

Bonne gouvernance: des progrès sensibles

Que ce soit dans le secteur marchand ou non-marchand, dans les institutions publiques et même dans les administrations, la bonne gouvernance représente désormais un concept fondamental pour la réalisation des missions et objectifs des sociétés, organisations, administrations et hôpitaux. Dans tous les secteurs, il existe de nombreux exemples où une absence de bonne gouvernance a porté préjudice aux parties prenantes ou stakeholders. Il suffit de penser aux actionnaires dont le portefeuille perd de la valeur tout simplement parce que, malgré les contrôles, les comptes annuels et les résultats sont erronés et génèrent dès lors de fausses attentes, ou aux travailleurs qui perdent leur emploi en raison d'un manque de bonne gouvernance dans leur entreprise. C'est la raison pour laquelle des initiatives ont été prises en vue d'élaborer un ensemble de règles destinées à favoriser la création de valeur et la continuité pour toutes les parties prenantes d'une entreprise ou d'une organisation.

L'OBJECTIF À ATTEINDRE

Dans le secteur hospitalier aussi, force est de constater que dans un passé pas si lointain, dans leur bassin de soins, les hôpitaux privés étaient confrontés à des hôpitaux publics incapables de clôturer leurs comptes annuels sans déficit. Une lourde responsabilité pèse sur ces administrateurs, car tout manque de détermination empêche de mettre un terme à ce genre de situations et ne permet dès lors pas d'affecter les fonds mobilisés pour l'apurement des déficits à une destination créatrice de valeur ajoutée. Heureusement, le concept de bonne gouvernance a acquis ses lettres de noblesse. En Wallonie comme en Flandre, de nombreux hôpitaux publics administrés efficacement ont rejoint le niveau de performance des hôpitaux privés. Progressivement, la bonne gouvernance est devenue un objectif à atteindre pour les sociétés, hôpitaux et pouvoirs publics. Dans notre pays, nous disposons aujourd'hui d'outils essentiels comme le Code Lippens ou le Code Buisse pour les entreprises et le modèle de gouvernance hospitalière du centre CZV de la KULeuven pour les hôpitaux. En ce qui concerne les établissements hospitaliers, des recherches innovantes ont été menées par l'Institut van Bestuurders (sous la direction du Pr L. Vandenbergh) et le Centrum voor Ziekenhuis-

wetenschappen (sous la direction du Pr A. Vleugels). En Flandre, une étude commanditée par la Vereniging van Openbare Verzorgingsinstellingen (VOV) (Association des Etablissements Publics de Soins) sur la gouvernance dans les hôpitaux publics a abouti à une première série de recommandations. D'après cette analyse, l'adaptation de la législation sur les CPAS en Flandre par les décrets de 1999 a eu un impact considérable sur la gouvernance des hôpitaux concernés. Grâce à cette modification législative, l'administration locale peut désormais opter pour différentes formes de gestion et les CPAS ont amplement profité de la possibilité d'autonomisation offerte depuis 1999. Sur le terrain, ce processus a amené une restructuration importante de l'administration et de la gestion des hôpitaux publics et une métamorphose assez spectaculaire du paysage hospitalier.

Aujourd'hui, 47 hôpitaux autrefois autonomes sont gérés par 22 personnes morales (9 établissements de soins autonomes, 8 ASBL et 5 hôpitaux du CPAS) qui réunissent à la fois des hôpitaux publics et privés. La recommandation du conseil d'administration de la VOV en faveur de l'autonomisation des hôpitaux publics a donc été largement suivie. Cette prise d'autonomie a mené à une réorganisation en profondeur du paysage hospitalier et à une gestion moderne des hôpitaux publics, parfois au sein d'une structure unique englobant également des hôpitaux privés.

Par ailleurs, selon la dernière analyse Maha de Dexia Banque (février 2006), la situation financière des hôpitaux publics connaît actuellement un développement favorable, notamment grâce aux changements évoqués plus haut.

La Wallonie, contrairement à la Flandre, a depuis plusieurs années choisi de revenir au système des associations intercommunales dans le cadre de l'autonomisation des hôpitaux publics, ce qui a engendré une amélioration de la gouvernance, une rationalisation et une reconfiguration importantes du paysage hospitalier.

En conclusion, la bonne gouvernance a enregistré des progrès sensibles dans les hôpitaux privés et publics. Toutefois, il reste encore du chemin à parcourir dans le domaine de la transparence structurelle et de la responsabilité externe, qui sont d'autres composantes essentielles de la bonne gouvernance.

○



Eric ENGELBRECHT

PROFESSEUR À LA
KULeuven

VICE-PRÉSIDENT ABH

ERIC.ENGELBRECHT@

BELGACOM.NET