



Stratégie de propriétaire

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.	Généralités.....	2
1.1	But et champ d'application	2
1.2	Bases légales	3
2.	But et intérêt de l'engagement du canton.....	3
3.	Objectifs de propriétaire.....	4
3.1	Objectifs entrepreneuriaux et organisationnels	4
3.2	Objectifs économiques et financiers	4
3.3	Objectifs sociaux et concernant le personnel	5
4.	Objectifs concernant le développement durable : création de réseaux solides.....	5
4.1	Participations.....	6
4.2	Coentreprises	6
4.3	Contrats de collaboration	6
5.	Prescriptions relatives à la conduite	6
5.1	Préparation de l'assemblée générale	6
5.2	Nomination de l'organe de direction stratégique, liens d'intérêt et période de fonction	7
5.3	Rémunération des membres des organes de direction stratégique et opérationnelle	7
5.4	Organe de révision	7
5.5	Statuts types.....	8
6.	Prescriptions relatives à la surveillance et au controlling	8
6.1	Entretiens périodiques	8
6.2	Contrôle des finances	8
6.3	Rapports intermédiaires extraordinaires	8
7.	Dispositions finales	9

Préambule

La stratégie de propriétaire énonce les buts que poursuit le canton avec sa participation. Elle sert d'une part à définir les objectifs visés avec la participation et d'autre part à les faire connaître aux organes de direction de l'organisation chargée de tâches publiques. Elle doit mentionner les éventuels conflits de rôles en relation avec la participation cantonale. Ainsi, par exemple, le rôle de garant de l'accomplissement durable des tâches peut-il dans un cas concret être en contradiction avec celui de propriétaire, axé dans un premier temps sur la rentabilité, ou éventuellement aussi avec un rôle d'acheteur. Les différents objectifs de la participation doivent être exposés ouvertement dans la stratégie de propriétaire et les conflits doivent dans la mesure du possible être dissipés par une description et une pondération, voire une priorisation, des différents objectifs.

D'autres informations utiles sur l'élaboration de la stratégie de propriétaire figurent dans les *Lignes directrices du canton de Berne sur la gouvernance des entreprises publiques* (ci-après *Lignes directrices sur la gouvernance*, voir point 9 en particulier).

1. Généralités

1.1 But et champ d'application

La stratégie de propriétaire règle les objectifs du canton concernant ses participations à d'autres organisations chargées de tâches publiques et participations relevant de l'intérêt public dans le système bernois de soins hospitaliers de même que les relations du canton avec ces entreprises.

Pour piloter le Réseau de l'Arc SA¹, le canton recourt en premier lieu à des instruments applicables quel que soit l'organisme responsable – planification des soins, listes des hôpitaux et financement des prestations d'intérêt général – et n'intervient que subsidiairement en qualité de propriétaire.

Le Conseil-exécutif exerce les droits et assume les obligations incombant au canton en tant qu'actionnaire. La stratégie de propriétaire vise à assurer le pilotage et tient compte des éventuels conflits de rôles du canton (propriétaire, acteur financier, autorité compétente pour la couverture en soins, l'octroi des autorisations et la surveillance).

La stratégie de propriétaire s'applique au Réseau de l'Arc SA en tant qu'entreprise du deuxième cercle :

	Capital-actions	Part du canton
Réseau de l'Arc SA	5 846 000	32,4 % ²

Une stratégie de propriétaire séparée est établie pour les centres hospitaliers régionaux (CHR), les services psychiatriques régionaux (SPR) et la société Spital Netz Bern Immobilien AG (SNBI AG).

1.2 Bases légales

- Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le code civil suisse (livre cinquième : droit des obligations, CO ; RS 220)
- Loi fédérale du 18 mars 1994 sur l'assurance-maladie (LAMal ; RS 832.10)
- Loi fédérale du 16 septembre 2005 sur la surveillance de la révision (LSR ; RS 221.302)
- Loi fédérale du 24 mars 1995 sur l'égalité entre femmes et hommes (loi sur l'égalité, LEg ; RS 151.1)
- Constitution du canton de Berne du 6 juin 1993 (ConstC ; RSB 101.1)
- Loi du 13 juin 2013 sur les soins hospitaliers (LSH ; RSB 812.11)
- Ordonnance du 23 octobre 2013 sur les soins hospitaliers (OSH ; RSB 812.112)
- Loi cantonale du 1^{er} décembre 1999 sur le Contrôle des finances (LCCF ; RSB 622.1)

