

# Rapport de gestion synthétique 2023

2023 a été une année charnière, qui a vu nos options stratégiques 2023-2030 passer les différentes étapes politiques nécessaires à leur approbation. Nous avons mis beaucoup d'efforts dans le travail de proximité, à la recherche d'un dialogue transparent et de qualité avec toutes les parties prenantes, y compris les différents groupes politiques, les services de l'Etat, les institutions partenaires.

Nous avons un projet ambitieux pour 2030 et nous ne pourrions lui donner un sens concret qu'en travaillant en partenariat avec les autres acteurs du système socio-sanitaire neuchâtelois. Nous avons par ailleurs ouvert un dialogue très constructif cette année avec les des institutions pour mineurs, écoles spécialisées, établissements médico-sociaux.

Le soutien aux partenaires du réseau socio-sanitaire est un pilier de notre positionnement stratégique. Nous devons poursuivre dans ce sens et formaliser nos engagements par des conventions de collaboration pour établir, parfois rétablir, une relation de confiance avec nos partenaires.

C'est aussi pour cette raison que nous avons mandaté cette année une étude sur la perception du CNP par la population et les partenaires. Il nous importait de sonder la qualité de la relation que nous entretenons avec nos partenaires et la satisfaction de la population vis-à-vis du CNP. C'est important : quand on fixe des objectifs à atteindre pour le futur, il est utile de mesurer le chemin à parcourir. Ici il s'agissait de mesurer l'écart entre notre identité souhaitée (ce que nous voulons être) et l'identité perçue (ce que nous sommes aujourd'hui, ou du moins ce que les autres perçoivent de nous).

Les résultats ont été parlants : la satisfaction de la population est mesurée à 4/5, la qualité de la relation avec les partenaires est à 4/6. Cela veut dire que le travail de nos clinicien-ne-s est reconnu : nos prestations sont de qualité et en même temps il est nécessaire de poursuivre nos efforts pour maintenir cette crédibilité et la développer davantage.

En sus de cette étude sur la perception du CNP vis-à-vis de l'extérieur, nous avons également mandaté 2 audits tournés vers l'interne. Le premier a concerné le climat de travail, réalisé par la Clinique du Travail et la deuxième conduite par PWC concerne l'optimisation des processus cliniques et administratifs. Projet que nous avons renommé « CNP360° »

Les résultats de ces trois audits nous permettent d'obtenir une vue objective de la situation actuelle, ce qui nous donne les moyens de mesurer les évolutions futures tout au long du prochain cycle stratégique et de formaliser un plan d'action et d'amélioration

L'année 2023 a été également une année de changements importants dans les unités hospitalières de l'adulte. Nous avons redimensionné la capacité de l'hôpital afin de l'adapter aux besoins réels de la population. Depuis 3-4 ans l'hôpital de Préfargier enregistrait un taux d'occupation de 92%. Nous avons donc un hôpital surdimensionné par rapport aux besoins réels de la population. Ceci est les résultats de la stratégie adoptée par le CNP il y a quelques années : le virage ambulatoire a eu comme effet une diminution des hospitalisations.

En début d'année nous avons donc fermé 11 lits, portant la capacité de l'hôpital de 113 à 102 lits. Cette opération a impacté 17 collaboratrices et collaborateurs, dont les compétences précieuses pour le CNP ont été maintenues au sein de l'institution grâce à un plan de mobilité interne. Par ailleurs une majorité de ces collègues sont allés renforcer l'équipe mobile.

Une autre partie importante de notre travail cette année a été de sécuriser la viabilité financière du CNP. D'une part en demandant à l'Etat l'assainissement du bilan, d'autre part en approchant les autres services financeurs du CNP afin de garantir la pérennité des subventions publiques.

Nous avons notamment terminé, après 2 ans de travail, l'identification des prestations d'intérêt général avec le Service de la santé publique, les PIG ont ainsi atteint 21 millions et le programmes d'économies qui prévoyait de descendre jusqu'à 16 millions a été définitivement abandonné ; nous avons cependant certaines prestations particulières qui ne dépendent pas de la santé publique mais par d'autres services de l'Etat, qui sont encore largement sous-financées. C'est le cas de la consultation « couple et famille » pour laquelle nous avons ouvert le dialogue avec l'Office de la Politique Familiale et de l'Egalité, et le Careteam financé par le Service de Sécurité Civile Militaire.

2023 est aussi l'année du changement du dossier informatisé du patient. La solution Cariatides, était considérée comme inadaptée par nos utilisateur-ric-e-s. Nous avons donc entrepris un travail avec un nouveau fournisseur, TECOST pour remplacer Cariatides par le logiciel Carefolio dès 2024. Le passage a été délicat, le dossier informatisé du patient est l'outil métier au cœur de l'activité clinique. Nous avons mis toutes les chances de notre côté pour réussir ce projet, en créant une équipe dédiée à 100%, compétente et enthousiaste : cette concentration de compétences et énergie positive a donné ses fruits dès le début, nous sommes très confiant-e-s.

Enfin, cette année 2023 a été profondément marquée par la tempête du 24 juillet à La Chaux-de-Fonds et ses conséquences. Notre Centre de psychiatrie communautaire des Montagnes a subi des dégâts tels qu'il reste inutilisable à ce jour. Notre institution a alors dû trouver des locaux temporaires depuis octobre 2023. Nous tenons à ici remercier les partenaires qui nous ont proposé des solutions pour leur solidarité, ainsi que nos collaborateurs et collaboratrices pour leur adaptabilité exemplaire pendant cette situation de crise. Notre institution a donc pu avancer de façon significative sur plusieurs projets d'envergure en 2023, avec la volonté de préparer l'institution pour le prochain cycle stratégique. Les objectifs 2030 sont ambitieux et le Conseil d'administration est très optimiste sur la capacité de l'institution de les atteindre.

