



Comment les hôpitaux suisses peuvent-ils tirer profit du développement durable ?

Réflexion, exemples pratiques et recommandations

www.pwc.ch/secteur-de-la-sante
www.pwc.ch/durabilite



Contenu

Pourquoi cet article de réflexion ?	3
Pourquoi le développement durable est aussi une problématique hospitalière	4
L'intérêt du développement durable pour un hôpital	5
Satisfaire aux nouvelles obligations en matière de reporting	5
Diminuer les coûts directs et indirects	5
Garantir la sécurité de l'approvisionnement sur le plan énergétique et matériel	5
Attirer les cadres	5
Empêcher la crise sanitaire	6
Se différencier grâce aux innovations	6
Soutenir les objectifs climatiques nationaux et internationaux	6
Comment les hôpitaux suisses peuvent contribuer au développement durable	9
Les green bonds réduisent le coût du capital des projets de construction	9
Une nouvelle conception du reporting accroît la transparence	10
Les nouvelles constructions labellisées Minergie-ECO réduisent les besoins énergétiques sur le long terme	10
MicroPast réduit les déchets alimentaires et la consommation de ressources	11
La Patient Empowerment Initiative accroît les avantages pour les patients	11
Les gaz anesthésiques alternatifs ménagent le climat	13
Le recyclage du plastique et des instruments chirurgicaux favorise l'économie circulaire	13
Comment conduire durablement votre hôpital	14
Gouvernance d'hôpital conforme aux critères ESG	15
Ce que vous pouvez faire concrètement	16
À votre service	19

Merci!

Nous tenons à remercier tous les participants à l'entretien pour leur précieuse contribution à cette publication, notamment Sieglinde Breinbauer, responsable du domaine Exploitation à l'hôpital universitaire de Bâle, Hansjörg Lehmann, CFO de l'hôpital cantonal de Winterthour, et Marc Schulthess, responsable Développement d'entreprise au sein du Lindenhofgruppe. Nous souhaitons aussi remercier l'ensemble des expertes et des experts de PwC Suisse et du réseau PwC pour leur collaboration constructive ainsi que pour leurs interprétations et commentaires pertinents.

Nous remercions tout particulièrement Christian Abshagen, responsable du domaine Durabilité à l'hôpital universitaire de Bâle, pour les échanges et sa contribution en tant que co-auteur.

Pourquoi cet article de réflexion ?

Chère lectrice, cher lecteur,

Le thème du développement durable est omniprésent à travers les prismes de l'environnement, de la dimension sociale et de la gouvernance responsable (**E**nvironmental, **S**ocial, **G**overnance). Les médias et la société soumettent le monde de l'entreprise à une pression croissante sur le terrain du développement durable. À la différence du secteur privé, les hôpitaux suisses ont rarement subi le feu des critiques dans ce débat – probablement parce que le secteur suisse de la santé apporte une contribution essentielle au bien-être de la population du pays.

Si les hôpitaux font face à une pression modérée de la part du public, la nécessité d'agir durablement, elle, ne l'est pas. Pourtant, 6,7 % de l'empreinte carbone nationale est attribuée au système hospitalier suisse.¹ La Suisse termine donc en tête de peloton par rapport aux autres pays. Au classement de l'impact environnemental généré par la consommation, la santé occupe la quatrième place derrière l'alimentation, la mobilité et l'habitat.² Autant d'arguments qui, de notre point de vue, devraient convaincre les acteurs de la santé et les responsables hospitaliers de placer le développement durable en tête de leurs priorités.

Dans cet article de réflexion, nous nous attachons à démontrer l'importance de la thématique pour votre hôpital. Nous mettons en lumière les obligations ainsi que les possibilités de différenciation et d'économies qui existent dans le sillage de la quête de durabilité – au niveau stratégique pour les membres des conseils d'administration ou les CEO, s'agissant des obligations de reporting des CFO, à l'achat et à l'exploitation dans le cadre des projets de durabilité ou encore aux postes de direction médicale. Le développement durable est encore largement assimilé à un investissement non rentable. À travers des exemples pratiques parlants, nous vous expliquons comment mettre en œuvre le développement durable de manière avantageuse, indépendamment de la taille de votre entreprise. Enfin, nous formulons des recommandations claires sur les mesures à prendre pour commencer.

Nous en sommes convaincus : la thématique clé du développement durable vous permettra de libérer une force d'innovation insoupçonnée dans votre hôpital et de prendre l'avenir de votre secteur en main. En tant que partenaire de confiance pour un paysage hospitalier suisse en bonne santé, nous nous ferons un plaisir de vous accompagner.

Nous vous souhaitons une lecture intéressante et inspirante.



