

Présentation de la nouvelle organisation du Secrétariat général de la FMH

Avec l'arrivée, en septembre dernier, de la nouvelle Secrétaire générale de la FMH, le Secrétariat général de la FMH a entamé une profonde restructuration. Cette opération vise avant tout à adapter l'organisation à un cadre qui a évolué et s'est transformé avec les années, mais également à mettre en place une nouvelle forme de gestion en phase avec les besoins présents et futurs de la FMH.

Anne-Geneviève Bütikofer

Secrétaire générale de la FMH

Le travail de restructuration répond premièrement à la demande du Comité central (CC) et deuxièmement aux conclusions du Rapport final du groupe de travail «Umsetzung des Führungsmodells FMH» qui avait été présenté à la Chambre médicale du 26 mai 2011 à Bienne. Ce dernier appelait à une réorganisation fondamentale et un nouveau rôle du Secrétariat général (SG), mais également à la mise sur pied d'une nouvelle direction et coordination entre les domaines opérationnels du SG. Il demandait également une meilleure planification et une meilleure utilisation des ressources en personnel, un regroupement des domaines en groupes thématiques généraux, amélioration de leur transversalité et enfin un allègement des tâches opérationnelles pour les membres du CC.

Enfin, ce travail de restructuration apporte également une réponse aux besoins constatés suite à une analyse stratégique de la structure opérationnelle du SG dont les éléments principaux sont exposés ci-dessous. Cet exercice a permis de développer une vision orientée vers l'avenir de l'organisation et de son activité, de définir à quelles attentes nous devons réagir, de reconnaître les forces et faiblesses sur lesquelles nous entendons construire le futur, de définir les opportunités et risques internes et externes, et enfin de formuler des buts à long terme. Il a permis d'établir un état des lieux du fonctionnement du SG tenant compte de tous ses secteurs d'activités et se basant sur l'organigramme préexistant.

1. Carte de visite de l'organisation

Premièrement l'activité en tant que telle du SG a été précisée. Ce dernier a pour mission principale d'assister, de soutenir et de conseiller le CC dans son activité et dans la préparation de ses prises de positions et décisions concernant le système de santé suisse. Au travers de ses services centraux ou spécialisés, le SG assume notamment la planification, la coordination et la surveillance des travaux demandés ou nécessaires au CC, ainsi que l'administration générale de la FMH. Il assure la conduite opérationnelle de la

FMH et un lien permanent ainsi qu'une bonne coordination entre cette partie et le niveau stratégique/politique de la FMH.

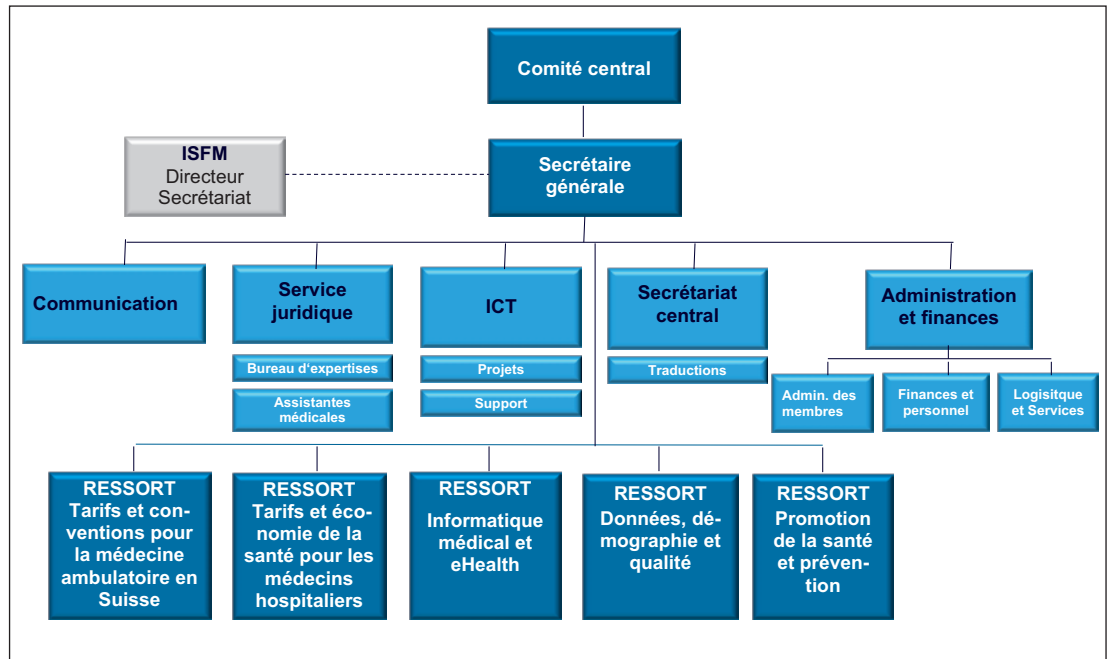
Deuxièmement les divers domaines de compétences spécialisées, ou ressorts, ont été examinés sur la base de l'analyse faite par le Groupe de travail «Führungsmodelle». Enfin il a été pris en considération l'historique et les phases de développement de l'organisation, ce qui a permis de cerner l'évolution de ses besoins et de ceux de ses membres.

