



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

Groupe de l'Île

Centres hospitaliers régionaux (CHR)

Services psychiatriques régionaux (SPR)

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.	Objet, principes et champ d'application du profil d'exigences	2
2.	Exigences requises pour chaque membre de l'organe de direction stratégique	2
2.1	Compétences spécialisées.....	2
2.2	Compétences personnelles.....	3
2.3	Indépendance.....	4
3.	Exigences requises pour l'organe de direction stratégique considéré collectivement	4
3.1	Exigences standard.....	4
3.2	Compétences de réseautage.....	4
3.3	Compétences spécialisées.....	5
3.4	Représentation des genres et de la minorité francophone.....	5
4.	Exigences requises pour la présidence de l'organe de direction stratégique	5
4.1	Compétences spécialisées.....	5
4.2	Compétences personnelles.....	6
5.	Exigences et connaissances spécifiques pour la nomination de l'organe de direction stratégique	6

1. Objet, 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 minoritaire¹ 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 chaque membre de l'organe de direction stratégique

2.1 Compétences spécialisées

Chaque membre de l'organe de direction stratégique doit disposer de plusieurs des compétences énumérées ci-après. L'organe de direction stratégique considéré collectivement doit être constitué de sorte que toutes ces compétences y soient représentées.

Bonne connaissance de la branche

- Connaissances du système de santé et de son marché, de la clientèle et de la concurrence ainsi que des bases légales, des conditions générales et des développements de la politique de la santé et de la politique financière à l'échelon national et cantonal

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 veto concernant les propositions de nouveaux membres soumises par les autres actionnaires.

- Connaissances et expérience du domaine des soins aigus somatiques ou de la psychiatrie
- Connaissances de la finance d'entreprise et du contrôle de gestion
- Connaissances dans le domaine du personnel et de l'organisation
- 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 numérisation

Stratégie

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

Direction

- 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

Évaluation des risques

- 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

Défense des intérêts cantonaux

- Compréhension du cadre politique
- Volonté de mettre en œuvre la stratégie de propriétaire du canton

Connaissances économiques ou juridiques

- Bonnes connaissances de l'économie financière, de la conduite d'une entreprise ou d'une institution et des tâches de gestion

2.2 Compétences personnelles

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

- esprit d'équipe et capacité de gestion des conflits
- capacité de communication
- compréhension des rôles et acceptation de leur répartition
- capacité décisionnelle
- intégrité
- compétences sociales
- vaste réseau
- esprit critique et volonté d'en faire usage
- volonté de se former en continu
- orientation vers les objectifs, les solutions et les résultats
- force de persuasion
- disponibilité
- bonne réputation

- moralité irréprochable
- liens locaux (domicile ou lieu de travail ainsi que réseau personnel dans la région de soins)

2.3 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 identique².

La personne membre de l'organe de direction stratégique accepte le code de conduite. Les liens d'intérêt des membres sont recensés par formulaire avant chaque assemblée générale.

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

En complément du point 2 ci-avant, l'organe de direction stratégique doit collectivement satisfaire aux exigences suivantes :

3.1 Exigences standard

L'organe doit être pluriel et interdisciplinaire et sa composition doit assurer l'équilibre entre toutes les compétences nécessaires à la direction stratégique. Le Conseil-exécutif soutient la constitution d'organes de direction stratégique dont la composition est (en partie) identique.

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.

3.2 Compétences de réseautage

L'organe de direction stratégique encourage et soutient les processus de transformation. Il entretient un esprit coopératif dans ses relations avec les autres fournisseurs de prestations du système de santé à l'échelon national et cantonal. Il contribue à intégrer l'entreprise de manière appropriée dans le réseau.

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.

3.3 Compétences spécialisées

Les connaissances de la branche dans tous les domaines de prestations importants de l'entreprise, par exemple les soins aigus somatiques ou la psychiatrie, sont représentées de manière adéquate. La disponibilité est assurée.

Interdisciplinarité

- L'organe de direction stratégique doit être capable de développer une vision globale. En conséquence, toutes les connaissances et compétences spécialisées nécessaires à la direction de l'organisation chargée d'une tâche publique ainsi que les connaissances de la branche requises doivent y être représentées de manière équilibrée.

Bonnes connaissances de l'environnement de l'entreprise

- Ces connaissances recouvrent les contextes économique, technique et politique ainsi que leur évolution.

3.4 Représentation des genres et de la minorité francophone

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. Par ailleurs, une représentation appropriée des deux langues officielles du canton est assurée en fonction du bassin de population de l'entreprise.

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

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 LSH.

Conformément au point 11.2 des *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.