

Pour investir et gérer en commun, savoir déléguer sans perdre le contrôle

Un PPP exige de partager les objectifs, les investissements et la gestion d'un projet, en toute transparence et sans perdre le contrôle, résume Oliver Peters, directeur adjoint du Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV). – Interview par Marie-Claire Chamot

Quels avantages les PPP peuvent-ils apporter aux hôpitaux universitaires, particulièrement au CHUV?

Pour nous, il y a quatre avantages essentiels. D'abord de pouvoir disposer d'un savoir externe dans un domaine où nous ne l'avons pas encore. Ensuite de disposer d'une capacité externe de management de projets: nous avons beaucoup de projets stratégiques, donc il peut être utile pour des projets de moindre importance d'avoir un appui externe. Le troisième avantage, c'est la rapidité d'exécution, par exemple pour un projet qui utilise une technique innovante, si le partenaire en face la connaît déjà et est capable de mobiliser ses structures pour la faire avancer. Et le dernier avantage, c'est le partage de risques prévu dans certains con-

trats entre le partenaire et nous-mêmes, ce qui nous permet de diluer une partie des risques, essentiellement pour les projets innovants.

Des contrats entre structures privées et publiques peuvent être conclus dans de multiples domaines et sous de multiples formes: quelles conditions doivent-ils remplir pour que l'on parle de PPP?

Le mot est très en vogue et il est un peu galvaudé. A notre sens, une collaboration doit remplir trois conditions cumulatives pour que l'on puisse parler de PPP. La première, c'est qu'il s'agisse d'un partenariat à long terme avec des objectifs communs. Souvent, et c'est la deuxième caractéristique, ces engagements sur le long terme

supposent aussi des investissements en commun, qui demandent un certain temps pour démarrer, devenir rentables, instaurer une nouvelle façon de travailler. En troisième lieu, ces PPP comportent aussi souvent une externalisation de la gestion opérationnelle.

Quels sont les PPP en vigueur actuellement avec le CHUV?

Au CHUV, le centre de chirurgie ambulatoire avec MV Santé et l'Hôtel des Patients correspondent exactement à ces trois conditions. Jusqu'à maintenant, nous n'avons pas encore conclu d'autre contrat analogue, même si des discussions sont en cours. Par contre, nous ne parlons pas de PPP au sujet des nombreuses collaborations médicales que nous avons avec des médecins en cabinet ou des cliniques privées, des contrats de location-vente ou des collaborations ponctuelles qui peuvent être résiliés du jour au lendemain.

Le CHUV a-t-il mis en place une stratégie PPP à proprement parler?

Non. Nous ne faisons pas du PPP pour faire du PPP, ce n'est pas un objectif en soi et pour lequel nous mettons en place une stratégie. Par contre, nous avons établi des conditions-cadres que doit remplir tout PPP: ce sont le partage d'objectifs communs, la transparence financière avec l'accès aux livres de compte du partenaire, le partage du bénéfice s'il est possible; des conditions matérielles stables sur le long terme. Nous ne voulons pas être dépendants de quelqu'un qui puisse nous imposer ses prix et ses conditions. Nous avons des critères de qualité et de responsabilité sociale bien définis, et nous ne voulons pas avoir de problèmes qui



Le CHUV a conclu deux PPP jusqu'ici: le premier pour la réalisation de l'Hôtel des Patients (ci-dessus), le second pour la construction et l'exploitation d'un centre de chirurgie ambulatoire.

pourraient nuire à notre image en raison d'une mauvaise qualité de prise en charge de nos patients ou de relation avec le personnel de notre partenaire. De plus, nous avons fixé des conditions de sortie de ces PPP pour permettre au CHUV de garder le contrôle, le cas échéant, au-delà de la vie économique de nos partenaires. Cela signifie qu'en cas de défaillance de la société partenaire, nous avons la possibilité, voire même l'obligation, de reprendre cette activité opérationnelle. Nous ne voulons pas nous rendre dépendants du hasard, de rachats ou d'autres histoires de ce type.

Comment évaluez-vous la pertinence d'un PPP pour réaliser un projet?

Nous ne cherchons pas à faire un PPP à tout prix, mais pour atteindre un objectif. Donc si un PPP est possible pour mieux réaliser un objectif, on l'envisage; sinon, on ne le fait pas. C'est une estimation très pratique: si un partenaire se présente avec des compétences, des capacités de réalisation rapide et des possibilités de nous aider à l'investissement, nous pouvons entrer en matière. Mais je ne pense pas qu'on le ferait pour des activités centrales ou d'importants objectifs stratégiques.

Qui peut être partenaire?

Toutes les entreprises qui ont des compétences particulières dans un domaine qui nous intéresse, avec lesquelles nous pouvons développer des objectifs communs utiles au développement du CHUV et qui acceptent de travailler dans les conditions-cadres que j'ai énumérées auparavant. Ce n'est pas évident d'accepter la transparence financière, l'engagement sur le long terme, le partage du bénéfice, le contrôle du CHUV en cas de transmission de l'entreprise.

