

---

Manifestation	Conférence de presse de la Direction de la santé publique et de la prévoyance sociale
Sujet	<b>Pierre Alain Schnegg depuis 200 jours en fonction – Charte, stratégies et objectifs de la SAP</b>
Date	16 janvier 2017
Orateur / Oratrice	Pierre Alain Schnegg, conseiller d'État, directeur de la santé publique et de la prévoyance sociale

---

Mesdames et Messieurs, je vous souhaite la plus cordiale bienvenue à notre conférence de presse.



Cela fait deux cents jours que je suis entré en fonction, le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Après cent jours, j'ai annoncé que j'informerais sur mon premier bilan et les perspectives aujourd'hui seulement ; il était important pour moi de compléter d'abord mon équipe dirigeante.

Les postes vacants ont depuis tous été repourvus et c'est avec plaisir que je vous présente les personnes qui m'accompagnent.

- Monsieur **Yves Bichsel**, secrétaire général, entré en fonction le 1<sup>er</sup> septembre 2016.
- Madame **Aline Froidevaux**, depuis le 1<sup>er</sup> décembre secrétaire générale adjointe en charge de la santé publique.
- Madame **Eveline Zurbriggen**, depuis le 1<sup>er</sup> décembre secrétaire générale adjointe en charge des affaires sociales.

Je poursuis avec Madame **Astrid Wüthrich**, la nouvelle cheffe de l'Office des personnes âgées et handicapées, que le Conseil-exécutif a nommée en décembre pour succéder à Monsieur Markus Loosli et qui prendra ses fonctions le 1<sup>er</sup> avril, mais qui est déjà associée à diverses démarches.

Les trois autres cheffes d'office vous sont bien connues, Mesdames **Annamaria Müller**, Office des hôpitaux, **Regula Unteregger**, Office des affaires sociales et **Kathrin Reichenbach**, Office juridique.

Vous l'aurez remarquée, mais je souligne volontiers au passage la forte présence féminine dans les positions dirigeantes de la SAP...

Trois chefs d'office ne sont pas avec nous aujourd'hui, à savoir le médecin cantonal, le pharmacien cantonal et le chef du laboratoire cantonal.

Ils font évidemment partie de l'équipe dirigeante de la SAP, mais leurs responsabilités spécifiques de surveillance et de sécurité dans le domaine sanitaire sont moins concernées par la nouvelle orientation de ma direction que les offices de pilotage et de régulation de même que l'Office juridique.

Qu'allons-nous vous présenter aujourd'hui ?

Je m'en vais d'abord tirer un bref **bilan** des deux cents premiers jours à la tête de la SAP. Les expériences faites et les constats acquis durant cette période initiale constituent une base importante pour les perspectives que nous allons développer.

Ensuite, je présenterai la « **charte** » de la SAP, au sens d'une conception directrice, qui définit une vision, une mission ainsi que des valeurs fondamentales.

Je poursuivrai en vous exposant les **principes et objectifs stratégiques** retenus.

Il ne s'agit pas au premier chef des tâches de la direction, qui sont fixées et attribuées en droit. Nous avons à les remplir, un processus visant à des changements peut éventuellement être initié, mais il n'est pas de mon domaine de compétence ni de celui de la SAP.

Ce dont il s'agit, c'est la manière dont nous voulons remplir les tâches qui nous sont attribuées ; autrement dit, la réponse aux questions comment entendons-nous travailler et quelle « profondeur » estimons-nous adéquate dans l'accomplissement de nos tâches.

Vous ne serez pas surpris de m'entendre dire aujourd'hui qu'il y a pas mal de choses à améliorer à ce niveau-là.

Dans tous les domaines de l'existence, également dans l'administration publique, nous faisons face à une complexité croissante. Je n'entends pas rester les bras ballants, je souhaite y faire face et chercher comment peut-on simplifier les approches, épurer les structures, réduire l'embonpoint administratif.

Arrivés à ce point, il appartiendra au secrétaire général et à ses deux adjointes de vous exposer les objectifs et mesures qui en découlent pour la direction dans son ensemble et ses deux domaines d'action.

À leur suite, les quatre cheffes d'office vous présenteront les projets actuels les plus importants.

Il sera temps alors pour moi de conclure et vous pourrez bien sûr nous poser les questions qui vous intéressent sur la matière présentée.

Passons donc au bilan de ces premiers deux cents jours, intensifs et passionnants à tous égards.

J'éprouve beaucoup de plaisir dans mon travail et, si je suis allé loin déjà dans ma découverte de ses multiples aspects, je suis conscient que c'est un long voyage où j'ai beaucoup encore à apprendre.

En tant qu'entrepreneur, je suis habitué à me faire une idée de la pratique, à parler avec les gens du terrain, à écouter leurs estimations de la situation autant que leurs propositions.

