilisation de l'IA. Ici aussi, un soutien politique serait souhaitable.

En investissant constamment dans nos collaborateurs, nos technologies et nos processus pour sans cesse améliorer la qualité des soins et devenir un employeur toujours plus attractif où nos collaborateurs ont plaisir à travailler. Cela inclut un environnement professionnel, qui offre des contenus passionnants, la possibilité d'assumer des responsabilités ainsi que des carrières techniques et de direction. En outre, nous nous efforçons de proposer des modèles de temps de travail flexibles et une participation maximale à la planification et à l'organisation du travail afin de répondre aux besoins individuels de nos collaborateurs.

Les organisations d'aide et de soins à domicile (ASD) étendent leur offre de prestations et augmentent les heures d'ouverture de telle sorte que les clients puissent également être pris en charge le soir et, parfois, la nuit. ASD Suisse s'engage pour éviter les formalités administratives inutiles et une réglementation excessive, afin que le personnel puisse réagir de manière rapide et appropriée aux situations individuelles des patients. Pour renforcer les soins, nous nous engageons auprès de la Confédération et des cantons à mettre rapidement en œuvre l'initiative sur les soins infirmiers et à assurer un financement adéquat des soins.

	Pierre-Antoine Binard	Anne-Geneviève Bütikofer	Marco Fischer	Monika Jänicke	Marianne Pfister
Numérisation, intelligence artificielle (IA) et robotique: où voyez-vous les plus grandes opportunités et les plus grands risques pour la branche?	La transformation numérique est l'un des défis les plus urgents pour les hôpitaux. Elle contribue à l'amélioration des processus pour des soins coordonnés et intégrés et a un effet positif sur l'efficacité et la sécurité des patients. Grâce à la numérisation, les patients peuvent être pris en charge de manière optimale. La progression de la numérisation ne doit pas conduire à de nouvelles solutions isolées. Hirslanden utilise la robotique pour les tâches administratives et l'IA pour l'établissement du budget et des prévisions financières, ce qui est prometteur même à ce stade précoce.	Le succès des projets de numérisation dépend avant tout de la clarté et de l'uniformité des règles régissant les systèmes et de leur compatibilité. Le dossier électronique du patient (DEP) en est un parfait exemple. Tout le monde s'accorde à dire qu'un DEP qui fonctionne peut améliorer l'efficacité et promouvoir la sécurité des patients, car tous les résultats d'exams, rapports et diagnostics sont centralisés. En revanche, la mise en œuvre technique et le financement posent problème. Il s'avère que pour ce type de projets, les responsabilités et les tâches doivent être clairement définies dès le début.	Les processus doivent être repensés tout au long du parcours du patient afin d'optimiser sa prise en charge et d'utiliser le plus efficacement possible les ressources humaines et financières de plus en plus limitées. L'IA et la robotique influenceront également les procédures médicales. Les premiers exemples montrent que l'IA peut apporter un soutien administratif (p. ex. pour l'établissement de rapports) et médical (p. ex. pour les diagnostics). Le potentiel est énorme, mais cela nécessite de gros investissements, difficiles à réaliser dans la situation financière actuelle.	La numérisation, l'intelligence artificielle et la robotique offrent de grandes opportunités pour l'avenir du secteur de la santé, notamment en ce qui concerne l'amélioration des diagnostics, les approches thérapeutiques personnalisées et l'optimisation des processus de travail. Mais nous devons également tenir compte des risques, notamment en ce qui concerne la protection des données et la protection contre la cybercriminalité.	Si l'IA et la robotique sont utilisées de manière judicieuse et intelligente, c'est une chance. L'autonomie des malades peut ainsi être renforcée. L'utilisation de technologies d'assistance guidées par l'IA peut améliorer la qualité de vie des patients et aider le personnel soignant dans son travail quotidien. Mais l'utilisation de l'IA comporte aussi des risques. La protection et la sécurité des données sont essentielles et les questions éthiques liées à l'autonomie et à la liberté de décision doivent être examinées avec soin. L'IA et la robotique ne peuvent toutefois pas se substituer aux contacts personnels.
Système de financement: quelle est, selon vous, la meilleure solution de financement?	Dans le financement des hôpitaux, il est urgent d'améliorer les incitations financières et les conditions politiques. Il faut une attribution équitable des mandats de prestations et des prestations d'intérêt général. Le droit des soumissions devrait ainsi s'appliquer pleinement. Actuellement, il n'existe pas d'égalité de traitement entre les prestataires publics et privés. La qualité, la satisfaction des patients et l'efficacité doivent être récompensées, et il convient d'encourager la preuve et la comparaison des indicateurs de qualité par des incitations positives. Enfin, il faut encourager l'ambulatoire par des incitations tarifaires temporaires.	