

Rapport annuel **2025**

Une étape significative dans l'évolution de notre institution dans la mise en œuvre de notre stratégie institutionnelle à l'horizon 2030.

Sommaire

01	Regards sur 2025	Éditorial de la direction	p. 05
02	Chiffres clés		p. 06-07
	Nos axes stratégiques	Vue d'ensemble OS 23-30	p. 08-09
	Axe Clinique	Avancement détaillé	p. 10-13
	Axe Ressources humaines	Avancement détaillé	p. 14-15
	Axe Infrastructures	Avancement détaillé	p. 16
	Axe Gouvernance	Avancement détaillé	p. 18-19
10	Rapport financier		p. 20-22

L'étoile polaire



« Nous poursuivons l'idéal d'une société où les personnes souffrant de maladie mentale peuvent avoir une vie épanouie — soignées en réseau, pleinement intégrées à la vie sociale et socioprofessionnelle du canton. »

Vision 2030 — CNP

Éditorial

Regard sur 2025

« L'année 2025 représente une étape significative dans l'évolution de notre institution : la mise en œuvre de notre stratégie progresse résolument, portée par une transformation de notre culture institutionnelle. »

L'année 2025 représente une étape significative dans l'évolution de notre institution : la mise en œuvre de notre stratégie progresse résolument, portée par une transformation de notre culture institutionnelle. Conscients que toute dynamique de croissance et d'évolution nécessite des efforts d'adaptation, tant à l'interne qu'à l'externe, les changements profonds que nous mettons en œuvre, bien qu'indispensables, s'accompagnent de défis au quotidien. Ils exigent un engagement fort de la part de nos équipes, qui y répondent avec un grand sens des responsabilités et une forte implication, rendant in fine le changement possible.

Le visage de notre institution se modernise avec la fusion des départements de psychiatrie de l'adulte, redéfinissant en profondeur nos trajectoires de soins. Le virage ambulatoire s'accélère par ailleurs. Le regroupement de l'activité des Hôpitaux de jour (HDJ) de psychiatrie de l'adulte sur le site unique de la Chaux de fonds s'est accompagné d'un renforcement du concept de prise en charge. En parallèle, nous avons investi dans de nouveaux espaces à Préfargier et conçu l'Unité d'évaluation et d'orientation (UNEO) appelée à devenir la porte d'entrée unique pour les consultations ambulatoires de psychiatrie de l'adulte, un concept fortement novateur pour le CNP et notre réseau. L'innovation s'est également poursuivie avec le déploiement du dossier patient Carefolio et l'exploration prospective de nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, en soutien aux tâches administratives des cliniciens·nes. Sur le terrain, notre priorité actuelle reste de consolider le cœur de nos pratiques quotidiennes et d'optimiser nos processus cliniques et administratifs essentiels, afin de soutenir efficacement nos équipes.

Ces efforts se reflètent dans nos résultats financiers, avec une augmentation des recettes ambulatoires par rapport à l'année précédente. Au-delà des chiffres, c'est notre manière de travailler

qui évolue : le fonctionnement en groupes de travail transversaux s'ancre progressivement dans nos pratiques, favorisant une approche intégrée des enjeux cliniques, organisationnels et administratifs. Ces évolutions, associées au programme d'excellence opérationnelle « CNP360° », ont permis d'atteindre un EBITDA positif et d'inscrire le CNP dans une perspective financière assainie.

Un défi majeur demeure toutefois : celui de nos infrastructures. Les conditions d'accueil actuelles ne répondent plus aux standards contemporains de la psychiatrie et soulèvent des enjeux importants en matière de qualité des soins et de respect des droits des patients·es. Les études menées ces dernières années confirment la nécessité de construire un nouvel hôpital, projet soutenu par la Fondation de Préfargier et la commune de Laténa. Nous attendons désormais l'aval formel du Canton. À défaut, le maintien des bâtiments actuels nécessiterait des investissements importants, sans amélioration durable de l'offre de soins.

Les choix engagés ces dernières années ont été exigeants et ne sont jamais dénués de difficultés. Si notre institution peut aujourd'hui mesurer les premiers résultats de cette transformation, c'est avant tout grâce à l'engagement, au professionnalisme et au dévouement de l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs, ainsi qu'à la qualité du travail collectif accompli.

