Kanton Bern
Canton de Berne

Profil d’exigences pour la nomination des organes de direction stratégique

Groupe de l’Île
Centres hospitaliers régionaux (CHR)
Service psychiatrique régional (SPR)
Réseau de l’Arc SA

Date de modification	11 novembre 2026
Version	1.0
Statut du document	en cours
Classification	non classifié
Auteur-e	Direction de la santé, des affaires sociales et de l’intégration

1. Principes et champ d'application du profil d'exigences

Le profil d'exigences définit les directives à respecter pour la nomination des organes de direction stratégique des « autres organisations chargées de tâches publiques » et « participations relevant de l'intérêt public » dans le système bernois de soins hospitaliers (ci-après entreprises).

Il vaut pour toutes les nominations, élections complémentaires et reconductions de mandat.

Il s'applique également si l'autorité de nomination officielle des membres de l'organe de direction stratégique est l'assemblée générale ou le conseil de fondation, mais que le Conseil-exécutif en désigne de fait tous les membres parce que le canton est actionnaire majoritaire de ces entreprises. Lorsque le canton est actionnaire minoritaire[1] ou qu'il n'a qu'un rôle de cogestion, il assume sa fonction de conduite et de pilotage de manière appropriée par le biais d'une convention d'actionnaires et applique le profil d'exigences dans le cadre de ses compétences.

2. Exigences requises pour l'organe de direction stratégique considéré collectivement

2.1 Principe et matrice des compétences

Les exigences posées aux organes de direction stratégique des entreprises du système bernois de soins hospitaliers sont aujourd'hui si nombreuses et élevées qu'elles ne peuvent généralement pas être entièrement remplies par quelques personnes. C'est pour cette raison que, lors de la nomination des membres de l'organe de direction stratégique, il convient de garantir que l'organe dans son ensemble dispose des compétences requises. Le but est que tous les membres du conseil d'administration bénéficient de bonnes compétences de base dans pratiquement tous les domaines, et de compétences clés fortes dans deux à trois d'entre eux.

Une telle composition interdisciplinaire permet de s'assurer que l'organe de direction stratégique couvre dans sa globalité toutes les compétences requises, et ce à un niveau élevé.

Les compétences, les expériences et les caractéristiques personnelles des différents membres constituant leur organe de direction stratégique doivent être indiquées dans la matrice des compétences (cf. annexe 1). Le but est que toutes les compétences soient au moins une fois associées en tant que compétence clé aux membres (cf. couleur vert foncé). La matrice des compétences remplie est à joindre aux propositions de nomination.

2.2 Compétences spécialisées

Bonnes connaissances de la branche et connaissances spécialisées avec approfondissement (individuel) à l'appui dans les domaines suivants :

- Connaissances et expérience dans le secteur de la santé avec un profil médical
- Bonnes connaissances de l'environnement de l'entreprise (conditions générales aux plans économique, technique et politique et leur développement y c.)
- Connaissances de la finance d'entreprise et du contrôle de gestion
- Connaissances dans le domaine du personnel et de l'organisation

[1] En ce qui concerne le Réseau de l'Arc SA, la convention d'actionnaires habilite uniquement le canton de Berne à nommer une partie des membres du conseil d'administration. Ce dernier choisit sa présidence parmi ses membres. Par ailleurs, dans des cas bien définis, le canton de Berne peut exercer un droit de véto concernant les propositions de nouveaux membres soumises par les autres actionnaires.

– Connaissances et expérience de la communication d'entreprise dans le secteur public ou dans un domaine politique sensible, aux groupes d'intérêt multiples
– Connaissances dans le domaine de la transformation numérique
– Connaissances dans le domaine des infrastructures et de la construction
– Connaissances juridiques
– Connaissances dans le domaine de la gouvernance
– Connaissances et expérience dans l'évaluation des risques en matière de décisions stratégiques dans le secteur public ou privé
– Capacité à repérer les risques en amont, à les évaluer et à définir des mesures adéquates
– Bon réseau professionnel / avec la branche

D'autres exigences peuvent être ajoutées au cas par cas, lors de situations particulières, puis intégrées dans la matrice des compétences (p. ex. connaissances et expérience en matière d'assainissement, de fusion d'entreprises, etc.).

2.3 Attestation de performance et expérience

Attestation de performance et expérience dans le domaine de la stratégie :

– Expérience dans le développement, l'évaluation et l'application de stratégies d'entreprise du secteur public ou privé

Attestation de performance et expérience dans le domaine de la gestion :

– Expérience à un poste de direction opérationnelle ou au sein de l'état-major d'une entreprise privée ou publique ou de l'administration publique
– Expérience dans la direction de projets

Expérience dans le contexte politique ou administratif :

– Expérience dans le contexte politique ou administratif ; bonne compréhension des enjeux politiques

2.4 Diversité au sein de l'organe / Caractéristiques personnelles

Diversité :

– L'ancrage local est assuré, c'est-à-dire qu'au moins deux membres de l'organe vivent ou travaillent en principe dans une région de soins du modèle 4+ ou ont des liens avec cette région, par exemple, dans le cadre de leur réseau personnel.