Le système de financement doit offrir aux hôpitaux et aux cliniques une perspective à long terme. Les investissements dans les nouvelles technologies sont parfois très coûteux et ne sont amortis qu'après des décennies. Une sécurité de planification est donc nécessaire. Ainsi, les hôpitaux doivent disposer de tarifs couvrant les coûts, qui reposent sur des données de coûts réelles. Nous appelons ici les politiques et les assureurs à faire un pas dans notre direction. Ces discussions ne doivent pas uniquement porter sur les coûts et les économies. Nous disposons d'un excellent système de santé en Suisse, ce qui doit aussi avoir une valeur pour nous.	Il existe de nombreuses idées à ce sujet. Je renonce à en ajouter une autre ici. Toutefois, je me demande toujours si, dans un marché aussi réglementé, les instruments de l'économie de marché n'atteignent pas leur limite. L'offre et la demande ne jouent qu'un rôle très limité. Les instruments de régulation au niveau cantonal et fédéral créent de mauvaises incitations. La LAMal parle de «financement couvrant les coûts pour des prestations fournies de manière efficiente», «économique, adéquate, efficace». Malheureusement, il n'a pas encore été possible d'établir un système qui remplisse ces objectifs.	Elle devrait viser à garantir une rémunération adéquate pour des services de santé de qualité, tout en assurant la viabilité financière du système de santé. Une étroite collaboration entre les milieux politiques, les hôpitaux, les assurances et les autres parties prenantes est ainsi nécessaire pour élaborer des modèles de financement qui tiennent compte des besoins de tous les acteurs. Pour nous, en tant qu'entreprise, l'un des défis réside dans les investissements auxquels nous devons consentir afin de ne pas perdre du terrain face à la concurrence mondiale des meilleurs centres médicaux.	Le financement d'aujourd'hui comporte des incitations négatives. L'introduction du financement uniforme des prestations ambulatoires et stationnaires (EFAS), décidée par le Parlement, est un pas dans la bonne direction et favorise l'intégration des soins. La répartition des parts de coûts entre les assureurs et les cantons est claire et les surcoûts sont équitablement répartis entre les financeurs. Le syndicat ssp a lancé un référendum contre l'EFAS. Si le vote a lieu, il faut espérer que l'EFAS sera confirmé par une votation afin que la mise en œuvre puisse rapidement commencer.
Que faites-vous pour votre propre santé et celle de vos collaborateurs?	Notre objectif – améliorer la qualité de vie – vaut aussi pour nos collaborateurs. Ainsi, le groupe propose toute une série de mesures, d'actions et d'offres, allant d'une large offre de formation sur des thèmes de santé tels que le renforcement de la résilience ou l'équilibre entre vie professionnelle et privée, jusqu'à des mois d'action thématiques. À cela s'ajoutent des coachings individuels et en équipe sur mesure. Mes équipes me demandent souvent de rejoindre le club de course à pied, mais je ne veux pas les ralentir! J'ai malheureusement encore une marge de progression certaine en ce qui concerne mon équilibre travail-vie privée!	Il est clair pour tous les employeurs que pour fournir de bonnes prestations, les collaborateurs doivent être en bonne santé physique et psychique. Le plus important, c'est que les collaborateurs restent motivés par le contenu de leur travail. Mais bien sûr, l'environnement de travail est aussi crucial. Chez H+, les collaborateurs sont au centre de nos préoccupations: nous misons sur un modèle de travail flexible qui leur permet d'utiliser leur expertise tout en bénéficiant d'une grande liberté dans l'organisation de leur travail. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est ainsi renforcé.	Nous devons absolument prendre soin de nos collaborateurs; ils sont très engagés et fournissent un travail formidable! A long terme, cela n'est possible que si les charges et les ressources trouvent un juste équilibre. À l'UKBB, un groupe de travail interdisciplinaire s'occupe de la gestion de la santé en entreprise. Nos collaborateurs disposent d'une large offre pour la promotion et la protection de la santé, comme les fruits gratuits, les postes de travail ergonomiques, la promotion de la forme physique et les cours de prévention de plusieurs heures pour éviter les accidents du travail ou les burn-out.	La santé de nos collaborateurs est notre priorité absolue. Nous misons sur une promotion et une prévention globales de la santé en entreprise. En outre, nous encourageons un environnement de travail ouvert, de soutien et de confiance, dans lequel nos collaborateurs peuvent se sentir bien et déployer tout leur potentiel.	Tous les collaborateurs et collaboratrices de l'Aide et soins à domicile s'investissent au quotidien pour renforcer le bien-être et la santé des personnes nécessitant des soins. Ce travail exige empathie, engagement et professionnalisme. Une bonne santé physique et mentale et un état d'esprit résilient sont importants. C'est la seule façon de prendre soin des autres. La condition préalable est un bon équilibre entre le travail et les autres domaines de vie comme la famille, les amis et les loisirs. Les conditions de travail doivent être aménagées en conséquence. Nous nous y employons. Pour moi aussi, cet équilibre est très important pour ma qualité de vie.

Merci de nous avoir accordé cet entretien.