



# Stratégie de surveillance

## Réseau de l'Arc SA

(anciennement Hôpital du Jura bernois SA, HJB SA)

Dernière modification	15 décembre 2022
Version	1.0
Classification	non classifié
Direction	Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration

## Table des matières

1.	<b>Forme juridique et bases légales (législation spéciale applicable)</b> .....	3
2.	<b>But et intérêt de l'engagement du canton</b> .....	3
3.	<b>Importance financière pour le canton</b> .....	3
4.	<b>Organe de surveillance prévu par la loi</b> .....	4
5.	<b>Représentation du canton au sein des organes de direction stratégique et opérationnelle</b> .....	4
6.	<b>Représentation du canton à l'assemblée générale</b> .....	4
7.	<b>Prévention des conflits de rôles</b> .....	4
8.	<b>Tâches</b> .....	5
8.1	Tâches conférées par la loi au Conseil-exécutif et autres tâches assumées par le gouvernement.....	5
8.2	Tâches de la Direction compétente .....	6
8.3	Tâches du Grand Conseil .....	6
8.4	Tâches du Contrôle des finances .....	7
9.	<b>Comptes rendus</b> .....	7
9.1	Reporting.....	7
9.2	Définition d'indicateurs et de valeurs limites pour le pilotage par feux tricolores du rapport annuel standardisé.....	7
10.	<b>Justification des éventuelles dérogations aux <i>Lignes directrices sur la gouvernance</i></b> .....	8

## Généralités

La stratégie expose avec transparence au Conseil-exécutif et au Grand Conseil les modalités selon lesquelles la surveillance, la conduite et le pilotage sont assurés vis-à-vis des organisations concernées, à savoir les organisations chargées de tâches publiques (ci-après entreprises) dans le secteur hospitalier<sup>1</sup>. Elle comporte une structure standard avec des composants fixes. Les explications accompagnant chaque composant peuvent être adaptées en fonction de la situation de chaque entreprise. La stratégie rappelle tout au plus à titre déclaratoire la surveillance de la protection des données, réglée de manière détaillée dans la loi.

Les *Lignes directrices du canton de Berne sur la gouvernance des entreprises publiques* (ci-après *Lignes directrices sur la gouvernance*) présentent le but de la stratégie et les organisations concernées :

- Point 10.1 La stratégie de surveillance précise de quelle manière les organes cantonaux assurent la conduite, le pilotage et la surveillance de l'organisation chargée de tâches publiques et de la participation relevant de l'intérêt public.
- Point 10.2 Le Conseil-exécutif définit une stratégie de surveillance pour les organisations chargées de tâches publiques et les participations relevant de l'intérêt public du premier cercle.
- Point 10.3 La Direction compétente définit une stratégie de surveillance pour les organisations chargées de tâches publiques et les participations relevant de l'intérêt public du deuxième cercle.
- Point 10.4 La Direction compétente peut, si besoin est, définir une stratégie de surveillance pour les organisations chargées de tâches publiques et les participations relevant de l'intérêt public du troisième cercle.

D'autres informations utiles sur l'élaboration de la stratégie de surveillance figurent au point 10 des *Lignes directrices sur la gouvernance*.

---

<sup>1</sup> Les *Lignes directrices sur la gouvernance* distinguent les « organisations chargées de tâches publiques » des « participations relevant de l'intérêt public ». Toutes les entreprises considérées dans le présent document font partie des premières.

La présente stratégie s'applique au Réseau de l'Arc SA<sup>2</sup>.

Une stratégie de surveillance séparée est établie pour le groupe de l'Île, les centres hospitaliers régionaux (CHR) et les services psychiatriques régionaux (SPR).

## **1. Forme juridique et bases légales (législation spéciale applicable)**

Le Réseau de l'Arc SA constitue une société anonyme de droit privé au sens des articles 620 ss de la loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (livre cinquième : droit des obligations, CO ; RS 220).

L'assurance obligatoire des soins (AOS), régie par la loi fédérale du 18 mars 1994 sur l'assurance-maladie (LAMal ; RS 832.10), accorde aux personnes domiciliées en Suisse des prestations en cas de maladie, d'accident et de maternité. Pour ce qui est des accidents, les frais ne sont cependant pris en charge par l'AOS que s'il n'existe pas d'autre couverture d'assurance. Régulant notamment le financement des prestations précitées, la LAMal constitue l'acte législatif suisse le plus important dans le domaine de la santé.

La Constitution du canton de Berne du 6 juin 1993 (ConstC ; RSB 101.1) habilite le Conseil-exécutif à surveiller les organisations chargées de tâches publiques (art. 95, al. 3), la haute surveillance revenant au Grand Conseil (art. 78, al. 1).