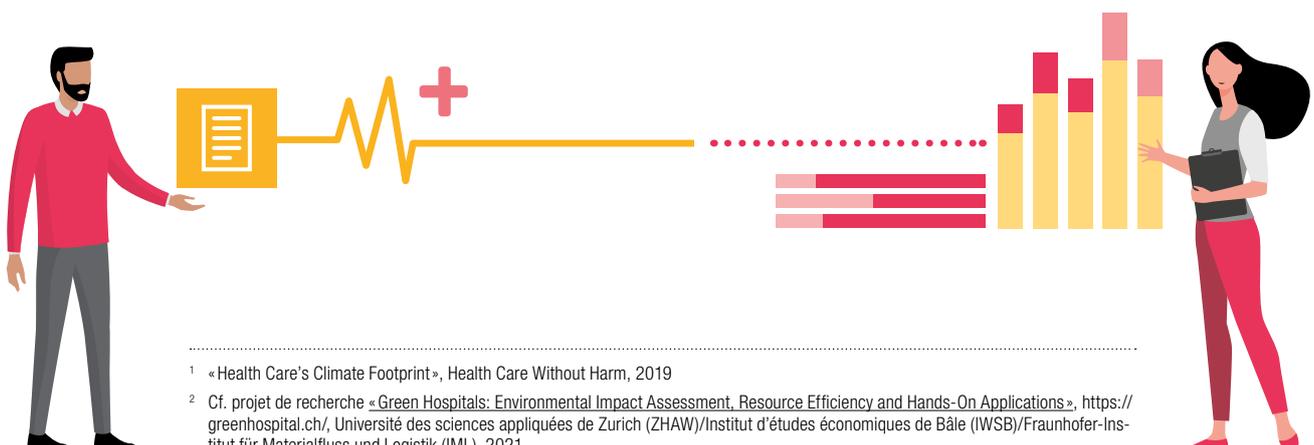
Paul Sailer

Senior Manager
Conseil secteur de la santé
PwC Suisse



Stephan Hirschi

Director
Responsable Développement durable
PwC Suisse



¹ « Health Care's Climate Footprint », Health Care Without Harm, 2019

² Cf. projet de recherche « Green Hospitals: Environmental Impact Assessment, Resource Efficiency and Hands-On Applications », <https://greenhospital.ch/>, Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW)/Institut d'études économiques de Bâle (IWSB)/Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), 2021

Pourquoi le développement durable est aussi une problématique hospitalière

Auparavant un argument strictement marketing, le développement durable est aujourd'hui une question stratégique sensible. Parce que les client-e-s, les investisseurs ou les partenaires de la chaîne d'approvisionnement le demandent, ou parce que les autorités de surveillance et les instances législatives le prescrivent. Voici quelques éléments de fond sur les développements récents :

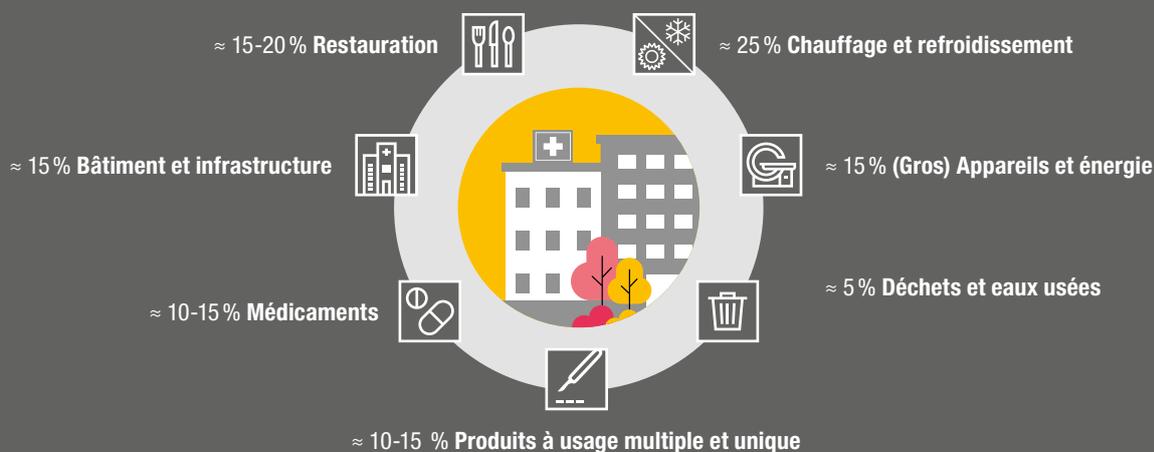
Le Conseil fédéral a mis en vigueur au 1er janvier 2022 les nouvelles dispositions (d'exécution) du contre-projet indirect à l'initiative populaire « Entreprises responsables » dans le Code des obligations. Il a ainsi durci les modalités des rapports climatiques établis par les sociétés ouvertes au public et par les sociétés de taille correspondante (>500 équivalents temps plein, chiffre d'affaires de 40 millions de CHF ou bilan de 20 millions de CHF) contrôlées par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). C'est, par exemple, le cas d'un hôpital qui est une société ouverte au public et souhaite financer une nouvelle construction sur le marché des hôpitaux. Du reste, 82 % des investisseurs mondiaux estiment que les critères ESG devraient faire partie intégrante des stratégies d'entreprise.³ Enfin, le dernier sondage de PwC auprès des CEO⁴ montre que des chaînes d'approvisionnement conçues dans le respect du développement durable peuvent être déterminantes pour l'existence même des entreprises. Vu

les structures souvent complexes des chaînes d'approvisionnement, les hôpitaux suisses sont aussi concernés.