Représentation des genres :

– Lorsqu'il nomme les membres de l'organe de direction stratégique, le Conseil-exécutif veille à la diversité, et en particulier à ce que les genres y soient équitablement représentés.

Minorité francophone :

– Une représentation appropriée des deux langues officielles du canton est assurée en fonction du bassin de population de l'entreprise.

Indépendamment des caractéristiques personnelles susmentionnées, tous les membres de l'organe de direction stratégique doivent contribuer à satisfaire les exigences relatives aux compétences et aux expériences énumérées aux points 2.2 et 2.3.

2.5 Collaboration au sein de l'organe et mise en réseau

Considéré collectivement, l'organe garantit

– la capacité à définir et à faire appliquer la stratégie de l'entreprise dans l'objectif de créer des réseaux solides et de coopérer de manière propice au développement durable ;
– son fonctionnement en tant qu'équipe, tant sur le plan relationnel qu'en termes d'objectivité, afin d'être en mesure de prendre des décisions dans les situations difficiles.

Si cela s'avère opportun, le Conseil-exécutif peut soutenir la constitution d'organes de direction stratégique dont la composition est (en partie) identique.

3. Exigences requises pour chaque membre de l'organe de direction stratégique

3.1 Connaissances fondamentales dans tous les domaines déterminants

La majorité des compétences et exigences énumérées ci-après doivent être remplies par chacun des membres (compétences de base et expérience).

Des exigences individuelles sont en outre requises pour chaque membre (voir point 3.3).

3.2 Disponibilité temporelle et volonté de mettre en œuvre la stratégie de propriétaire du canton

Les deux exigences suivantes doivent impérativement être satisfaites par chaque membre :

– Disponibilité temporelle suffisante pour accomplir les tâches
– Volonté de mettre en œuvre la stratégie de propriétaire du canton

3.3 Compétences personnelles

Chaque membre de l'organe de direction stratégique doit disposer des compétences personnelles suivantes :

– Capacité de réflexion globale et en réseau et aptitude à évaluer une situation dans son ensemble, compte tenu de tous les aspects : direction, personnel, finances et politique
– Capacité de conceptualisation et d'innovation
– Esprit d'équipe et capacité de gestion des conflits
– Compréhension des rôles et acceptation de leur répartition
– Compréhension du cadre politique
– Capacité décisionnelle
– Intégrité
– Compétences sociales
– Vaste réseau
– Force de persuasion
– Moralité irréprochable

3.4 Indépendance

La personne membre de l'organe de direction stratégique ne doit présenter ni conflit d'intérêts ni dépendance d'ordre financier, personnel ou matériel qui pourrait biaiser la formation de son opinion. Une limitation de l'indépendance est acceptable en présence d'intérêts cantonaux supérieurs. L'exigence

d'indépendance est par exemple moins stricte, bien qu'elle constitue un intérêt cantonal d'ordre supérieur, lorsque les organes de direction stratégique de deux entreprises sont composés de manière identique[2].

Les liens d'intérêt des membres sont recensés par formulaire avant chaque assemblée générale.

4. Exigences requises pour la présidence de l'organe de direction stratégique

La présidence doit en outre satisfaire aux exigences suivantes :

4.1 Compétences spécialisées

Vaste expérience de direction et de gestion, en particulier capacité de vision stratégique globale :

– Capacité à adopter une vision globale supérieure et, dans ce contexte, à identifier précocement, à nommer et à évaluer les tendances, ainsi que les risques et les opportunités stratégiques
– Volonté et faculté de communiquer et de collaborer de manière constructive et transparente, notamment avec les organes de direction stratégique et opérationnelle

Capacité à engager et à organiser des processus de transformation :

– Volonté d'adapter l'entreprise aux changements et expérience dans la mise en place de tels processus de transformation

Fortes capacités de représentation et de communication :

– Aptitude à représenter l'organe de direction stratégique face au personnel, à l'opinion publique et à d'autres groupes d'intérêt

4.2 Compétences personnelles

Personnalité rassembleuse et rôle moteur :

– Aptitude à mener des équipes et à diriger et motiver l'organe de direction stratégique en tant que collectif

Capacité décisionnelle et investissement personnel :

– Grande force de persuasion (même dans les situations difficiles)
– Investissement et sens poussé de l'initiative

Identification à la stratégie de propriétaire :

– Adoption des intérêts de propriétaire du canton

[2] Une personne peut siéger dans les conseils d'administration de plusieurs entreprises (CHR ou SPR). Il s'agit de favoriser la constitution de réseaux dans le domaine de la santé.

Disponibilité :

– Disponibilité en fonction des besoins de l'entreprise, en particulier dans des situations de transition et de crise

Volonté de créer une collaboration constructive avec l'organe de direction opérationnelle

Résistance au stress et courage d'assumer la responsabilité des décisions délicates

5. Exigences et connaissances spécifiques pour la nomination de l'organe de direction stratégique

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 loi sur les soins hospitaliers (LSH ; RSB 812.11).

Conformément au point 11.2 des *Lignes directrices sur la conduite, le pilotage et la surveillance des autres organisations chargées de tâches publiques et des participations relevant de l'intérêt public (*ci-après *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 exercice.

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*). Le Conseil-exécutif doit en être informé.