2. But et intérêt de l'engagement du canton

Selon sa stratégie de la santé, le canton de Berne préserve, favorise et si possible rétablit la santé de l'ensemble de sa population tout en veillant à la qualité de vie de celle-ci, adoptant pour ce faire une approche globale et non discriminatoire. Il dispose d'un système de santé de haute qualité, novateur, accessible à toutes et à tous, coordonné et finançable, qui s'appuie sur un personnel compétent bénéficiant de bonnes conditions de travail.

De nombreuses prestations de santé reposent sur le système hospitalier régional, épine dorsale du dispositif : en tant que centres médicaux, les hôpitaux se tiennent à la disposition des fournisseurs régionaux de prestations médicales pour les soutenir, les coordonner et les mettre en réseau tout au long de la chaîne de soins et du parcours de la patientèle.

Le Réseau de l'Arc SA est chargé, avec d'autres fournisseurs de prestations, d'assurer la couverture des besoins régionaux en soins aigus somatiques et en soins psychiatriques hospitaliers de base élargis. Le

¹ Le changement de raison sociale d'Hôpital du Jura bernois SA (HJB SA) à Réseau de l'Arc SA a été approuvé par l'assemblée générale extraordinaire du 16 janvier 2023. Conformément à l'ACE 1239/2016 du 9 novembre 2016, l'HJB SA, qui constitue une participation cantonale au sens de l'article 40 LSH, est assimilé à un CHR s'agissant des articles 19 à 31 LSH.

² 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 %.

canton l'encourage à établir autant que possible des partenariats avec d'autres prestataires pour proposer une offre répondant aux besoins de la région de soins. Il vend des titres de participation au Réseau de l'Arc SA si une telle opération est nécessaire pour garantir une couverture en soins appropriée (art. 21 LSH).

Le prix de vente se fonde sur une évaluation de l'entreprise réalisée par une société de révision soumise à la surveillance de l'État et reconnue par l'ensemble des parties. La vente de titres de participation n'est possible que moyennant l'octroi d'un droit de préemption en faveur du canton. Une convention d'actionnaires contenant également d'autres dispositions spécifiques est conclue à cette fin.

3. Objectifs de propriétaire

Les objectifs de propriétaire sont à réaliser quelles que soient les conditions de participation. Lorsque le canton est actionnaire minoritaire, comme c'est le cas pour le Réseau de l'Arc SA, il convient de recourir à des instruments appropriés (p. ex. convention d'actionnaires).

3.1 Objectifs entrepreneuriaux et organisationnels

Partie prenante d'un système de santé échelonné et intégré, le Réseau de l'Arc SA y assure la couverture en soins de base. Il s'aligne sur les objectifs de la politique sanitaire cantonale tout en disposant de son autonomie et de sa marge de manœuvre. Il peut exercer d'autres activités lorsque celles-ci

- sont matériellement proches de ses tâches principales (art. 26 LSH) ;
- permettent d'optimiser l'utilisation des ressources, la situation financière de l'entreprise ou la qualité des prestations dans le cadre du mandat qui lui est confié et
- ne contreviennent pas au but de service public au sens de la législation sur les impôts.

Au niveau stratégique, le Réseau de l'Arc SA s'organise de manière autonome en groupe ou en holding avec d'autres fournisseurs de prestations pour répondre aux changements structurels dans le domaine de la santé si cela s'avère nécessaire en vue d'assurer une couverture en soins appropriée. À des fins d'optimisation, il peut exploiter des effets de synergie supplémentaires en concluant des coopérations et en développant la gestion intégrée des soins, par exemple au moyen de mandats et de contrats de prestations dans les domaines des soins aigus somatiques, de la psychiatrie, de la réadaptation et du sauvetage.