Nous tenons à les en remercier sincèrement. C'est avec cette même détermination, en restant lucides sur les défis de notre évolution et attentifs aux réalités du terrain, que nous poursuivrons la mise en œuvre de notre stratégie institutionnelle à l'horizon 2030, au service des patients·es, de leurs proches et de la population neuchâteloise.

La Direction générale — CNP

Chiffres clés

Vue d'ensemble de l'exercice 2025

ACTIVITÉ — CHIFFRES CLÉS GLOBAUX

38'620 Journées d'hospitalisation 37'549 en 2024	139'088 Consultations ambulatoires 128'418 en 2024	10'213 Patient-e-s 10'279 en 2024	48'887 Nouveaux-elles patient-e-s 4'830 en 2024
---	---	--	--

HOSPITALIER

102 Lits hospitaliers 102 en 2024	103.7% Taux d'occupation des lits 100.6 % en 2024	24.9 j Durée moyenne de séjour 27.6 j en 2024	307 Patient-e-s en hôpital de jour, 589 en 2024
--	--	--	--

AMBULATOIRE

30'395 Consultations enfants-ados 25'763 en 2024	88'851 Consultations adultes 83'398 en 2024	19'842 Consultations âge avancé 19'257 en 2024
---	--	---

IFRSM — INSTITUT DE FORMATION, RECHERCHE ET SANTÉ MENTALE

364 Collaborateur-ric-e-s formé-e-s + 262 externes formé-e-s	628 Formations internes dispensées	143 Formateur-ric-e-s internes et intervenant-e-s externes	395.5 Supervisions internes par 24 superviseur-euse-s internes et externes
--	---	---	--

DÉMOGRAPHIE DU PERSONNEL

527 Équivalents plein temps 636 collaborateurs-rices	42.14 Âge moyen	8.8 Ancienneté moyenne	43 Nationalités
---	---------------------------	----------------------------------	---------------------------

MÉTIERS

129 Fonctions différentes	111 Médecins 97.2 EPT	94 Psychologues 60.2 EPT	190 Infirmière-s 164.9EPT
-------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------	--

CLIMAT SOCIAL

8.43% Absentéisme 8.26 % en 2024	6.13% Postes vacants 4.70 % en 2024	9.44% Turnover 20.09 % en 2024
---	--	---

FORMATIONS

15 Apprenti-e-s et stagiaires prégrade rémunéré-e-s	83 Médecins en formation postgrade	59 Psychologues en formation postgrade
--	---	---

OS 23-30

Nos axes stratégiques

Quatre axes structurent notre trajectoire à l'horizon 2030. L'anneau indique l'avancement moyen des objectifs de l'axe en 2025 — le détail chapitre par chapitre est présenté dans les pages suivantes.

AXE 01

Clinique

Nous poursuivons l'idéal d'une société où les personnes souffrant de maladie mentale peuvent avoir une vie épanouie. Nous travaillons en réseau et offrons des soins de qualité pour que les patients et les patientes participent pleinement à la vie sociale et socioprofessionnelle du canton de Neuchâtel.

AXE 02

Ressources humaines

Rayonner et attirer des talents. Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement personnel et professionnel des collaborateurs et collaboratrices.

AXE 03

Infrastructures

L'architecture comme un outil de soins : développer une nouvelle vision de l'hôpital psychiatrique, afin de répondre aux besoins futurs en santé mentale.

AXE 04

Gouvernance

Se doter d'un modèle de gouvernance moderne et évolutif capable de développer des prestations cliniques de qualité avec un niveau d'efficacité constant.

AXE STRATÉGIQUE 01

Clinique

Créer un véritable réseau de soins avec l'ensemble des acteur·rice·s socio-sanitaires, publics et privés, pour renforcer la qualité de la prise en charge et la détection précoce. Sept chapitres, déclinés ci-dessous avec leur niveau d'avancement à l'horizon 2030.

