

## L'HNE retrouve l'équilibre budgétaire grâce à des charges maîtrisées et à une juste facturation

Le budget 2019 retrouve les chiffres noirs, une première depuis 2013. Ce résultat positif s'explique par la suppression d'une centaine de postes sans contact direct avec les patients et le lancement d'un projet institutionnel qui vise à améliorer l'exhaustivité des prestations facturées. D'autres réformes suivront pour économiser de 20 à 25 millions de francs supplémentaires d'ici à 2025, selon l'objectif fixé par les autorités politiques.

Le budget 2019 de l'Hôpital neuchâtelois est à l'équilibre. Ce résultat positif s'explique par l'attention toute particulière accordée par le comité de direction à la maîtrise des charges de fonctionnement. En 2018, une centaine de postes sans contact direct avec les patients ont été supprimés. Ils ont été remplacés en partie seulement par des postes qui permettent de développer l'activité – et donc de dégager de nouvelles recettes. HNE a donc globalement baissé ses effectifs alors que la tendance est à la hausse dans la plupart des autres hôpitaux romands.

Pour retrouver l'équilibre, des mesures d'amélioration du résultat sont prises pour un montant global de 11 millions de francs. Cette somme regroupe le déficit projeté dans le cadre du budget 2018 (5,5 millions, résultat qui devrait être tenu grâce à une hausse de l'activité durant le 2<sup>e</sup> semestre), la diminution des prestations d'intérêt général (PIG) versées par le canton (3 millions), l'augmentation des cotisations à Prévoyance.ne (1,1 million) et l'octroi des échelons prévu par la CCT Santé 21 (1,5 million).

Pour atteindre cet objectif ambitieux, le comité de direction a baissé les effectifs et pris plusieurs mesures de baisse des charges: externalisation du nettoyage des zones non soins (0,45 mio), renégociation du contrat PET-CT (0,6 mio), externalisation des crèches (0,5 mio), poursuite de l'amélioration de l'efficacité dans les départements (2,5 mio) ou encore négociation d'un avenant à la CCT des médecins cadres entraînant une baisse de leur revenu pour l'exercice 2019 (0,5 mio).

En parallèle, le comité de direction a initié un projet institutionnel d'amélioration des recettes. La baisse en début d'année de la tarification ambulatoire Tarmed a confirmé le soupçon d'une facturation sous-optimale: le Tarmed révisé devait entraîner une diminution de recettes pour l'HNE de 9% mais la baisse effective avoisine 15%. De premières analyses ont confirmé que des prestations effectivement fournies n'étaient pas facturées, ou seulement de manière incomplète.

Une task force facturation a débuté ses travaux en vue de rétribuer à sa juste valeur le travail des équipes médico-soignantes. Elle se concentre sur deux axes principaux: contrôles des factures émises et amélioration de la qualité de la facturation. En extrapolant les montants récupérés durant le 2<sup>e</sup> semestre 2018, l'optimisation de la facturation devrait permettre de récupérer 4 millions de francs de recettes en 2019. En matière d'investissement, pour maintenir le patrimoine d'HNE, une enveloppe de 18 millions a été octroyée pour 2019.

Dans un contexte difficile, le retour à l'équilibre budgétaire constitue un signal positif. Il motive les cadres, mais également l'ensemble des collaborateurs, à poursuivre leurs efforts pour développer une dynamique active d'amélioration du résultat au sein de l'institution. Il représente également un signal fort attestant que les efforts fournis ont porté leurs fruits. Mais le processus d'assainissement financier de l'HNE n'est pas terminé: il faudra dégager 25 millions d'économies supplémentaires d'ici à 2025 pour ramener les PIG à environ 35 millions de francs selon l'objectif fixé par les autorités politiques.

Plusieurs pistes sont déjà identifiées, comme le regroupement des forces (soins palliatifs et réadaptation), le désendettement par l'Etat et la poursuite de l'amélioration de l'efficacité. L'assainissement durable des finances est impératif pour assurer la pérennité de nombreuses prestations de santé publique dans le canton. Cela passe par la concrétisation d'indispensables mesures structurelles. Leur réalisation ainsi que le calendrier de mise en oeuvre dépendront des décisions du Conseil d'Etat, ainsi que du cadre qui sera fixé par le Grand Conseil début 2019 dans la future loi sur les hôpitaux neuchâtelois actuellement en discussion au sein de la commission santé.

Neuchâtel, le 17 décembre 2018

*Pauline de Vos Bolay, présidente du conseil d'administration, et Muriel Desaulles, directrice générale a.i., répondent à vos questions au 032 713 30 44*