Dans ses différents rôles (propriétaire, acteur financier, autorité compétente pour la couverture en soins, l'octroi des autorisations et la surveillance), le Conseil-exécutif veille à préserver l'autonomie du Réseau de l'Arc SA. Celui-ci l'informe à temps des réorganisations majeures ayant des incidences importantes (voir point 6.3). Le gouvernement établit sous quelle forme il souhaite être intégré dans les décisions subséquentes, si cet élément n'est pas réglementé par la législation.

3.2 Objectifs économiques et financiers

La gestion se fonde sur des principes entrepreneuriaux. Dans son orientation stratégique, le Réseau de l'Arc SA tient compte des grandes évolutions de son secteur comme la numérisation croissante. Il lui revient d'atteindre une rentabilité suffisante pour préserver à long terme sa valeur intrinsèque par des investissements de maintenance et de remplacement et pour assurer sa solvabilité. Selon sa situation financière, le Réseau de l'Arc SA peut renoncer à distribuer des dividendes.

La réalisation des objectifs financiers est notamment évaluée à la lumière des indicateurs figurant dans la stratégie de surveillance du Réseau de l'Arc SA et dans le compte rendu.

3.3 Objectifs sociaux et concernant le personnel

Le Réseau de l'Arc SA assume sa responsabilité sociale, notamment envers son personnel, dans ses diverses fonctions (entreprise formatrice, employeur régional majeur et épine dorsale du système de santé régional), en particulier dans les domaines suivants :

- Convention collective de travail (CCT)
Le Réseau de l'Arc SA est tenu de conclure une CCT. Dans les groupes, les holdings et les coopérations, toutes les autres sociétés doivent au moins offrir à leur personnel des conditions de travail conformes à la convention de la branche, en particulier en ce qui concerne le temps de travail, la rémunération et les prestations sociales.
- Égalité et neutralité
Le Réseau de l'Arc SA s'engage pour l'égalité de traitement et l'égalité des chances dans tous les organes et pour toutes les fonctions, offre des possibilités de carrière à tous les échelons quel que soit le genre de la personne et propose des mesures d'encouragement à cette fin.
- Transparence salariale
Le Réseau de l'Arc SA respecte les prescriptions légales concernant la transparence et l'égalité salariales et suit les principes directeurs de la rémunération des organes de direction stratégique et opérationnelle figurant dans les *Lignes directrices sur la gouvernance*.

4. Objectifs concernant le développement durable : création de réseaux solides

Le Réseau de l'Arc SA suit la stratégie cantonale de la santé et ses stratégies partielles dans une optique de développement durable. Il s'aligne sur les objectifs visés par le canton concernant les régions de soins et le modèle bernois de soins, qui bénéficient d'une large assise politique. Il profite ainsi d'un contexte plus favorable à des négociations de coopération et, partant, à la constitution de structures en réseau solides, qui est à son avantage. Ce faisant, il tient compte du fait que le rôle de hub central situé en fin de chaîne de traitement revient à l'hôpital universitaire du groupe de l'Île.

Il est demandé au Réseau de l'Arc SA, vu les objectifs établis, de trouver son rôle ou ses rôles au plus vite et, si nécessaire, de déclencher un processus de transformation (p. ex. fusion d'hôpitaux, transformation d'établissements hospitaliers en centres de santé ou en centres ambulatoires, fermeture d'hôpitaux).

Différentes formes de coopération sont possibles pour constituer des réseaux solides : participations, coentreprises et contrats de collaboration. Les coopérations doivent correspondre aux objectifs et au but de la société et être gérées au niveau de la direction. Le Réseau de l'Arc SA doit élaborer à cet effet des programmes de coopération. La valeur de l'entreprise doit être assurée, voire augmentée, et les risques doivent rester supportables.

Les programmes de coopération et les nouvelles coopérations importantes doivent être régulièrement discutés lors des entretiens périodiques. Le Conseil-exécutif traite ces sujets au cas par cas.

4.1 Participations

Il incombe au gouvernement d'approuver les participations du Réseau de l'Arc SA à un ou à plusieurs CHR ou SPR ou à d'autres fournisseurs de prestations au sens de l'article 24 LSH. Les autres participations du Réseau de l'Arc SA sont de la compétence de l'organe de direction stratégique.

4.2 Coentreprises

Il convient d'informer le Conseil-exécutif dans les meilleurs délais de toute coentreprise avec des CHR, SPR ou fournisseurs de prestations au sens de l'article 24 LSH.