La loi du 13 juin 2013 sur les soins hospitaliers (LSH ; RS 812.11) règle en particulier les points suivants concernant les CHR (art. 19 ss) et les SPR (art. 32 et 33) :

- tâches,
- organisation,
- participation,
- exercice des droits de participation,
- regroupement et holding suprarégionale,
- indépendance dans la gestion.

Conformément à l'ACE 1239/2016 du 9 novembre 2016, le Réseau de l'Arc SA constitue une participation selon l'article 40 LSH (participation nécessaire pour assurer les soins hospitaliers) et est assimilé à un CHR s'agissant des articles 19 à 31 LSH.

## **2. But et intérêt de l'engagement du canton**

Ces éléments sont décrits dans les diverses stratégies de propriétaire.

## **3. Importance financière pour le canton**

La participation cantonale au Réseau de l'Arc SA se présente comme suit :

---

<sup>2</sup> Le changement de raison sociale d'Hôpital du Jura bernois SA à Réseau de l'Arc SA a été approuvé par l'assemblée générale extraordinaire du 16 janvier 2023.

<b>Entreprise du deuxième cercle</b>	<b>Capital-actions</b>	<b>Part du canton</b>
Réseau de l'Arc SA	5 846 000	32,4 % <sup>3</sup>

Le canton prend en charge la part de la rémunération des prestations hospitalières qui lui incombe selon la LAMal et participe aux frais des prestations supplémentaires ainsi que de l'enseignement et de la recherche selon les dispositions des contrats de prestations en la matière.

Le Réseau de l'Arc SA poursuit un but de service public au sens de la législation sur les impôts.

#### **4. Organe de surveillance prévu par la loi**

En tant que société anonyme au sens des articles 620 ss CO, le Réseau de l'Arc SA n'est pas soumis à un organe de surveillance cantonal de par la législation fédérale.

Conformément à l'article 95, alinéa 3 ConstC, il relève de la surveillance du Conseil-exécutif, la haute surveillance revenant au Grand Conseil (art. 78).

Comme prévu à l'article 22, alinéa 4 LSH, la surveillance par le Contrôle des finances est régie par la loi cantonale du 1<sup>er</sup> décembre 1999 sur le Contrôle des finances (LCCF ; RSB 622.1).

Selon l'article 118 LSH, quiconque fournit des prestations dans le champ d'application de la LSH est soumis à la surveillance du service compétent de la DSSI, à savoir l'Office de la santé (ODS).

#### **5. Représentation du canton au sein des organes de direction stratégique et opérationnelle**

La DSSI ne mandate pas de représentation du canton dans les organes de direction stratégique ou opérationnelle des fournisseurs de prestations au sens de la LSH depuis la constitution des sociétés anonymes de droit privé. Cette pratique n'est pas motivée en premier lieu par la volonté d'éviter les conflits de rôles et d'intérêts.

#### **6. Représentation du canton à l'assemblée générale**

Le Conseil-exécutif statue au préalable, dans les délais statutaires, sur les diverses propositions de l'organe de direction stratégique à l'intention de l'assemblée générale, sur proposition de la DSSI en accord avec la Direction des finances (FIN). Il désigne la directrice ou le directeur de la santé pour représenter le canton à l'assemblée générale, avec la possibilité de déléguer cette compétence à une collaboratrice ou à un collaborateur du Secrétariat général de la DSSI, et édicte des directives contraignantes pour l'exercice des droits d'actionnaire.

#### **7. Prévention des conflits de rôles**

Le canton sauvegarde ses intérêts de propriétaire par le biais des entretiens périodiques et autres entretiens de controlling ainsi que de l'assemblée générale du Réseau de l'Arc SA.

---

<sup>3</sup> L'augmentation du capital-actions et la participation de Visana Beteiligungen AG, approuvées en même temps, ont fait baisser la part cantonale à 32,4 %.

Les cantons sont investis de plusieurs rôles dans le secteur hospitalier. Pour éviter les conflits, celui de propriétaire est assumé par le Secrétariat général de la DSSI, alors que les autres fonctions (planification, financement, surveillance, etc.) reviennent à l'ODS.

Conformément au point 11.2 des *Lignes directrices sur la gouvernance*, il faut recourir avec circonspection à la possibilité de nommer des élues ou des élus (membres de l'exécutif ou du législatif au niveau national ou cantonal) ou des agentes ou agents cantonaux, y compris des personnes qui ne sont plus en activité.

L'exercice en parallèle d'un double mandat dans l'organe de direction stratégique et dans l'organe de direction opérationnelle n'est admis que dans des cas exceptionnels motivés (p. ex. décès ou maladie) et pour une durée limitée (point 11.8 des *Lignes directrices sur la gouvernance*).

Dans le cadre de la mise en œuvre du rapport sur le paysage hospitalier, une représentation mutuelle au sein des organes de direction des hôpitaux est à l'étude.

