



**Référendum** Les opposants à la nouvelle loi sur la fiscalité des entreprises ont déposé 7096 signatures à la Chancellerie. » 10



**Jeunesse broyarde sur scène**

Broye. La Fédération vaudoise des jeunesses campagnardes fête ses 100 ans. A cette occasion, une troupe broyarde se prépare en vue de présenter un volet d'une pièce de théâtre, sur l'année 1944. » 14

# RÉGIONS

9  
LA LIBERTÉ  
VENDREDI 29 MARS 2019

## La Liberté a pu lire une version presque intégrale de l'audit sur la gouvernance de l'Hôpital fribourgeois

# Le rapport qui met la crise en lumière

« NICOLAS MARADAN

**Santé** » Un conseil d'administration lourd et complexe, imprégné de jeux d'intérêts et d'enjeux politiques. Une direction officiant dans un climat marqué par les non-dits et la méfiance. Ainsi est décrite la tête de l'Hôpital fribourgeois (HFR) dans un audit d'une douzaine de pages réalisé par le cabinet Triaspect, basé à Bienne. Ce rapport avait été commandé par le conseil d'administration lui-même en 2017. Et ses conclusions, partiellement présentées aux médias il y a un peu plus d'une année, avaient entraîné le départ de la directrice générale Claudia Käch.



**«Nous prenons les recommandations de l'audit très au sérieux»**

Anne-Claude Demierre

La Liberté a enfin eu accès au document complet (voir ci-dessous), dont quelques passages ont néanmoins été caviardés. Ce qui y est écrit éclaire la crise que traverse l'hôpital depuis deux ans. L'analyse a été réalisée sur la base de 45 entretiens menés avec des administrateurs, des cadres, des médecins ou encore des collaborateurs de la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS) entre



Un audit réalisé par le cabinet Triaspect a passé le fonctionnement de l'Hôpital fribourgeois au crible. Alain Wicht-archives

septembre et décembre 2017. Les auditeurs pointent spécialement du doigt le conseil d'administration. Si les débats y sont cordiaux et les décisions souvent prises à l'unanimité, les sujets sensibles n'y sont que survolés, quand ils ne sont pas carrément évités. De plus, certains observateurs estiment que le

bureau du conseil d'administration, dont la mission première est la préparation des séances, a trop de pouvoir, prenant parfois des décisions en amont.

**Des critiques censurées**  
Sont aussi soulignées les divergences entre la présidence du conseil – assurée jusqu'à la fin

de l'année passée par Philippe Menoud – et la ministre de la Santé Anne-Claude Demierre, notamment sur les questions financières. Et, de manière plus générale, le manque d'entente entre l'HFR et l'administration cantonale.

Les médias sont également épinglés. Il leur est reproché de

faire régulièrement preuve d'une attitude négative à l'encontre de l'hôpital. Le conseil de direction n'est pas épargné non plus. Le style de Claudia Käch – concentrant l'autorité entre ses mains – semble avoir posé particulièrement problème. Dans la copie du rapport dont dispose La Liberté, les critiques formulées à

son encontre sont néanmoins censurées. Il est malgré tout écrit qu'elle avait perdu le soutien d'une majorité de ses subalternes et des médecins-chefs.

Il faut toutefois relever que, depuis la rédaction de ce rapport, de nombreuses mesures ont été prises pour sortir de l'impasse. La plus manifeste est le changement du mode de gouvernance, validé en novembre dernier par le Grand Conseil. Des auditions ont lieu actuellement dans le but de dénicher de nouveaux administrateurs. Ils devraient être officiellement nommés ou élus au mois de mai. Et le conseiller d'Etat Didier Castella remplacera sa collègue Anne-Claude Demierre au sein de l'organe directeur, ce qui évitera les conflits d'intérêts.