4.3 Contrats de collaboration

Le Réseau de l'Arc SA informe régulièrement la Direction de la santé, des affaires sociales et de l'intégration (DSSI) au sujet des contrats de collaboration importants, qu'ils soient nouveaux, existants ou dissous.

5. Prescriptions relatives à la conduite

Le canton a délégué les soins hospitaliers à d'autres organisations chargées de tâches publiques, à savoir aux sociétés anonymes de droit privé qu'il a créées. Le Conseil-exécutif reconnaît la liberté décisionnelle des organes de direction stratégique concernant la ligne et la politique de l'entreprise conformément à l'article 716a CO et à l'article 25 LSH.

Conformément à l'ACE 1239/2016 du 9 novembre 2016, le Réseau de l'Arc SA ne constitue pas un CHR mais y est assimilé. Il fait partie des entreprises du deuxième cercle selon les *Lignes directrices sur la gouvernance*. Le canton est actionnaire minoritaire. Le gouvernement exerce néanmoins la surveillance, alors que la haute surveillance politique revient au Grand Conseil.

5.1 Préparation de l'assemblée générale

Dans le respect de l'article 25 LSH (indépendance dans la gestion), le canton préserve ses intérêts de propriétaire en exerçant les droits accordés à l'assemblée générale ou aux actionnaires par le CO et les statuts. Il s'agit en particulier des attributions suivantes : adoption des statuts, approbation du rapport annuel, des comptes annuels et des comptes consolidés, droit de donner décharge selon le CO, nomination des membres de l'organe de direction stratégique et de sa présidence, désignation de l'organe de révision, droit d'intenter action contre l'organe de direction stratégique et l'organe de révision, décision d'augmenter le capital. Il est tenu compte des dispositions prises dans le cadre de conventions d'actionnaires.

L'assemblée générale ordinaire se tient en principe durant la seconde moitié du mois de juin. La convocation est envoyée au plus tard 60 jours avant la réunion. L'organisation et la réalisation des assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont coordonnées par la DSSI (voir stratégie de surveillance du Réseau de l'Arc SA, point 6 « Représentation du canton à l'assemblée générale » et point 8.2 « Tâches de la Direction compétente »).

5.2 Nomination de l'organe de direction stratégique, liens d'intérêt et période de fonction

Lors des nominations, il convient de veiller à la qualité de la collaboration au sein de l'organe stratégique et avec la direction opérationnelle. Le transfert de savoir doit être assuré lors des élections de remplacement. Les intérêts régionaux peuvent être représentés de manière appropriée. La nomination des membres du conseil d'administration est régie dans la convention d'actionnaires. La DSSI coordonne les nominations individuelles avec la collaboration de l'organe de direction stratégique.

Les membres de l'organe de direction stratégique assument leurs tâches et leurs responsabilités en application des dispositions du droit sur les sociétés anonymes. Les membres nommés par le canton satisfont au profil d'exigences. Comme pour les autres fournisseurs de prestations au sens de la LSH, le canton renonce à se faire représenter au sein de cet organe.

L'organe de direction stratégique est tenu de prendre des mesures appropriées pour éviter les conflits de rôles et d'intérêts en son sein. Le Réseau de l'Arc SA dispose d'un code de conduite à cet effet. En outre, les liens d'intérêt des membres sont recensés avant chaque assemblée générale ordinaire et transmis à la DSSI.

La période de fonction des membres de l'organe de direction stratégique nommés par le canton est limitée à dix ans. Elle peut exceptionnellement être prolongée à un maximum de 14 ans dans des cas justifiés.

5.3 Rémunération des membres des organes de direction stratégique et opérationnelle

Les indemnités maximales versées aux membres de l'organe de direction stratégique sont fixées par un arrêté du Conseil-exécutif (ACE) public, compte tenu des *Lignes directrices sur la gouvernance*, et réexaminées périodiquement.

Les mandats supplémentaires confiés à des membres de l'organe de direction stratégique sont mentionnés dans le rapport de gestion du Réseau de l'Arc SA. En cas de mandats répétés à la même personne, il convient d'en rendre rapport. La DSSI doit être informée avant l'assemblée générale de la teneur du mandat, des raisons de son attribution à cette personne, de sa durée et de son étendue financière.