De manière générale, l'urgence d'une économie durable n'est pas encore bien comprise dans le secteur de la santé. Et pourtant, les faits parlent d'eux-mêmes : du point de vue environnemental, la santé est le quatrième secteur le plus gourmand. Le recours aux prestations de santé engendre de 5 à 12 % des émissions de gaz à effet de serre en Suisse selon les sources.⁵ Le chauffage, les soins, l'infrastructure et l'approvisionnement en médicaments représentent la part la plus importante des émissions de gaz à effet de serre dans un hôpital suisse (cf. figure 1).

D'après les experts, les hôpitaux suisses peuvent réduire de moitié leur empreinte écologique sans empiéter sur la qualité de leurs services.⁷ En d'autres termes : le développement durable paie, indépendamment de la taille de l'hôpital. Si une gouvernance durable exige de nouveaux investissements, dans des produits ou des innovations de processus, par exemple, elle permet aussi de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité à long terme. Les opportunités sont des plus intéressantes : un positionnement différencié avec un pouvoir de marché associé, une meilleure attractivité en tant qu'employeur et une contribution essentielle à la lutte contre le changement climatique. En somme, ce potentiel est considérable et ne doit pas être négligé.

Figure 1 : Parts des émissions de gaz à effet de serre dans un hôpital suisse moyen⁶



³ Cf. « Global Investor ESG Survey 2021 », <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/global-investor-esg-survey.html#download>, PwC, 2021

⁴ Cf. édition suisse de l'étude « 25th Global Annual CEO Survey », <https://www.pwc.ch/fr/insights/ceo-survey/2021.html>, PwC Suisse 2022

⁵ Cf. projet de recherche « Green Hospitals: Environmental Impact Assessment, Resource Efficiency and Hands-On Applications », <https://greenhospital.ch/>, Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW)/Institut d'études économiques de Bâle (IWSB)/Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML), 2021 ; « Health Care's Climate Footprint », Health Care Without Harm, 2019 ; « Delivering a 'Net Zero' National Health Service », NHS Net Zero, 2020

⁶ Conformément à « Green Hospital », <https://greenhospital.ch/> ; graphique établi par PwC

⁷ Cf. « Schweizer Spitäler auf dem Weg zur Nachhaltigkeit », Schweizerische Ärztezeitung, Rubrik Tribüne, 10 novembre 2021

L'intérêt du développement durable pour un hôpital

Satisfaire aux nouvelles obligations en matière de reporting

Depuis que l'initiative populaire « Entreprises responsables » a été rejetée en novembre 2020 et que le contre-projet indirect est entré en vigueur le 1er janvier 2022, les hôpitaux qui souhaitent, par exemple, financer un projet de construction sur le marché des capitaux et devenir des sociétés ouvertes au public doivent établir des rapports sur les risques de leurs activités commerciales. Cette obligation étendue d'établir des rapports pour les sociétés ouvertes au public recouvre des thématiques non financières comme l'environnement, l'aspect social, les questions du personnel et du respect des droits de l'homme ainsi que la lutte contre la corruption et des contre-mesures correspondantes.⁸

Diminuer les coûts directs et indirects

La prise en compte des critères de durabilité dans les décisions entrepreneuriales ou dans certains projets peut générer directement ou indirectement une baisse des coûts et une hausse d'efficacité dans l'hôpital. Les analyses du programme de recherche national « Green Hospital » montrent que les économies de ressources et la réduction des déchets (spéciaux) à court et moyen termes revêtent un potentiel énorme pour les hôpitaux suisses.⁹ Elles offrent des avantages financiers considérables, à plus forte raison si les décisions entrepreneuriales vont de pair avec un plan d'action à long terme, par exemple dans le cadre des constructions à haute efficacité énergétique.

Garantir la sécurité de l'approvisionnement sur le plan énergétique et matériel

Les prix européens de l'énergie augmentent en permanence et sont sujets à des variations importantes. L'autonomie énergétique et le chauffage à l'électricité prendront de l'essor, en particulier pour les grands consommateurs. Une planification financière fiable renforce cette indépendance, permet des économies financières visibles à moyen terme et peut contrebalancer les risques de la



volatilité du marché de l'énergie – à condition de rechercher un mix énergétique plus durable et indépendant. Les goulets d'étranglement liés à la pandémie dans les chaînes d'approvisionnement ont mis en lumière l'importance de structures de livraison robustes.¹⁰ Outre la sécurité de l'approvisionnement énergétique, l'aspect matériel et l'approvisionnement régional deviennent de plus en plus critiques.

Attirer les cadres

Dans le contexte d'une pénurie notoire de main-d'œuvre dans le secteur de la santé, les aspects sociaux de l'ESG prennent une importance accrue. En font partie la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, l'égalité des chances et des salaires dans la vie professionnelle indépendamment du sexe et de l'origine, et l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes pour l'accès aux postes de direction, parmi d'autres aspects. Les débats autour de l'initiative sur les soins infirmiers et les solutions d'honoraires médicaux reflètent cette tendance. Dans la lutte pour attirer les talents, les employeurs qui adoptent sans attendre un positionnement durable et soucieux de l'environnement prennent une avance décisive par rapport à leurs concurrents.