Différentes analyses ont en outre été lancées afin de déterminer la direction à suivre, notamment une étude de marché et un examen détaillé du coût de la décentralisation de l'hôpital sur cinq sites différents. «Nous prenons l'audit et les recommandations qui y sont faites très au sérieux», insiste Anne-Claude Demierre. La nomination de Marc Devaud à la direction générale a également ramené davantage de sérénité. «Il a un style de direction beaucoup plus participatif, et le conseil de direction travaille désormais de manière très coordonnée», salue la ministre.

Après avoir été longtemps dégarinée, la direction sera enfin au complet dès juin avec l'arrivée d'un nouveau directeur médical et d'un nouveau directeur des systèmes d'information. Anne-Claude Demierre en est certaine: toutes ces dispositions portent déjà leurs fruits. Elle en veut pour preuve que les comptes 2018, qui seront bientôt rendus publics, sont nettement meilleurs que ce qui était budgétisé (une perte de 21,3 millions de francs était prévue). Egalement contactés, Claudia Käch et Philippe Menoud n'ont pas fait d'autres commentaires. »

## COMMENTAIRE

### Une question de survie pour un hôpital public fort

Noir sur blanc, le rapport dévoilé aujourd'hui atteste d'un effrayant constat: depuis des années, l'Hôpital fribourgeois navigue à vue. Même dans l'esprit de ses dirigeants, le flou entoure tous les enjeux importants: centralisation des soins aigus, positionnement face à la concurrence, opposition entre service public et gestion sur le modèle privé, construction d'un nouveau quartier général sur la colline de Bertigny. Et les politiques n'ont pas forcément été plus claires. Les auteurs de l'audit

relèvent ainsi que, dans le passé, l'institution a «manqué cruellement de décisions claires et courageuses», ce qui la pénalise encore aujourd'hui. Le passage aux fameux forfaits par cas, notamment, a été mal anticipé.

Mais il est important – surtout dans un hôpital – de ne pas tirer sur l'ambulance. En effet, la vénérable institution est aujourd'hui sur la voie de la guérison. Avec un nouveau conseil d'administration plus professionnel, un nouveau directeur général respecté et un personnel soignant dont les

compétences n'ont jamais été remises en cause, l'établissement cantonal disposera de bases solides pour affronter les défis qui se dressent devant lui. Politiquement, de nombreuses questions restent à trancher: rémunération des prestations d'intérêt général, statut du personnel, aides aux investissements. Il s'agit maintenant, tant pour le Conseil d'Etat que pour le parlement, de ne pas temporiser. Il en va désormais de la survie d'un hôpital public fort.

NICOLAS MARADAN

## UNE ANNÉE POUR OBTENIR L'AUDIT

Le 21 février 2018, le conseil d'administration de l'Hôpital fribourgeois n'a publié qu'une synthèse de l'audit sur la gouvernance de l'établissement dont les conclusions ont provoqué le départ immédiat de la directrice de l'époque, Claudia Käch. La Liberté a alors invoqué la loi sur l'information et l'accès aux documents (LInf) pour obtenir le rapport complet. En plein débat sur le développement, le financement et la gouvernance de l'HFR, La Liberté estimait qu'il y avait un intérêt public à ce qu'il soit diffusé dans son intégralité. Le conseil d'administration de l'HFR et la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS) ne s'y sont pas opposés. Le 2 avril, l'HFR a ainsi statué en

faveur de la transmission du document, caviardé de certains passages afin d'assurer la protection de données personnelles de tiers concernés. La Liberté a accepté cette condition.

Les tiers concernés, parmi lesquels Claudia Käch, ont cependant requis une médiation auprès de la préposée cantonale à la transparence, bloquant du même coup la diffusion du document, même caviardé. Cette démarche n'ayant pas porté ses fruits, l'ancienne directrice a déposé un recours auprès du Tribunal cantonal, lequel l'a rejeté le 28 novembre. Il a encore fallu attendre la fin du délai de recours au Tribunal fédéral pour obtenir l'audit, lequel est dorénavant disponible. MAG