Quelles sont les conditions à respecter pour qu'un PPP fonctionne à satisfaction des deux parties?

En premier lieu, les responsabilités doivent être très clairement définies entre les parties. En second lieu, il faut déterminer un pilotage commun, pour qu'on puisse diriger ensemble le partenariat.

Quels en sont les risques?

Le premier, c'est de mal négocier le contrat et donc de perdre le contrôle économique de l'opération. Le deuxième risque, c'est de ne pas trouver la bonne hauteur de vol quand il s'agit de gérer ce partenariat. Externaliser,

ce n'est jamais la même chose que faire soi-même et la tentation peut exister de faire quand même soi-même, donc de faire du micro-management. Notre direction ne peut pas influencer chaque détail de ce que fait le partenaire. Intervenir au quotidien dans la gestion opérationnelle, cela ne fonctionne pas: c'est très improductif, source de tensions et, à la fin, cela n'amène pas le résultat désiré.

Comment trouver la bonne «hauteur de vol»?

Il faut fixer des critères de qualité et des standards, ainsi que des méthodes et un système pour vérifier qu'ils sont réellement appliqués. Dans le cas du centre de chirurgie ambulatoire, par exemple, le CHUV peut continuer à former les médecins, puisqu'il est convenu que c'est le CHUV qui fournit les médecins. Par contre, comme le contrat prévoit que le partenaire fournit les anesthésistes, la question de leur formation est plus délicate. Il faut attendre un peu de temps ou une opportunité pour en discuter. Donc, il faut accepter de perdre une partie de contrôle, et l'enjeu, c'est de trouver la bonne distance: accepter de ne pas tout contrôler au quotidien, mais ne pas perdre le contrôle de ce qui se passe du point de vue de la qualité et de l'efficacité, sans avoir plus de travail que si on le faisait nous-même...

Quel bilan tirez-vous de vos expériences?

Globalement, le bilan est très positif: nous avons pu développer des approches novatrices avec une rapidité d'exécution certaine. Nous avons pu monter l'Hôtel des Patients très rapidement, ce qui nous a permis par ricochet d'avancer plus rapidement sur des projets stratégiques, comme la rénovation du bloc opératoire central. Même chose pour le centre de chirurgie ambulatoire, qui avait pour but de sécuriser la chirurgie ambulatoire et de libérer des capacités dans le bâtiment hospitalier pour des cas plus lourds.

Ce que nous avons certainement sous-estimé, c'est le temps d'adaptation nécessaire en interne aux nouvelles pratiques, tant de l'Hôtel des Patients que du centre de chirurgie ambulatoire. Ce sont des changements d'habitudes, qui demandent plus de temps que prévu à nos services pour adapter leur organisation. Mais cela n'a rien à voir avec le PPP; l'effet aurait été le même si on avait réalisé ces projets en interne. ■



Oliver Peters, directeur général adjoint, Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Lausanne; oliver.peters@chuv.ch

Nutzen, Risiken und Erfolgsbedingungen

Vier Ziele bei einer PPP sind: Beim Projektmanagement externes Knowhow und zusätzliche Kapazitäten zu erlangen, die Geschwindigkeit der Umsetzung zu erhöhen und Risiken zu teilen. Bis jetzt ist das CHUV zwei PPP im engeren Sinn eingegangen: beim Patientenhotel und beim Zentrum für ambulante Chirurgie. Um von einer PPP zu sprechen, muss die Kooperation drei Bedingungen erfüllen: Es muss sich um eine langfristige Partnerschaft mit gemeinsamen Zielen und Investitionen und einer Externalisierung des operativen Managements handeln. Eine PPP als Selbstzweck ist jedoch kein strategisches Ziel. Das CHUV hat aber Rahmenbedingungen definiert: Der Partner muss gemeinsame Ziele verfolgen, finanzielle Transparenz garantieren, mit dem CHUV den Gewinn teilen und langfristig stabile materielle Bedingungen gewährleisten. Darüber hinaus sieht der Vertrag Ausstiegsklauseln vor, die es dem CHUV ermöglichen, die Kontrolle über die wirtschaftliche Situation seiner Partner hinaus zu behalten. Kommt der Partner in Verzug, hat das CHUV die Möglichkeit, diese operative Tätigkeit wieder zu übernehmen. Um solche PPP erfolgreich zu gestalten, müssen die Verantwortlichkeiten jeder Partei und die gemeinsame Führung zwischen den Parteien klar definiert werden. Es bestehen zwei Hauptrisiken: schlechte Vertragsverhandlungen und Verlust der wirtschaftlichen Kontrolle bzw. das Fehlen der «richtigen Flughöhe» beim Projektmanagement. Es braucht keine tägliche Kontrolle von Details des Managements, aber es müssen Kriterien und ein Qualitätssicherungssystem eingeführt werden, um die Kontrolle aufrechtzuerhalten. ■