2. Organisation et structure du Secrétariat général de la FMH

La structure préexistante du SG datant de 2006 a été revue. Elle articulait le SG en un service d'état-major offrant des prestations communes et gérant certains projets ainsi que des départements thématiques ou généraux. Mais l'absence d'une répartition claire des activités et de la mise à disposition de prestations transversales au bénéfice de tous, a encouragé un fractionnement de l'activité par secteur. Et, bien que certaines collaborations existaient, la planification, la coordination et le suivi des dossiers n'en étaient pas facilités.

Afin de clarifier les tâches des uns et des autres et d'optimiser l'efficacité et l'efficience de l'activité du SG mais également de mettre en place une structure administrative et de coordination cohérente, il convenait donc de séparer les activités thématiques et spécialisées (ressorts) de l'opérationnel (services centraux). Un nouvel organigramme a donc été introduit. Ceci a été l'occasion de revoir la position des ressorts dans la structure, de constituer un ressort là où il n'existait pas en tant que tel (par ex.: «Prévention et promotion de la santé»), ou de créer deux ressorts là où l'activité était devenue bien distincte (par ex.: «Tarifs et conventions pour la médecine ambulatoire en Suisse» et «Tarifs et économie de la santé pour les médecins hospitaliers»). Le remodelage s'est aussi imposé dans les services généraux où certaines prestations ont été regroupées (par ex.: «ICT, admi-

Correspondance:
FMH
Elfenstrasse 18
Case postale 170
CH-3000 Berne 15
Tél. 031 359 11 11
info[at]fmh.ch



Organigramme du Secrétariat général de la FMH.

nistration et finances») ou rattachées à la structure des services centraux (par ex.: «Communication»).

Le SG devant jouer un nouveau rôle central dans la direction et la coordination des activités des ressorts et des services centraux, il faut encore préciser qu'une réflexion a été menée non seulement sur l'organisation du travail au sein du SG, mais encore sur une nouvelle définition des lignes hiérarchiques, et enfin sur la définition des fonctions, des rôles et des responsabilités en son sein.

La création d'un Secrétariat central (au sens administratif) fort et centralisé au service de tout le SG mais agissant également comme porte d'entrée et de coordination de toute demande adressée à la FMH, en lieu et place du préexistant «Secrétariat du comité», est devenue indispensable, a été finalisée et doit dorénavant mettre en place ses modalités de fonctionnement.

Si la FMH fonctionne au travers de ses organes selon le principe de milice, ce qui offre l'avantage d'une structure légère et flexible dans son organisation et moins onéreuse, son SG doit quant à lui offrir un cadrage professionnel au travers de prestations de haute qualité.

3. Dimension financière

L'analyse de l'environnement financier, soit de la structure financière (capital, réserves, fonds de roulement, etc.) mais également de la variation de la situation financière (résultat, profits, pertes), de la variation des effectifs, des frais fixes et des frais variables a également été lancée et a abouti à un certain nombre de premières mesures. La première étant la modification des statuts et l'introduction d'une deu-

xième Chambre médicale ordinaire par année à l'automne, permettant de mettre en place un nouveau processus budgétaire plus en phase avec la réalité.

La réforme de la gestion financière vise à offrir à la FMH un meilleur outil de réflexion et de prévision, un outil comptable indispensable pour la production rapide et efficace de la comptabilité opérationnelle, un outil de contrôle interne et un outil pour le contrôle de gestion qui, à travers l'analyse des écarts, doit aider à éviter les dépassements, maîtriser les dépenses et mettre en œuvre rapidement les corrections de trajectoire nécessaires. Un grand nombre de mesures complémentaires découlant de cette réforme a été planifié.

4. Dimension opérationnelle

A l'interne du fonctionnement du SG, une analyse est lancée quant aux processus, procédures et directives existantes ou devant être introduites en relation avec les modalités de travail et la formalisation des actes, tantôt trop lourdes tantôt lacunaires. Elle concerne en particulier l'encadrement des activités des services centraux, mais également les flux d'activités des ressorts en lien avec celles des services centraux.