## **8. Tâches**

### **8.1 Tâches conférées par la loi au Conseil-exécutif et autres tâches assumées par le gouvernement**

Le Réseau de l'Arc SA est soumis à la surveillance du Conseil-exécutif (art. 95, al. 3, 1<sup>re</sup> phrase ConstC). La surveillance cantonale n'a pas un caractère technique. Elle a pour but de faire valoir des intérêts publics et s'adresse aux unités stratégiques des entreprises, qui en constituent les organes de direction suprêmes. La surveillance porte sur l'exercice de la haute direction de l'entreprise, attribution intransmissible et inaliénable de l'organe de direction stratégique (art. 716a CO).

Dans le secteur hospitalier, le Conseil-exécutif assume des tâches régies au niveau fédéral par le droit des obligations et par la loi sur la fusion et au niveau cantonal par la LSH. D'autres règles figurent dans les *Lignes directrices sur la gouvernance*, dans la stratégie de propriétaire et dans les conventions d'actionnaires.

Ainsi, les tâches suivantes incombent au gouvernement bernois :

<b>Tâches du Conseil-exécutif dans son rôle de propriétaire</b>
Définition et développement de la stratégie de propriétaire <sup>4</sup>
Définition de la stratégie de surveillance <sup>5</sup>
Discussion et, le cas échéant, prise de décisions concernant les questions stratégiques et les événements extraordinaires de grande portée
Décisions concernant la constitution d'entreprises, leur dissolution, leur scission ou leur fusion
Acquisition et vente de participations
Nomination des membres de l'organe de direction stratégique selon la convention d'actionnaires

<sup>4</sup> Transfert de tâche de la Direction compétente au Conseil-exécutif : la stratégie de propriétaire doit être arrêtée par le gouvernement quel que soit le cercle dont relève l'entreprise.

<sup>5</sup> Transfert de tâche de la Direction compétente au Conseil-exécutif : la stratégie de surveillance doit être arrêtée par le gouvernement quel que soit le cercle dont relève l'entreprise.

Décisions concernant les rapports annuels ainsi que l'exercice des droits et la prise en charge des obligations d'actionnaires lors des assemblées générales des entreprises
Édiction du profil d'exigences des membres des organes de direction stratégique nommés par le canton de Berne
Détermination des indemnités maximales à verser aux membres des organes de direction stratégique
Information et intégration immédiate du Conseil-exécutif, sous une forme appropriée, en cas de projet important d'une portée financière ou politique majeure ayant des effets durables pour les entreprises (but, structure, développement, rôle dans le système de santé, etc.)

<b>Autres tâches du Conseil-exécutif</b> (liste non exhaustive)
Approbation de la planification des soins à l'intention du Grand Conseil
Décisions concernant les mandats de prestations (listes des hôpitaux)
Décisions concernant le crédit-cadre prévu par la LSH, à soumettre tous les quatre ans pour approbation au Grand Conseil
Approbation de conventions tarifaires et fixation de tarifs

## 8.2 Tâches de la Direction compétente

La DSSI conduit au moins une fois par an un entretien périodique avec le Réseau de l'Arc SA<sup>6</sup>.

La préparation et le suivi des tâches dévolues au Conseil-exécutif en sa qualité de propriétaire (voir point 8.1) et des tâches du Grand Conseil (voir point 8.3) sont assumés par le Secrétariat général de la DSSI. La préparation des autres tâches relève de l'ODS.

Par ailleurs, la DSSI accompagne les grands projets du Réseau de l'Arc SA et, lors de situations problématiques, contribue à la coordination et à l'échange d'informations entre les Directions.

## 8.3 Tâches du Grand Conseil

La haute surveillance à exercer par le Grand Conseil sur les autres organisations chargées de tâches publiques (art. 78 ConstC) ne porte pas directement sur les entreprises, mais sur les tâches de surveillance incombant au Conseil-exécutif. Il s'agit là d'un contrôle politique.

Le Grand Conseil arrête en règle générale tous les quatre ans le crédit-cadre prévu par la LSH (art. 139, al. 1). Il prend périodiquement connaissance de la planification des soins approuvée par le Conseil-exécutif, de même que des principes du contrat avec l'Hôpital de l'Île.

Il décide des dépenses de sa compétence et traite les interventions parlementaires.

Les affaires font l'objet d'un examen préliminaire par la commission compétente.

---

<sup>6</sup> Pour les CHR et les SPR faisant partie du premier cercle, il a été décidé de mener ces entretiens au niveau de la DSSI. Pour les entreprises du deuxième cercle telles que le Réseau de l'Arc SA, les *Lignes directrices sur la gouvernance* prévoient déjà la tenue des entretiens à l'échelle de la Direction compétente.