⁸ Cf. « Le Conseil fédéral fixe les lignes directrices pour le rapport climatique des grandes entreprises suisses », https://www.efid.admin.ch/efd/fr/home/le-dff/nsb-news_list.msg-id-84741.html, Conseil fédéral, 18 août 2021

⁹ Cf. diverses publications de « Green Hospital », <https://greenhospital.ch/publikationen.html>

¹⁰ Cf. édition suisse de l'étude « 25th Global Annual CEO Survey », <https://www.pwc.ch/fr/insights/ceo-survey/2021.html>, PwC Suisse 2022

Empêcher la crise sanitaire

De plus en plus, la crise climatique, la perte de la biodiversité et les dommages environnementaux dans le monde se soldent par une crise sanitaire¹¹ – et la Suisse n'est pas épargnée. À l'échelle mondiale, le quart des années de bonne santé perdues en raison de maladies cardiovasculaires sont le fait de facteurs environnementaux externes. Le tiers des décès imputés à la chaleur dans le monde sont dus au changement climatique. En Europe également, les particules fines engendrent près de 800 000 décès supplémentaires chaque année. Les structures de soins des hôpitaux seront mises à rude épreuve par la recrudescence des différentes maladies liées à la crise climatique, sans compter l'évolution démographique.¹²

« En tant qu'acteurs du secteur de la santé, nous devons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour rendre le monde plus juste, plus durable, plus résistant et plus sain. »

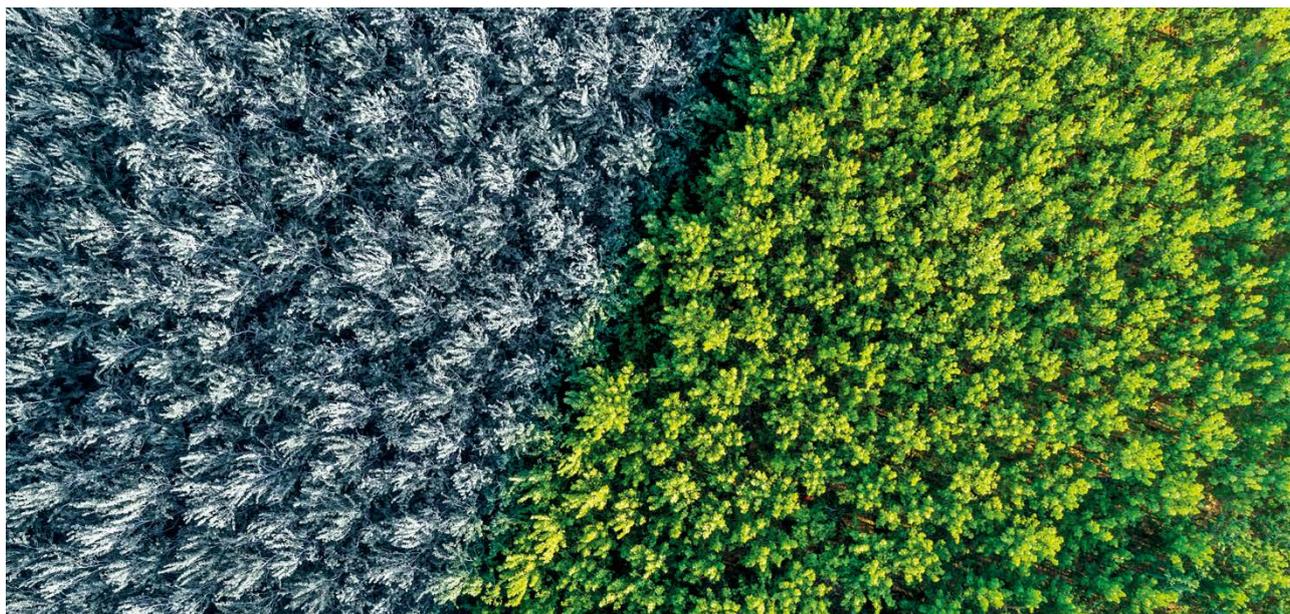
Appel international lancé par des Health Journals de renom

Se différencier grâce aux innovations

La quête de développement durable fera partie des principaux moteurs d'innovation dans les décennies à venir, y compris dans le paysage hospitalier. Aujourd'hui, les nouvelles technologies de télésurveillance et de soins à domicile font d'ores et déjà partie des prestations de soins d'avenir. Les modèles d'assurance dans le cadre de la médecine de précision ou les assurances vertes gagnent également du terrain. La numérisation monte en puissance tout au long de la chaîne de création de valeur dans le secteur de la santé, en particulier s'agissant de la protection des données et d'une exploitation responsable mais rentable des données sensibles. Toute l'opportunité réside dans le fait de développer la numérisation, la Data Science et le développement durable pour en faire des solutions évolutives, accessibles et sobres. C'est le seul point sur lequel les fournisseurs de prestations peuvent complètement se différencier.