# Compte de résultat au 31 décembre 2023

en francs suisses

	2023	2022
Produits envers les patients	37'838'316	37'064'580
Autres recettes	2'163'865	2'234'998
Pertes sur débiteurs	177'239	-53'680
Participation de l'Etat	35'344'304	34'732'220
Prestations propres inscrites à l'actif	311'668	222'891
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>75'835'392</b>	<b>74'201'009</b>
Charges de personnel	-65'645'932	-64'919'295
Matériel médical d'exploitation	-983'848	-1'094'406
Autres charges pour biens et services	-9'532'932	-9'370'573
<b>Charges de personnel et pour biens et services</b>	<b>-76'162'712</b>	<b>-75'384'274</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>-327'320</b>	<b>-1'183'265</b>
Amortissements sur immobilisations corporelles	-3'277'437	-3'580'817
<b>Résultats d'exploitation avant impôts et intérêts (EBIT)</b>	<b>-3'604'757</b>	<b>-4'764'082</b>
Charges financières	-1'309'113	-797'071
<b>Résultat financier</b>	<b>-1'309'113</b>	<b>-797'071</b>
<b>Résultat ordinaire</b>	<b>-4'913'870</b>	<b>-5'561'153</b>
Produits extraordinaires	501'592	5'611'859
Charges extraordinaires	-2'648'201	-7'501'500
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-7'060'479</b>	<b>-7'450'794</b>

# Compte de résultat

Le CNP boucle l'exercice 2023 avec un déficit de 7.0mio. Ce déficit découle principalement de recettes ambulatoires qui n'ont pas atteint les objectifs fixés, conjuguées à une hausse des charges d'exploitation liée à l'inflation.

## Recettes

### Hôpital

La suppression de 11 lits hospitaliers en début 2023 a permis d'atteindre l'objectif d'un taux d'occupation moyen de 100% pour l'année 2023.

### Ambulatoire

Bien que la facturation ambulatoire 2023 soit supérieure à celle de 2022, elle n'atteint pas encore les objectifs fixés.

Cette diminution des recettes est à mettre en lien, principalement, avec la pénurie du personnel soignant et un absentéisme important due à la surcharge des équipes en place par rapport aux manques d'effectifs. Le problème de la pénurie de personnel soignant et de l'absentéisme est connu depuis plusieurs années. Il touche par ailleurs tous les hôpitaux en Suisse.

La tempête du 24 juillet qui a sévèrement atteint notre bâtiment de la Chaux-de-Fonds et entraîné sa fermeture a eu également un impact important sur la diminution du nombre des consultations ambulatoires. Il a fallu attendre le 1<sup>er</sup> novembre pour que tous-tes les collaborateurs-s soient relogé-e-s et que la reprise de leur activité soit faite dans des conditions, certes pas idéales, mais acceptables.

## Subventions

Les subventions étatiques ont augmenté en 2023. Ces augmentations sont liées :

- à l'adaptation de la subvention PIG par la reconnaissance des prestations d'intérêt général dans le domaine des consultations ambulatoire,
- au financement du développement des équipes mobiles.

## Charges d'exploitation

### Charges salariales

L'augmentation des charges salariales en 2023 par rapport à 2022 est liée à l'indexation des salaires en lien avec le renchérissement du coût de la vie (+2%). La difficulté de recrutements du personnel soignant est toujours un point critique. Le CNP a dû recourir à l'engagement de personnel temporaire par l'intermédiaire des agences de placement, ce qui engendre un coût supplémentaire.

### Autres charges d'exploitation

La hausse principale des coûts concerne les charges financières consécutives à la fin des intérêts négatifs.

### Charges et produits extraordinaires

Des constitutions de réserves ont été effectuées durant l'exercice 2023.

## Maria Biundo

Directrice des finances et de l'exploitation

# Bilan au 31 décembre 2023

en francs suisses

	2023	2022
<b>Actifs</b>		
Liquidités	464'403	421'559
Créances résultant de livraisons et de prestations	12'684'874	9'785'006
Autres créances à court terme	1'049'930	1'562'406
Stocks	483'190	495'790
Actifs de régularisation	3'051'132	6'098'491
<b>Actif circulant</b>	<b>17'733'529</b>	<b>17'957'252</b>
Immobilisations corporelles	42'037'046	42'523'446
Immobilisations financières	56'000	62'000
<b>Actif immobilisé</b>	<b>42'093'046</b>	<b>42'585'446</b>
<b>Total Actifs</b>	<b>59'826'575</b>	<b>60'542'698</b>
<b>Passifs</b>		
Dettes financières à court terme	30'145'000	34'145'000
Dettes résultant de livraisons et de prestations	5'169'105	2'113'967
Provisions à court terme	2'927'370	2'180'693
Passifs de régularisation	2'237'234	1'659'988
<b>Engagements à court terme</b>	<b>40'478'709</b>	<b>40'099'648</b>
Dettes financières à long terme	39'075'000	41'220'000
Provisions à long terme	8'150'000	7'500'000
Fonds affectés	538'556	529'055
<b>Engagements à long terme</b>	<b>47'763'556</b>	<b>49'249'055</b>
<b>Engagements</b>	<b>88'242'265</b>	<b>89'348'703</b>
Capital issu de la création du CNP	763'453	763'453
Pertes reportées	- 29'179'143	- 29'569'458
<b>Fonds propres</b>	<b>-28'415'690</b>	<b>-28'806'005</b>
<b>Total Passifs</b>	<b>59'826'575</b>	<b>60'542'698</b>