CENTRE NEUCHÂTELOIS DE PSYCHIATRIE CNP

# 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.

Un réseau de vies

# 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 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

**4'887**
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·rice·s formé·e·s + 262 externes formé·e·s

**628**
Formations internes dispensées

**143**
Formateur·rice·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**
Infirmier·ière·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'efficience 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

60%

**Cabinets de groupe:**
**soins collaboratifs avec la médecine de premier recours**
Trois nouveaux cabinets approchés ; aboutissement fin 2026.

2024 : **60%**

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%**

60%

**Soins somatiques: activités de liaison**
Collaboration engagée avec RHNe ; conventions formalisées visées fin 2026.

2024 : **40%**

## PROGRAMMES SPÉCIFIQUES — TROUBLES COMPLEXES

80%

**Troubles du comportement alimentaire**
Formalisation du travail transinstitutionnel avec RHNe en cours.

2024 : **40%**

50%

**Addictions**
Dialogue avancé avec la FAN ; collaboration déjà concrétisée en formation.

2024 : **40%**

60%

**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)

40%

**Troubles anxieux**
Programme en cours, effort réalisé pour les troubles axio-dépressifs.

2024 : **20%**

70%

**Troubles dépressifs**
Elaboration d'un programme et dispositif de prise en charge.

2024 : **70%**

70%

**Autres troubles majeurs**
Le programme TIPP-Neuchâtel a confirmé sa pertinence.

2024 : **50%**

## PRÉVENTION

60%

**Proches aidant·e·s et familles**
Programme lancé avril 2025, campagne grand public déployée.

2024 : **40%**

80%

**Formation et éducation thérapeutique / Formations ouvertes au public**
Création d'événements grand public.

2024 : **40%**

70%

**Formation et éducation thérapeutique / Éducation thérapeutique**
Formation déployée en ambulatoire et en hospitalier.

2024 : **40%**

AXE STRATÉGIQUE 01

# 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 réfléxion 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 référent·e en charge de la supervision.

2024 : **40%**

35%

**Psychologues titré·e·s**
Dialogue avec les autorités.

2024 : **30%**

40%

**Attractivité**
Réfléxion sur l'opérationnalisation des réfléexions 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

25%

**Hôpital de Préfargier**
Scénarios de l'étude « stratégie infrastructures » présentés aux autorités ; validation politique attendue.

2024 : **20%**

65%

**CPCM (La Chaux-de-Fonds)**
Dialogue en cours avec l'État pour l'expansion des locaux ambulatoires.

2024 : **60%**

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

80%

**Agilité**
Digitalisation des processus, adoption d'indicateurs de résultat.

2024 : **60%**

100%

**Vision stratégique**
Objectif atteint — options stratégiques approuvées par le Grand Conseil.

2024 : **100%**

90%

**Gouvernance partagée**
Groupes de travail transversaux; Direction générale en organe collégial.

2024 : **60%**

15%

**Durabilité**
Avancements maintenus en 2025, à poursuivre sur les prochains exercices.

2024 : **15%**

60%

**Partenariat**
Soutien à la vision cantonale d'un réseau de soins intégrés.

2024 : **50%**



## SYSTÈMES D'INFORMATION

100%

**Dossier patient informatisé**
Projet DIP finalisé. Processus d'amélioration continue mis en place.

2024 : **80%**

60%

**Business Intelligence**
Le pilotage de l'institution est fondé sur des KPI cliniques, financiers et Rh.

2024 : **25%**

40%

**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** |





# Compte de résultat

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