Soutenir les objectifs climatiques nationaux et internationaux

Sous la pression de l'opinion publique, les entreprises sont poussées à agir durablement – les dirigeants sont appelés à se saisir de la crise climatique. Ainsi, les cadres des hôpitaux suisses ne peuvent déroger à leur responsabilité sociétale et doivent soutenir durablement les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies. Il leur appartient également de contribuer à ce que la Suisse atteigne son objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici à 2050 à travers des mesures correspondantes de neutralité carbone.¹⁴



¹¹ Cf. « Covid-19: Learning as an independent world », Volume 398, ISSUE 10306, P1105, 25 septembre 2021

¹² Cf. « Air pollution causes 800,000 extra deaths a year in Europe and 8.8 million worldwide », European Society of Cardiology, 12 mars 2019

¹³ Cf. « 17 objectifs de développement durable (ODD) », <https://sdgs.un.org/fr/goals>, Nations Unies, 2015

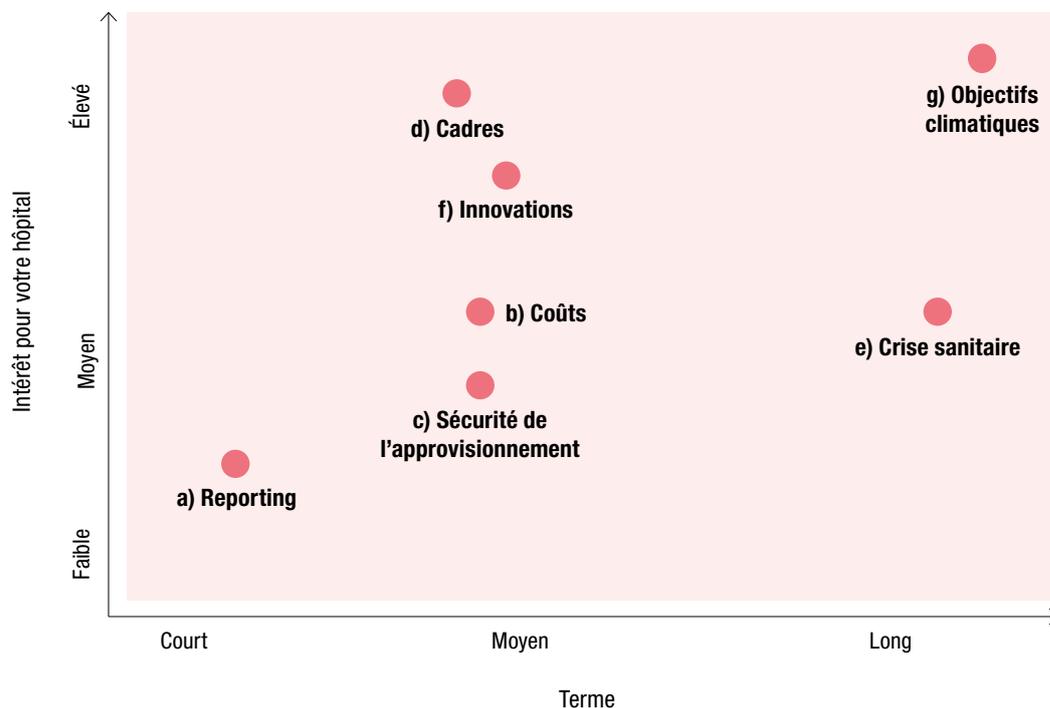
¹⁴ « Stratégie climatique à long terme de la Suisse », Confédération suisse, 27 janvier 2021 Cf. « Sustainable Investing Report 2021 », Fidelity international, juillet 2021