SOUTIEN AU RÉSEAU SOCIO-SANITAIRE ET PARTENARIATS

	Cabinets de groupe: soins collaboratifs avec la médecine de premier recours Trois nouveaux cabinets approchés ; aboutissement fin 2026.	2024 : 60%
	Institutions sociales d'hébergement, EMS et institutions d'éducation spécialisée :activités de liaison, supervision et formation aux institutions Trois nouvelles conventions majeures signées avec des partenaires cantonaux.	2024 : 60%
	Soins somatiques: activités de liaison Collaboration engagée avec RHNe ; conventions formalisées visées fin 2026.	2024 : 40%

PROGRAMMES SPÉCIFIQUES — TROUBLES COMPLEXES

	Troubles du comportement alimentaire Formalisation du travail transinstitutionnel avec RHNe en cours.	2024 : 40%
	Addictions Dialogue avancé avec la FAN ; collaboration déjà concrétisée en formation.	2024 : 40%
	Troubles du spectre de l'autisme (TSA) Concept co-construit avec les Perce-Neige ; démarrage officiel 01.2027.	2024 : 40%

PROGRAMMES SPÉCIFIQUES — TROUBLES COMPLEXES (SUITE)

	Troubles anxieux Programme en cours, effort réalisé pour les troubles axio-dépressifs.	2024 : 20%
	Troubles dépressifs Elaboration d'un programme et dispositif de prise en charge.	2024 : 70%
	Autres troubles majeurs Le programme TIPP-Neuchâtel a confirmé sa pertinence.	2024 : 50%

PRÉVENTION

	Proches aidant·e·s et familles Programme lancé avril 2025, campagne grand public déployée.	2024 : 40%
	Formation et éducation thérapeutique / Formations ouvertes au public Création d'événements grand public.	2024 : 40%
	Formation et éducation thérapeutique / Éducation thérapeutique Formation déployée en ambulatoire et en hospitalier.	2024 : 40%

Clinique (suite)

ALTERNATIVES À L'HOSPITALISATION

100%	Équipes mobiles Les équipes sont déployées pour tous les départements.	2024 : 90%
60%	Accompagnement socio-thérapeutiques modulable à domicile Périmètre de la prestation a été définit, dialogue avec le SAHA.	2024 : 70%
0%	Hospitalisation à domicile (Home treatment) Démarrage reporté en 2028-2029, attente de retour d'expérience.	2024 : 0%
40%	Hôpitaux de jour, et notamment, en particulier, pour enfants et adolescent·e·s Finalisation du concept clinique.	2024 : 0%
100%	Hôpitaux de jour de l'adulte Hôpital du Littoral pleinement opérationnel.	2024 : 70%
60%	Hôpitaux de jour de l'âge avancé Révision du modèle organisationnel est en cours.	2024 : 50%

CENTRE D'EXPERTISES

80%	Centre d'expertises Modèle financier validé, réorganisation de l'activité.	2024 : 80%
--------------------------------------	--	-------------------

HÔPITAL

80%	Capacité hospitalière et organisation clinique (unité mixte somato-psychiatrique et pédopsychiatrie hospitalière) Réorganisation de l'adulte finalisée, évolution des modèles de prise en charge.	2024 : 70%
0%	Unité somatopsychiatrique Démarrage tributaire de la stratégie d'infrastructure du RHNe.	2024 : 0%
0%	Unité pédopsychiatrique démarrage tributaire du feu vert politique pour la construction d'un nouvel hôpital à Préfargier.	2024 : 0%

POPULATIONS VULNÉRABLES ET ACCÈS AUX SOINS DE QUALITÉ

100%	Service de médecine et de psychiatrie pénitentiaires Activité consolidée et processus d'amélioration continue.	2024 : 0%
10%	Mesures thérapeutiques institutionnelles Pilotage par l'Etat, dans une réflexion plus globale.	2024 : 5%
100%	Migrant·e·s Poursuite de l'activité selon convention avec le SEM, processus d'amélioration continue.	2024 : 70%
40%	Population précarisée Le dialogue partenarial est bon mais le manque de places en aval prolonge les séjours hospitaliers, malgré les efforts de pilotage de l'État et d'AROSS.	2024 : 40%

AXE STRATÉGIQUE 02

Ressources humaines

Rayonner et attirer des talents. Une politique RH ambitieuse, axée sur la qualité des prestations et un environnement de travail sain, attentive aux attentes des générations émergentes.