J'ai agi de même dans ma nouvelle fonction. En y ajoutant les nombreuses discussions à l'interne de l'administration, j'y ai gagné une bonne vision d'ensemble.

J'ai beaucoup lu également : rapports, concepts, bases légales, exposés thématiques, etc.

De tout cela, j'ai tiré quelques conclusions, que je résumerai comme il suit :

- Incontestablement, à tous les niveaux, on travaille beaucoup, on travaille bien et l'engagement est grand.
- En même temps, les processus sont lourds, compliqués et, à mon grand étonnement, on recourt peu aux techniques numériques.
- Les obligations imparties aux fournisseurs de prestations sont souvent excessives.
- Les buts de l'action étatique ne sont pas assez clairement définis et ils sont aussi mal mesurables.
- Quant aux collaborations, elles méritent d'être renforcées autant qu'améliorées, à tous les niveaux.

Bien sûr, je n'ai pas fait qu'étudier et réfléchir durant cette période. Avec mes collaboratrices et collaborateurs, j'ai mené à bien un grand nombre de tâches et de projets. Nous avons obtenu de bons résultats, dont je ne vais évoquer ici que les plus importants.

- Le nouveau secrétaire général et les deux secrétaires générales adjointes ont été engagés et introduits à leurs tâches.
- La succession à la tête de l'Office des personnes âgées et handicapées (OPAH) a été réglée.
- Un groupe de travail a été mis en place pour déblayer le terrain s'agissant des exigences à remplir pour être admis à figurer sur la liste des hôpitaux.

- Un autre groupe de travail a été formé pour chercher les optimisations possibles dans le domaine du sauvetage.
- Les travaux concernant la révision partielle de l'ordonnance sur les prestations d'insertion sociale (OPIS) et de l'ordonnance sur les soins hospitaliers (OSH) ont été menés selon la planification fixée.
- La maison de naissance *Maternité Alpine Zweisimmen* a été inscrite sur la liste des hôpitaux.
- Nous avons mis en route un processus de révision des normes à satisfaire pour obtenir une autorisation d'exploiter un foyer pour personnes âgées ou handicapées.
- Le Conseil-exécutif a adopté la Planification des soins 2016 et les travaux se poursuivent à un rythme soutenu.
- Le Conseil-exécutif a fixé les éléments clés en vue de la révision partielle de la loi sur l'aide sociale (LASoc).
- Le projet d'autonomisation des trois établissements psychiatriques cantonaux a été mené à son terme ; un travail de plusieurs années s'achève avec succès.

Venons-en maintenant à la nouvelle « **charte** » de la SAP, qui propose une vision et une mission ainsi que les valeurs qui sont les nôtres.

Avec la **vision**, nous disons comment nous voyons notre direction à futur, comment nous voulons nous développer. Nous y avons réuni les aspects importants, dans une formulation succincte.

Fondamentale à mes yeux est la dimension de **prestataire de services**. Dans de nombreux domaines, la SAP assume certes des responsabilités incombant à l'autorité et exerce des tâches de police sanitaire. Mais, sur ces plans comme sur tous les autres, l'action de la direction doit être tournée vers les services à rendre à un haut niveau de compétence.

Étroitement liée à cette dimension est celle du **partenariat**, trop peu présente à mes yeux jusqu'ici et dont j'attends beaucoup à tous les niveaux.

Avec la **mission**, nous résumons notre compréhension du mandat qui nous est confié.

J'aimerais insister sur deux points : les ressources de la **technologie moderne** et la volonté de nous améliorer en permanence, autrement dit de devenir une **organisation apprenante** – ce sont là de grands atouts pour soutenir notre développement.

De plus, j'identifie un potentiel d'innovation considérable si nous réussissons à desserrer divers « freins à main », si vous permettez cette expression. Un tel frein est par exemple une culture du « zéro faute », qui peut être très incapacitante.

Après la vision et la mission, venons-en aux **valeurs**, qui doivent régir notre travail quotidien, nos relations avec nos partenaires et le public, la manière dont les processus sont conduits. Ces valeurs sont à comprendre comme des guides mais aussi comme des aiguillons et des idéaux à poursuivre.

J'expose les trois premières en quelques mots.

- Dans l'exercice de nos tâches, nous sommes toujours **au service de la population et de ses besoins** ; nous n'agissons pas pour satisfaire d'autres attentes, par exemple les besoins de l'administration.
- Nous visons la **compétence**, bien sûr la compétence spécialisée dans les domaines de notre ressort, mais aussi une compétence méthodologique et humaine, qui, couplée avec la dimension du partenariat, génère la crédibilité et la confiance.
- Nous voulons **faire bien ce qu'il faut faire**, à savoir combiner les principes d'efficacité et d'économicité, notamment en faisant un usage responsable des finances publiques.

Comme je l'ai dit, on travaille beaucoup et bien au sein de ma direction ; beaucoup des choses à faire sont bien faites.