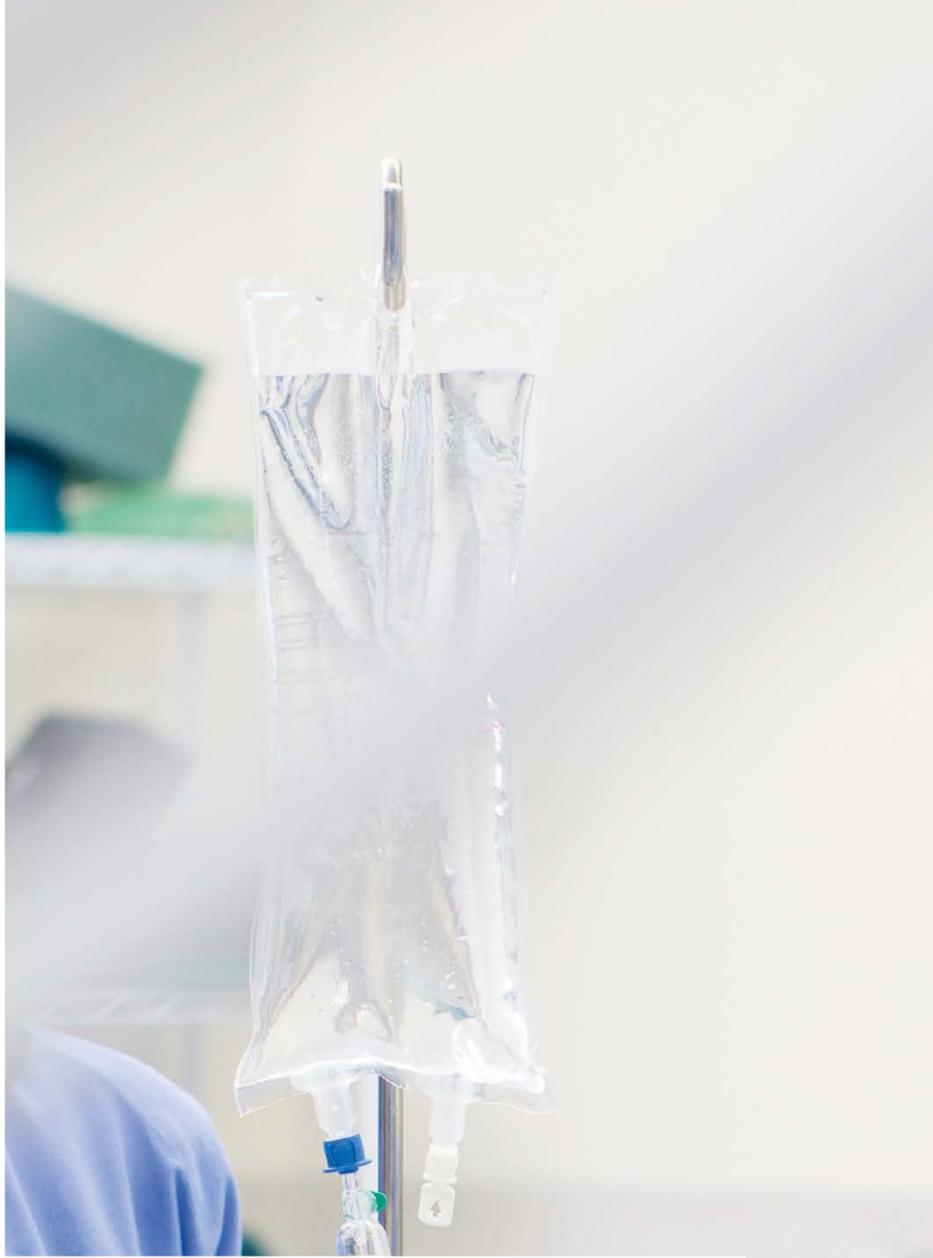


La figure 2 répartit les avantages susmentionnés du développement durable en fonction de leur impact à court, moyen et long terme, et présente la valeur ajoutée dans le temps pour les hôpitaux suisses. Pour récapituler: comme le système hospitalier contribue de manière substantielle aux émissions globales de gaz à effet de serre, il doit impérativement faire preuve de transparence

et engager des actes fondateurs. Une réorientation vers des objectifs d'entreprise durables permet aux hôpitaux d'adopter un positionnement stratégique clairvoyant vis-à-vis des patients et des employés. Une telle transformation nécessite des innovations dans différents domaines. L'opportunité, pour les hôpitaux, d'améliorer leur rentabilité et leurs perspectives d'avenir.

Figure 2 : Les avantages du développement durable pour les hôpitaux dans le temps





Comment les hôpitaux suisses peuvent contribuer au développement durable

Tout sauf inactif, le système hospitalier suisse a entamé sa transition vers le développement durable, comme l'illustrent les exemples pratiques suivants. Grâce à ces projets, les hôpitaux ont contribué significativement à un système de santé suisse plus durable. À notre sens, les exemples fournis dans cet article permettent d'identifier les domaines où des efforts sont possibles, judicieux ou nécessaires. Ils mettent aussi en lumière votre rôle en tant que preneurs de décisions. Les exemples sont tirés de sources publiques.

Les green bonds réduisent le coût du capital des projets de construction

L'hôpital cantonal de Winterthour, entre autres, a opté pour un green bond dans le cadre de la stratégie de financement des nouvelles constructions. Par rapport aux formes de financement conservatrices, ils ont ainsi économisé cinq à dix points de base selon les estimations. Cette décision courageuse a suscité un vif intérêt chez les investisseurs et accru la crédibilité de ces établissements. Souscrits pour la première fois l'an passé par des hôpitaux suisses, les green bonds intègrent la classification de MINERGIE Suisse en tant que critères de durabilité (cf. ci-dessous).



« Les exigences vis-à-vis des green bonds ne sont pas encore tout à fait réglementées, mais elles tendent à devenir de plus en plus concrètes. La valeur ajoutée est d'ores et déjà évidente : les dimensions ESG donnent un élan positif, peuvent réduire les coûts d'exploitation et de financement, et améliorent l'attractivité de l'employeur. »

Patrick Schwendener, Managing Director, Responsable Affaires secteur de la santé, PwC Suisse

« Nous avons à cœur de mener un projet de construction durable dans son ensemble – du point de vue des finances, de l'infrastructure mais aussi des capitaux mobilisés. C'est pourquoi nous avons rapidement opté pour un green bond et pour le respect de normes strictes en matière de durabilité. »

Hansjörg Lehmann, CFO de l'hôpital cantonal de Winterthour

Une nouvelle conception du reporting accroît la transparence

Le marché des capitaux avance sur la question des rapports de développement durable. En 2018, seuls 38 % des investisseurs institutionnels en Europe tenaient compte des critères ESG pour leurs décisions. En 2021, ils étaient déjà 76 %¹⁵. Guidés par différentes logiques, peu d'hôpitaux suisses publient aussi les rapports de durabilité. Après un examen à la loupe des rapports de durabilité de l'hôpital universitaire de Bâle, de l'Insel Gruppe, de l'hôpital universitaire de Zurich et de l'hôpital cantonal de Winterthour, nous constatons que les hôpitaux accordent une importance croissante à cette thématique et définissent plusieurs axes dédiés dans leurs rapports.