PROFESSIONS MÉDICALES

50%	Médecins en formation Prise en charge intégrale des coûts directs de la formation postgraduée.	2024 : 40%
50%	Médecins titré·e·s 5 nouveaux médecins formés en leadership et management.	2024 : 50%
45%	Attractivité Visibilité renforcée sur les réseaux professionnels, Congrès de Cannes.	2024 : 40%

PROFESSIONS PSYCHOLOGUES

50%	Psychologues en formation Formalisation du rôle de référente en charge de la supervision.	2024 : 40%
35%	Psychologues titré·e·s Dialogue avec les autorités.	2024 : 30%
40%	Attractivité Réflexion sur l'opérationnalisation des réflexions du GT.	2024 : 40%

PROFESSIONS SOINS INFIRMIERS

70%	Formation continue Développement ultérieur de l'offre de formations internes.	2024 : 60%
35%	Attractivité Contribution à la valorisation de la fonction avec l'Etat, création d'un pool infirmier.	2024 : 25%

AXE STRATÉGIQUE 03

Infrastructures

L'architecture comme outil de soins. Une nouvelle vision architecturale du site de Préfargier, dans le respect de son héritage, et une expansion des locaux ambulatoires portée par une croissance projetée de 2 % par an.

NOUVEAUX ESPACES

	Hôpital de Préfargier Scénarios de l'étude « stratégie infrastructures » présentés aux autorités ; validation politique attendue.	2024 : 20%
	CPCM (La Chaux-de-Fonds) Dialogue en cours avec l'État pour l'expansion des locaux ambulatoires.	2024 : 60%
	CPCL (Neuchâtel) Rénovation sur le site de Préfargier et optimisation des espaces à Vieux-Châtel.	2024 : 60%

Les établissements du site de Préfargier ne répondent plus aux normes actuelles. La construction d'un nouvel hôpital est soutenue par la Fondation de Préfargier et la commune de Laténa — l'aval formel du Canton est désormais attendu.

AXE STRATÉGIQUE 04

Gouvernance

Se réinventer : faire évoluer l'organisation vers des modèles plus agiles. Cinq piliers — agilité, vision stratégique, décentralisation, partenariat et durabilité.

ORGANISATION

	Agilité Digitalisation des processus, adoption d'indicateurs de résultat.	2024 : 60%
	Vision stratégique Objectif atteint — options stratégiques approuvées par le Grand Conseil.	2024 : 100%
	Gouvernance partagée Groupes de travail transversaux ; Direction générale en organe collégial.	2024 : 60%
	Durabilité Projet suspendu en 2025 au profit d'autres priorités.	2024 : 15%
	Partenariat Soutien à la vision cantonale d'un réseau de soins intégrés.	2024 : 50%

SYSTÈMES D'INFORMATION

	Dossier patient informatisé Projet DIP finalisé. Processus d'amélioration continue mis en place.	2024 : 80%
	Business Intelligence Le pilotage de l'institution est fondé sur des KPI cliniques, financiers et Rh.	2024 : 25%
	Agilité & innovation Lancement de projets IA.	2024 : 25%

Compte de résultat au 31 décembre 2025

en francs suisses

	2025	2024
Produits envers les patients	39'121'601	36'308'132
Autres recettes	2'056'487	2'173'622
Reprises des pertes sur débiteurs	-120'876	17'094
Participation de l'Etat	41'313'284	39'481'626
Prestations propres inscrites à l'actif	500'187	720'611
Produits d'exploitation	82'870'683	78'701'085
Charges de personnel	-70'018'308	-68'842'382
Matériel médical d'exploitation	-1'120'505	-1'110'209
Autres charges pour biens et services	-11'312'599	-10'533'864
Charges de personnel et pour biens et services	-82'451'412	-80'486'455
Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)	419'271	-1'785'370
Amortissements sur immobilisations corporelles	-3'284'889	-3'003'965
Résultats d'exploitation avant impôts et intérêts (EBIT)	-2'865'618	-4'789'335
Charges financières	-668'097	-876'544
Résultat financier	-668'097	-876'544
Résultat ordinaire	-3'533'715	-5'665'879
Produits extraordinaires	4'073'002	7'593'162
Charges extraordinaires	-533'138	-1'918'532
Résultat de l'exercice	6'149	8'751

Le CNP boucle l'exercice 2025 avec un résultat à l'équilibre de CHF 6'149.-.

Recettes
Hôpital

Le taux d'occupation hospitalier s'est maintenu à un niveau très élevé en 2025. Les recettes hospitalières ont continué à progresser grâce à l'amélioration de la qualité du codage médical.