Pour ce qui est de l'organe de direction opérationnelle, il convient de suivre les prescriptions de l'article 51 LSH concernant le rapport sur les indemnités ainsi que les principes directeurs figurant au point 13 des *Lignes directrices sur la gouvernance*.

5.4 Organe de révision

Le Réseau de l'Arc SA évalue lui-même son organe de révision selon les prescriptions de la LSR et du droit des marchés publics.

L'organe de révision doit être agréé en qualité d'entreprise de révision soumise à la surveillance de l'État³ et disposer d'une expérience de la branche attestée par des références. Il doit être en mesure d'assumer la vérification ordinaire des comptes annuels (du groupe, le cas échéant) et d'examiner la

³ La liste actuelle de ces entreprises est publiée fin janvier dans le rapport de gestion de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR).

régularité de la gestion à moyen et long terme selon des normes comptables internationales (Swiss GAAP RPC).

S'il souhaite changer d'organe de révision, le Réseau de l'Arc SA en informe la DSSI dans le cadre d'un entretien périodique. L'organe de révision est élu lors d'une assemblée générale ordinaire.

5.5 Statuts types

Au besoin, la DSSI actualise le modèle mis à la disposition du Réseau de l'Arc SA avant un projet de révision. Les statuts types sont publiés sur le site Internet de la DSSI.

6. Prescriptions relatives à la surveillance et au controlling

6.1 Entretiens périodiques

En règle générale, la DSSI mène avant la mi-février un entretien avec l'organe de direction stratégique du Réseau de l'Arc SA (voir stratégie de surveillance, point 8.2 « Tâches de la Direction compétente »). Cet entretien vise à préparer les propositions à l'assemblée générale, notamment les nominations à l'organe de direction stratégique et la désignation de l'organe de révision, et à discuter la stratégie de l'entreprise, la planification des investissements et la gestion des risques. Il peut également permettre de débattre de l'organisation de l'exploitation, sur la base du règlement ad hoc. Favorisant l'échange d'idées entre propriétaire et organe de direction stratégique, cette rencontre est également l'occasion de se pencher sur l'ensemble des activités du Réseau de l'Arc SA. Si nécessaire, la DSSI organise un entretien supplémentaire durant le second semestre.

La DSSI informe le Conseil-exécutif des propositions soumises à l'assemblée générale ainsi que des risques entrepreneuriaux pour le canton en sa qualité de propriétaire et recueille auprès du gouvernement les décisions requises pour l'assemblée générale.

6.2 Contrôle des finances

Le Contrôle des finances constitue un organe de surveillance (concernant ses attributions, voir stratégie de surveillance du Réseau de l'Arc SA, point 8.4 « Tâches du Contrôle des finances »).

6.3 Rapports intermédiaires extraordinaires

Selon les statuts, l'organe de direction stratégique est tenu d'informer immédiatement par écrit les actionnaires en cas d'événement ou de situation extraordinaire pouvant avoir des conséquences importantes pour la société. En situation de crise, le Réseau de l'Arc SA doit donc aviser le canton par un rapport extraordinaire remis dans un délai permettant de prendre les mesures requises et d'agir avant que les instruments prescrits par la loi n'entrent en action. Il informe par ailleurs le canton des décisions, changements et événements importants avant de les rendre publics, en particulier lorsqu'il s'attend à des répercussions d'ordre majeur sur un site déterminant pour la couverture en soins, sur l'offre de prestations ou sur le personnel.

7. Dispositions finales

La stratégie de propriétaire fait l'objet de révisions périodiques, généralement tous les quatre ans et suite à l'adoption d'une nouvelle planification des soins. Elle doit également être adaptée en cas de circonstances particulières.

La stratégie de surveillance du Réseau de l'Arc SA du 21 décembre 2022, le profil d'exigences du 21 décembre 2022 et l'ACE du 21 décembre 2022 sur l'indemnisation maximale des organes de direction stratégique font partie intégrante de la stratégie de propriétaire. Le présent arrêté entre en vigueur le 1^{er} janvier 2023 et remplace l'ACE 02/2020 du 7 janvier 2020.