L'hôpital universitaire de Bâle est le seul à établir un rapport selon les normes de la Global Reporting Initiative (GRI).¹⁶ Il axe, en outre, son approche sur les thématiques sociales et environnementales, et publie une feuille de route détaillée en vue d'atteindre ses objectifs de durabilité. L'hôpital universitaire de Zurich et l'Insel Gruppe accordent la priorité aux aspects écologiques. Dans les rapports de l'hôpital cantonal de Winterthour, le développement durable est présenté au sens plus large et s'articule selon les critères ESG. Tous les rapports intègrent des objectifs d'élargissement; les hôpitaux ont manifestement reconnu que leur reporting peut être étendu compte tenu des pratiques dans les autres secteurs.

Les nouvelles constructions labellisées Minergie-ECO réduisent les besoins énergétiques sur le long terme

L'hôpital cantonal de Winterthour – qui, du reste, est financé par un green bond – et l'Hôpital de l'Île à Berne réalisent tous deux leurs nouvelles constructions d'après Minergie-ECO, la norme énergétique la plus stricte de Suisse. Les deux établissements ont différentes certifications. La Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (société allemande de construction durable, DGNB) est l'un des plus grands réseaux de la construction durable en Europe. En 2017, déjà, l'hôpital pour enfants de Zurich était le premier hôpital suisse à atteindre le niveau platine du DGNB, une norme applicable aux bâtiments hospitaliers, et s'est vu décerner un certificat préliminaire pour son projet de construction.¹⁷ Vu les difficultés techniques et la grande complexité des bâtiments hospitaliers, il y a lieu de se doter de compétences spécialisées et d'une expérience qualifiée dans la planification et la mise en œuvre et ce, afin de faire face aux risques accrus des bâtiments existants en matière de pollution et de relever de façon adéquate les défis des nouvelles constructions.

¹⁵ Cf. « Sustainable Investing Report 2021 », Fidelity international, juillet 2021

¹⁶ Cf. Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/>

¹⁷ Cf. « SGNi verleiht dem Zürcher Kinderspital Platin », Basler&Hofmann, 2017

MicroPast réduit les déchets alimentaires et la consommation de ressources

En 2018, l'hôpital universitaire de Bâle a abandonné son système de restauration classique Cook&Serve et mis en œuvre la méthode MicroPast: les menus sont soumis à une précuisson spécifique, conditionnés sous vide à l'azote pour une conservation de trois semaines, déposés dans le stock alimentaire puis réchauffés de manière décentralisée au micro-ondes dans les cuisines des unités. Aujourd'hui, les patients peuvent faire leur choix entre plus de 20 menus différents, que l'hôpital peut à tout moment réchauffer et servir. Seule une baisse des stocks conduit à la production de nouveaux menus, en fonction des besoins. La méthode MicroPast aplanit les horaires de travail dans les cuisines de l'hôpital universitaire de Bâle à une semaine de cinq jours sans roulement, ce qui rend les postes de travail extrêmement attractifs.

L'hôpital universitaire de Bâle a réussi à diminuer d'un cinquième ses déchets alimentaires et la consommation de ressources grâce à une meilleure planification des volumes. Éviter la nourriture de réserve et diminuer les repas de 2,0 à 1,5 par jour a généré une économie supplémentaire sur les coûts d'exploitation. Si de telles solutions étaient largement disponibles, les hôpitaux suisses pourraient investir une plus grande part de leurs ressources dans des processus de guérison efficaces et diminuer leurs frais de fonctionnement.