Ambulatoire

Après le recul observé en 2024, les recettes ambulatoires retrouvent une dynamique positive en 2025. Cette évolution est portée par le développement de nouvelles prestations ambulatoires ainsi que par les démarches d'excellence opérationnelle, qui ont optimisé l'organisation du travail, renforcé la productivité et accru la capacité de prise en charge. Le retour dans les locaux de La Chaux-de-Fonds a par ailleurs permis de rétablir des conditions de prise en charge optimales pour les patients, contribuant également à la reprise de l'activité. des conditions, certes pas idéales, mais acceptables.

Subventions

Les subventions étatiques ont augmenté en 2023. Ces Les subventions étatiques ont augmenté en 2025. Ces augmentations sont liées :
- Augmentation de la participation AOS pour l'hôpital due à une augmentation des cas neuchâtelois. Financement pour le développement de nouvelles prestations ambulatoires selon les OS 23-30.
- Contribution du canton pour le renchérissement en cas d'inflation.

Charges d'exploitation
Charges salariales

L'évolution de la masse salariale en 2025 s'explique principalement par l'indexation des salaires liée au renchérissement du coût de la vie. Les effectifs ont également progressé afin d'accompagner le développement de nouvelles prestations. Dans un contexte de recrutement plus favorable, le CNP est parvenu à renforcer ses équipes avec du personnel fixe, permettant de réduire significativement le recours au personnel intérimaire. Cette amélioration témoigne d'une attractivité renforcée du CNP sur le marché de l'emploi et contribue à une plus grande stabilité des équipes tout en réduisant les coûts liés aux agences de placement.

Autres charges d'exploitation

L'augmentation des autres charges d'exploitation s'explique principalement par la hausse des frais d'entretien, des charges informatiques et des mandats externes. En l'absence de décision politique concernant l'avenir du site de Préfargier, le CNP doit poursuivre les investissements d'entretien indispensables à la préservation du patrimoine immobilier. Au-delà des interventions curatives, des mesures d'entretien préventif ont été mises en œuvre afin d'éviter une dégradation progressive des bâtiments et de garantir leur exploitation dans de bonnes conditions. Les charges informatiques sont également en hausse, notamment en raison de l'acquisition de licences liées au dossier informatisé du patient (DIP) et à l'environnement Microsoft Office. Enfin, les frais de mandats externes progressent en lien avec les besoins spécifiques de l'institution.

Charges et produits extraordinaires

Des réserves ont été dissoutes en 2025 et le CNP a reçu un versement de l'assurance pour la perte d'exploitation en lien avec les dégâts de la tempête du 23 juillet 2023.

Maria Biundo
Directrice des finances et de l'exploitation

Bilan

au 31 décembre 2025

en francs suisses

	2025	2024
Actifs		
Liquidités	2'951'767	810'752
Créances résultant de livraisons et de prestations	10'745'500	8'978'413
Autres créances à court terme	2'284'235	1'706'432
Stocks	454'165	458'575
Actifs de régularisation	4'734'858	6'453'483
Actif circulant	21'170'525	18'407'655
Immobilisations corporelles	42'137'112	42'773'328
Immobilisations financières	38'000	50'000
Actif immobilisé	42'175'112	42'823'328
Total Actifs	63'345'637	61'230'983
Passifs		
Dettes financières à court terme	23'392'000	28'053'500
Dettes résultant de livraisons et de prestations	2'627'895	4'874'444
Provisions à court terme	3'022'246	5'458'598
Passifs de régularisation	2'459'187	2'424'943
Engagements à court terme	31'501'328	40'811'485
Dettes financières à long terme	31'538'000	27'021'500
Fonds affectés	351'887	449'725
Engagements à long terme	31'889'887	27'471'225
Engagements	63'391'215	68'282'710
Capital issu de la création du CNP	763'453	763'453
Pertes reportées	-809'031	-7'815'180
Fonds propres	-45'578	-7'051'727
Total Passifs	63'345'637	61'230'983

CENTRE
NEUCHÂTELOIS
DE PSYCHIATRIE

CNP

Un réseau de vies

CNP

SITE DE PRÉFARGIER
CH-2074 MARIN-ÉPAGNIER
SUISSE

CONTACT

T +41 32 755 15 00
INFO@CNP.CH
WWW.CNP.CH