## 8.4 Tâches du Contrôle des finances

Le Contrôle des finances est un organe de surveillance. Il est habilité à prendre toutes les mesures de son ressort selon la loi. Est en particulier déterminante la loi cantonale du 1<sup>er</sup> décembre 1999 sur le Contrôle des finances (LCCF ; RSB 622.1).

## 9. Comptes rendus

### 9.1 Reporting

Le compte rendu annuel portant sur les entreprises du secteur des soins hospitaliers est remis au Conseil-exécutif en même temps que celui concernant les autres entreprises, conformément aux *Lignes directrices sur la gouvernance*, sous l'égide de la FIN. Les informations importantes sont présentées de manière compacte sur la base d'un canevas standard. Le compte rendu renseigne également sur la réalisation des objectifs de propriétaire.

En cas d'événement exceptionnel en cours d'année, le Conseil-exécutif est avisé directement et sans délai (voir art. 717 CO concernant les devoirs de diligence et de fidélité et point 6.3 de la stratégie de propriétaire concernant les rapports intermédiaires extraordinaires).

Par ailleurs, la DSSI rend rapport annuellement au Conseil-exécutif en lui soumettant les décisions à prendre lors de l'assemblée générale. Les rapports commentent la stratégie et la marche des affaires et contiennent une évaluation financière du Réseau de l'Arc SA, sur la base des indicateurs de performance et des données d'exploitation collectés à cet effet.

Le degré de mise en réseau des régions dans le cadre du modèle bernois de soins est discuté régulièrement lors des entretiens périodiques avec le Réseau de l'Arc SA.

### 9.2 Définition d'indicateurs et de valeurs limites pour le pilotage par feux tricolores du rapport annuel standardisé

Dans le cadre du rapport annuel standardisé, la DSSI procède à une appréciation globale de l'état des entreprises, illustrée par des feux tricolores. Sont déterminants la situation et l'évolution générales des entreprises, la réalisation des objectifs de propriétaire ainsi que les indicateurs et valeurs limites ci-après (sur la base des comptes annuels consolidés selon les normes Swiss GAAP RPC) :

N°	Indicateurs	Valeurs limites <sup>7</sup>	
		Entreprises proposant principalement des prestations de soins aigus somatiques	Entreprises proposant principalement des prestations de soins psychiatriques
1.	Marge EBITDA (en %) Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissements, en relation avec le chiffre d'affaires	Vert = ≥ 8 % Jaune = de ≥ 5 % à < 8 % Rouge = < 5 %	Vert = ≥ 7 % Jaune = de ≥ 4,5 % à < 7 % <sup>8</sup> Rouge = < 4,5 %

<sup>7</sup> Le Réseau de l'Arc SA est une entreprise mixte, qui propose des prestations dans les domaines des soins aigus somatiques et de la psychiatrie. Le premier domine dans l'élaboration de la stratégie de surveillance.

<sup>8</sup> Valeur recommandée par la société PwC : 8 %

2.	Marge EBITDAR (en %) Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation, amortissements et loyers ou frais de restructuration, en relation avec le chiffre d'affaires	Vert = $\geq 8$ % Jaune = de $\geq 5$ % à $< 8$ % Rouge = $< 5$ %	Vert = $\geq 7$ % Jaune = de $\geq 4,5$ % à $< 7$ % <sup>9</sup> Rouge = $< 4,5$ %
3.	Degré de liquidité 2 ou « quick ratio » (en %) Part des créances et liquidités par rapport aux fonds étrangers à court terme	Vert = $\geq 150$ % Jaune = de $\geq 100$ % à $< 150$ % Rouge = $< 100$ %	Vert = $\geq 150$ % Jaune = de $\geq 100$ % à $< 150$ % Rouge = $< 100$ %
4.	Degré d'autofinancement ou « equity ratio » (en %) Part des fonds propres par rapport au capital total	Vert = $\geq 50$ % Jaune = de $\geq 30$ % à $< 50$ % Rouge = $< 30$ %	Vert = $\geq 50$ % Jaune = de $\geq 30$ % à $< 50$ % Rouge = $< 30$ %

## 10. Justification des éventuelles dérogations aux *Lignes directrices sur la gouvernance*

Bien que le Réseau de l'Arc SA relève du deuxième cercle, les stratégies de surveillance et de propriétaire le concernant sont édictées par le Conseil-exécutif et non par la DSSI, et ce pour les raisons suivantes : sa constitution vise à créer un modèle de soins pionnier en Suisse reposant sur un financement par membre (*capitation*). Dans ce but, la société Visana Beteiligungen AG participe au capital-actions aux côtés de Swiss Medical Network SA. Vu l'importance de ce projet, suivi de près par la DSSI, c'est le Conseil-exécutif qui définit la stratégie de surveillance du Réseau de l'Arc SA.

<sup>9</sup> Valeur recommandée par la société PwC : 8 %