Vis-à-vis des membres de la FMH se pose la question de l'offre de prestations du SG, et celle de la capacité du SG à assumer la demande si celle-ci allait augmentant. Les ressources étant limitées, une réflexion sera menée sur la stratégie qui doit être mise sur pied quant au positionnement qu'on entend acquérir au travers de cette offre (par ex.: conseil juridique, bureau d'expertises, outils de communication internes et externes, marketing et merchandising,

etc.). Parallèlement la réflexion doit être menée sur la mesure des investissements dans la recherche d'activités nouvelles et la production de prestations utiles au service des membres.

5. Dimension sociale

L'appréciation du climat social, de la qualité des relations, des valeurs partagées, des habitudes et traditions, permet de dresser le bilan d'une structure. En effet le degré d'engagement des collaborateurs/-trices au sein du SG est un facteur essentiel de leur performance. Une première analyse a permis d'établir, selon des indicateurs internes, que le degré de satisfaction qui règne au SG est, en règle générale, positif. En effet le taux d'absentéisme ainsi que le turn-over sont faibles. Un certain nombre de mesures est néanmoins prévu pour contribuer au renforcement de la cohésion et d'une identité commune, et partant de la performance générale.

L'analyse de la culture d'entreprise, soit de l'ensemble des règles et des valeurs implicites partagées au sein du SG, a démontré que bien qu'existantes, elles n'ont jamais été utilisées comme références identitaires de la qualité des services que le SG met à disposition des membres de la FMH. Elles ne permettent ainsi pas de constituer une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion des membres à notre activité. Cet aspect sera renforcé dans le futur afin de rendre plus visible notre standard d'efficacité.

6. Gestion des ressources humaines

Cet aspect de l'analyse a révélé un des plans de gestion nécessitant le plus grand nombre de réformes. En effet avec bientôt 80 collaborateurs, les effectifs du SG ont augmenté de manière considérable au cours de ces 15 dernières années en fonction de la croissance des tâches assignées par le CC et des besoins des membres, ce qui nécessite l'introduction d'une véritable politique des ressources humaines et d'une structure y répondant.

Gestion des ressources, des heures supplémentaires et des vacances non prises, procédure d'engagement, entretiens d'évaluation, possibilités de formation, grilles de fonctions, échelles de traitement, révision des documents réglementaires et des directives en lien avec le personnel, cahiers des charges, sont autant de domaines dans lesquels les réformes sont en cours.

7. Position et reconnaissance

Le degré de sollicitation du SG et le recours qui est fait à ses spécialistes est l'indicateur principal de la position qu'occupe la FMH dans le paysage de la santé et de la reconnaissance de cette position. La sollicitation par les membres offre un indicateur pertinent de satisfaction, de confiance et d'adhésion. La sollicitation qui est le fait des acteurs du domaine de la santé et des partenaires externes constitue, quant à elle, un indicateur de reconnaissance de sa position et de la qualité de ses analyses et contributions.

La visibilité, la reconnaissance et l'adhésion à la FMH dépendent de la plus-value que les membres constatent en retirant. Celle-ci peut être déterminée par plusieurs facteurs comme le degré de pénétration de la publicité et de la promotion qu'elle fait de ses services, mais également l'appréciation de l'image qu'elle représente et de sa politique de services. Le rôle que joue le SG au travers des prestations qu'il fournit aux membres mais également les réponses qu'il peut adresser aux partenaires et à la population est essentiel. Dès lors le SG doit travailler à renforcer la visibilité sur son utilité et son engagement, mais également à valoriser ses prestations directes aux membres et aux sociétés cantonales et spécialisées, ainsi que ses contributions aux partenaires du domaine de la santé. Même si un certain nombre de besoins ont déjà été identifiés, l'analyse des indicateurs de satisfaction, ne pourra être réalisée qu'une fois les premières phases de restructuration achevées.

Toute cette analyse stratégique a donc fait apparaître un certain nombre de points faibles, sur la base desquels ont été établies des possibilités d'amélioration concrètes. Pour chacun de ces domaines un plan d'actions pour les années 2012 à 2016 a ainsi été développé. Un rapport d'analyse stratégique dont une partie synthétique est livrée ci-dessus a donc pu être établi.

Les premières étapes du plan d'actions qui sont déjà en cours de mise en place sont donc: la redéfinition de la structure et de l'organigramme, la mise sur pied d'une politique des ressources humaines, la révision et l'amélioration du mode de travail interne, la mise sur pied d'une nouvelle planification financière, l'introduction d'un suivi et d'un contrôle de gestion, l'introduction d'un nouveau style de direction et enfin l'attention portée au climat social et à la qualité des relations au sein du SG.