

COMMUNICATION

communication@rhne.ch
tél. 032 713 30 44

COMMUNICATION AUX MEDIAS

Organisation des soins ambulatoires : le grand défi des hôpitaux suisses

Dans le cadre de sa stratégie de 2026-2030 en voie de finalisation, le RHNe accorde une large place au domaine ambulatoire. Il s'agit de mettre en place des flux dédiés pour sortir du modèle hospitalo-centré et créer un réseau qui intègre des médecins de premier recours et des soins à domicile. Une façon aussi de limiter les risques liés à une hospitalisation, de réduire les coûts et de lutter contre la pénurie chronique de soignant-e-s.

A l'instar d'autres pays, notamment du nord de l'Europe, le modèle hospitalier suisse évolue vers une prise en charge de plus en plus ambulatoire, ce qui favorise à la fois la proximité des soins et la réduction des coûts. Cette tendance est renforcée par la volonté politique de limiter les hospitalisations et de privilégier les soins en cabinet ou en structures ambulatoires. Pour le Réseau hospitalier neuchâtelois (RHNe), cela implique une réorganisation en profondeur, avec la mise en place de circuits dédiés. Un défi qui est au cœur de la stratégie institutionnelle 2026-2030 actuellement en cours de finalisation.

Le projet de centre ambulatoire de Monruz, à Neuchâtel, et le partenariat avec les centres de santé et permanences Volta s'inscrivent dans ce cadre. Avec un triple objectif : élargir l'offre en soins de proximité pour les Neuchâtelois-e-s, renforcer la formation médicale et améliorer l'efficacité des hôpitaux aigus en séparant l'ambulatoire du stationnaire.

« Au-delà de sa participation à une baisse des coûts, l'ambulatoire permet de préserver des capacités du stationnaire pour la prise en charge de cas lourds, précise Philippe Eckert, président du Conseil d'administration du RHNe. C'est extrêmement bienvenu dans un contexte où nous faisons face à la fois à un manque de lits, mais également à une pénurie chronique de soignant-e-s. »

L'amélioration des flux patient-e-s constitue une priorité pour le Conseil d'administration du RHNe. En 2024, il a initié un projet de reengineering, qui vise à réorganiser les flux et les processus de l'hôpital secteur par secteur. Il ne s'agit pas de faire plus avec moins, mais de s'assurer que chaque patient-e reçoive les soins dont il-elle a besoin, s'inspirant des concepts de Smarter Medicine. Cette démarche, qui s'appuie notamment sur le Lean Management, conduit à fluidifier le parcours du patient, à renforcer la satisfaction des collaborateurs-trices et à éviter tout gaspillage dans un souci d'amélioration de l'efficacité.

Dans un domaine hospitalier sous pression financière, l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier prochain du nouveau système tarifaire ambulatoire TARDOC et des forfaits ambulatoires constitue un signal positif. Adopté par le Conseil fédéral le 30 avril dernier, il introduit une tarification à la prestation, permettant une facturation plus précise des actes médicaux ambulatoires. Il comprend un catalogue de prestations (CPTMA) détaillant les actes remboursés. En complément, des forfaits ambulatoires sont introduits pour certaines prestations standardisées, simplifiant la facturation et limitant les incitations à la surconsommation de soins.

L'introduction de cette nouvelle tarification constitue un enjeu majeur pour le RHNe puisqu'elle s'accompagne d'une période de neutralité des coûts qui pourrait s'avérer contradictoire avec les objectifs de développement de l'ambulatoire de l'hôpital. « Une adaptation des tarifs à la hausse est indispensable, souligne Philippe Eckert. Si nous voulons favoriser l'accessibilité des soins médicaux ambulatoires, il faut que les tarifs couvrent les coûts. »

Un déficit de 29,5 millions pour les comptes 2024

Dans un contexte financier difficile pour une majorité des hôpitaux suisses, la situation financière du RHNe reste préoccupante. Le résultat ordinaire des comptes 2024 présente un déficit de 29,5 millions. Le budget, qui tablait sur un déficit de 14 millions, était très ambitieux. La différence s'explique principalement par un écart substantiel avec les projections réalisées en 2023 et qui ont servi de base au budget (-9,4 millions). Pour rappel, la baisse d'activité connue entre 2022 et 2023 s'était réalisée sur les 3 derniers mois de l'année, empêchant une intégration au budget 2024.

L'écart au budget des revenus s'explique également par une nouvelle baisse de l'activité stationnaire aiguë entre 2023 et 2024 (-5,3 millions). L'activité stationnaire aiguë a diminué de 550 cas entre 2023 et 2024 et de 1'000 cas en 2 ans. Cette situation, difficile à anticiper, a été contrebalancée par une activité record dans d'autres secteurs : l'ambulatoire a connu un nouveau record avec 370 805 passages, contre 358 390 en 2023 ; les patient-e-s en attente de placement (lits C) ont occupé en moyenne 43 lits (33 lits en 2023), avec des pics au-delà des 60 lits occupés, soit 15% du dispositif en lits.

Les lits C ont eu un impact important sur le résultat financier. En compensant la baisse de l'activité stationnaire (+1000 journées d'hospitalisation par rapport à 2023), ils ont empêché de réduire les charges en personnel, qui s'écartent du budget de 2.9 millions (+0.7%). L'impact sur les comptes 2024 est d'autant plus marqué que les lits C sont sous-financés.

Malgré les difficultés, l'exercice 2024 marque un point d'inflexion. Sans tenir compte du financement extraordinaire accordé par l'Etat de Neuchâtel en 2023, le résultat et tous les ratios sont en amélioration, ce qui constitue un signal positif pour l'avenir.

Le rapport d'activité 2024 : <https://www.rhne.ch/rhne/publications/rapports-activite>

Neuchâtel, le 19 mai 2025

Le Prof Philippe Eckert, président du Conseil d'administration, Muriel Desaulles, vice-présidente du Collège des directions, et Léonard Blatti, directeur des finances, répondent à vos questions au 032 713 30 44.