En même temps, je crois que nous ne nous déterminons pas toujours selon le critère de faire bien ; j'entends par là que l'efficacité ne figure pas toujours au premier plan.

De même, l'usage responsable des finances publiques est pour moi un point fondamental. Et il sera toujours plus important à l'avenir, quand on considère les défis de politique financière que notre canton devra prochainement relever.

Les autres valeurs suivantes sont importantes pour nous.

- Nous favorisons la **liberté** et la **responsabilité** individuelle.
- Les **régulations doivent être limitées à ce qui est vraiment nécessaire** et non pas s'étendre à tout ce qui est possible.
- En tant qu'organisation apprenante, **nous soutenons l'innovation**. Les innovations sont impératives, car nous rencontrons toujours plus fréquemment les limites de ce qui est faisable aussi bien que finançable. C'est pourquoi il nous faut soutenir tous les efforts qui contribuent à développer de nouvelles solutions.

Chaque organisation recèle un grand potentiel d'innovation – le grand défi est de le reconnaître et d'en tirer parti.

Pour concrétiser ce que je viens de vous exposer, abordons maintenant les principes et objectifs stratégiques.

Les **principes stratégiques** concernent

- le pilotage des divers domaines de prestations,
- la manière de développer ces prestations,
- la façon dont s'exercent les activités d'autorisation et de surveillance, à savoir les fonctions de contrôle,
- la maîtrise des coûts,
- la culture de gestion et de conduite de la SAP.

À chaque principe stratégique sont subordonnés trois objectifs, qui donnent sa substance au principe et l'explicitent sur le plan pratique.

Je souhaite souligner les aspects suivants.

Nous avons besoin dans tous les domaines d'**instruments de pilotage fixant des objectifs mesurables** et reposant sur des données précises relativement à tout le territoire cantonal. Nous devons pouvoir identifier où il y a un excès de prestations, où les prestations sont insuffisantes voire inadaptées aux besoins et être à même d'apporter les correctifs nécessaires.

En combinant coopération et innovations, le **développement des prestations** doit être mis en œuvre par des partenariats, que soutiennent activement les différents acteurs du terrain dans chaque domaine concerné. Je mentionne spécialement l'économie, avec laquelle nous devons à l'avenir coopérer plus étroitement que cela n'a été le cas jusqu'ici.

Dans l'**octroi des autorisations** et l'**exercice de la surveillance**, tâches de contrôle imparties à l'autorité en termes de police sanitaire, il faut mieux prendre en compte la liberté entrepreneuriale et la responsabilité propre des fournisseurs de prestations, sans négliger pour autant la protection et la sécurité de la population, à la garantie desquelles ces procédures sont destinées. Disant cela, je suis conscient que nous nous mouvons sur le fil du rasoir, tout en étant convaincu qu'il y a là un développement qui rendra possible simplifications et harmonisations.

La **maîtrise des coûts** est une thématique récurrente, qui va aller s'accroissant vu les nuages qui s'accumulent à l'horizon des finances cantonales. Dans pareil contexte, il convient d'orienter l'action publique vers les tâches fondamentales, en visant une stabilisation des dépenses, au moins dans les domaines où le canton peut agir sur l'évolution des coûts.

Vous le savez bien, de gros domaines touchant la SAP ne se laissent quasiment pas piloter. Pour ceux-ci, il nous faudra chercher les moyens de retrouver une certaine capacité de pilotage.

Finalement, s'agissant de la **gestion et de la conduite de la SAP**, diverses possibilités d'amélioration existent à mes yeux.

\* \* \* \* \*

## CONCLUSION

Mesdames et Messieurs, en espérant que vous demeurez disposés à écouter encore un peu, j'en viens à ma conclusion.

Durant les six mois écoulés, nous avons mené une analyse intensive de l'état des lieux.

Nous en avons tiré diverses conclusions pour la suite.

Sur cette base, nous avons élaboré ensemble des principes pour l'orientation future de la direction.

Ce n'est pas pour récolter des lauriers, mais parce que je veux changer les choses que j'ai choisi de m'engager politiquement.

Au terme de ces deux cents premiers jours, je suis à même, avec mon équipe dirigeante, de donner le cap à suivre et d'expliquer comment nous allons travailler.

Durant les mois et les années à venir, l'action de la SAP sera donc menée selon ces principes et c'est à l'aune de ces principes que son action devra être jugée.

Vous comprendrez que c'est là un processus de changement sur la durée et qu'il vient à peine de commencer.

\* \* \* \* \*

Nous voici arrivés au terme de notre présentation.

Nous vous remercions vivement de votre attention ainsi que du travail pas tout simple qui est le vôtre désormais de transmettre à votre public ce que nous vous avons exposé.

Mais, dans l'immédiat, je suppose que vous avez encore diverses questions à nous poser.