La Patient Empowerment Initiative accroît les avantages pour les patients

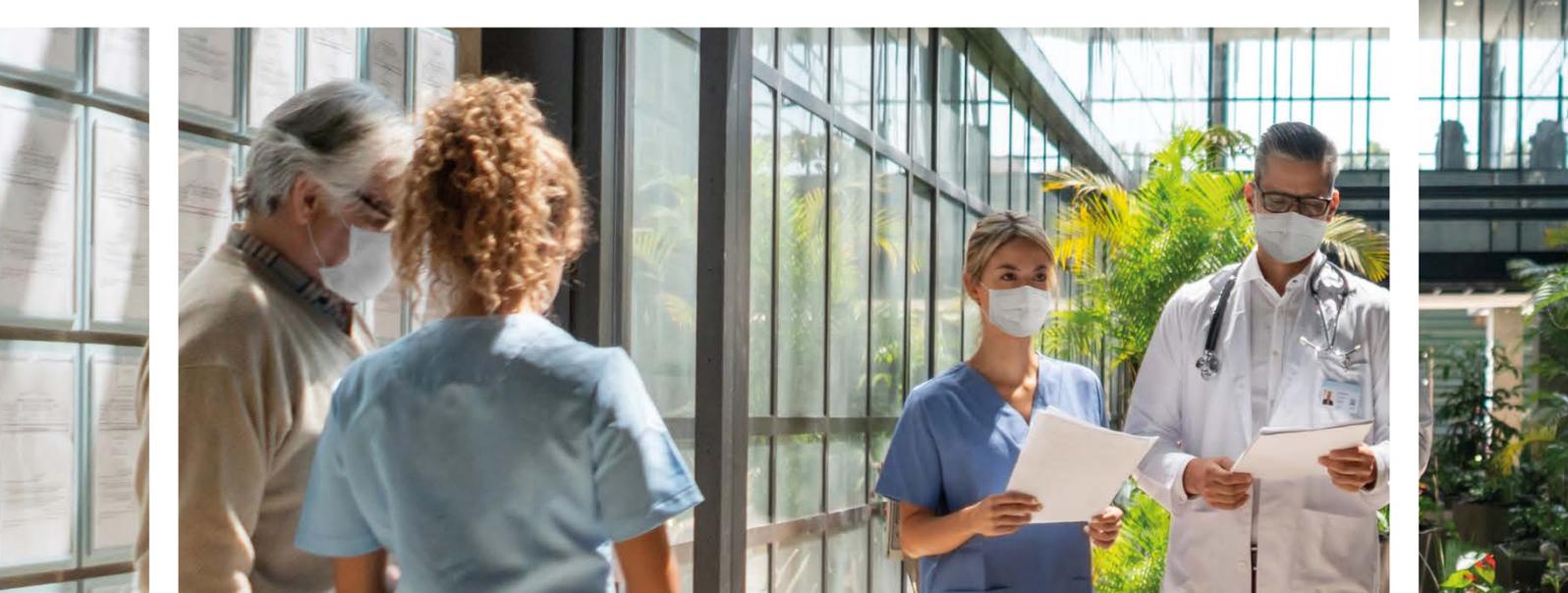
En Suisse, comme beaucoup d'autres, les caisses-maladie SWICA et CSS font avancer ensemble la thématique «Value-based Healthcare» conjointement avec l'hôpital cantonal de Winterthour et l'hôpital universitaire de Bâle, dans le cadre de la Patient Empowerment Initiative, avec le soutien de PwC Suisse. Les auteurs de cette initiative, qui vise à accroître les avantages pour les patients, souhaitent notamment mettre fin à l'inadéquation des soins, tout en renforçant les structures tarifaires actuelles. En évitant les traitements dépourvus d'un véritable intérêt médical (soins inutiles), ils préservent leurs ressources financières et écologiques tout en luttant contre la pénurie de main-d'œuvre. Il sera dès lors possible de diminuer le coût général de la santé, de mieux cibler l'affectation des ressources et d'insister sur les dimensions ESG.



«Notre initiative «Miteinander nachhaltig» (durables ensemble) est ancrée de multiples manières dans le Lindenhofgruppe et marque un engagement pour plus de durabilité dans le quotidien hospitalier dans tous les domaines – de l'engagement social à la pharmacie hospitalière en passant par l'hôtellerie et les opérations ambulatoires. L'optimisation de l'utilisation des ressources peut souvent déboucher sur un intérêt économique».

Marc Schulthess, responsable Développement d'entreprise au sein du Lindenhofgruppe







« Nous avons soupesé les avantages et les inconvénients des options d'optimisation de notre système alimentaire. L'orientation vers le service, les aspects économiques, une réduction du gaspillage alimentaire et le lissage de notre capacité de production, en particulier, ont mis en lumière une solution avec laquelle nous espérons faire école. »

Sieglinde Breinbauer, responsable Exploitation, hôpital universitaire de Bâle

Les gaz anesthésiques alternatifs ménagent le climat

Depuis fin 2021, l'hôpital universitaire de Bâle a abandonné le gaz anesthésique desflurane. Une anesthésie de sept heures au desflurane équivaut à un trajet de 15 000 kilomètres en voiture. L'hôpital universitaire a remplacé ce gaz anesthésique par des alternatives plus respectueuses de l'environnement, qui ne font aucune différence pour la sécurité ou le confort du patient, ou pour la qualité des traitements et des résultats par rapport au desflurane.¹⁸

Le recyclage du plastique et des instruments chirurgicaux favorise l'économie circulaire

En 2019, le Lindenhofgruppe s'est attelé au recyclage du plastique et a lancé d'autres projets dans le cadre de l'initiative « Miteinander nachhaltig » (durables ensemble). Ainsi, en 2020, plus de douze tonnes de plastique ont été recyclées au sein de différents services des trois sites hospitaliers, par exemple dans les salles d'opération ambulatoires et stationnaires ou dans les unités de soins.¹⁹

Le Lindenhofgruppe a également lancé un projet de recyclage dans les salles d'opération ambulatoires en 2021. Les premiers mois, le groupe hospitalier a économisé près d'une tonne de CO₂. Il a collecté 2800 instruments médicaux à usage unique et réinjecté 87 kg de métaux précieux dans le circuit des matériaux recyclables. Après une phase pilote dans le centre d'opérations ambulatoire du Lindenhofspital, le projet de recyclage a été étendu à toutes les salles d'opération du Lindenhofgruppe.²⁰

¹⁸ Cf. « Narkosen am Universitätsspital Basel werden klimaschonender », hôpital universitaire de Bâle, 27 octobre 2021

¹⁹ Cf. « Miteinander nachhaltig: Kunststoffrecycling in OP und Pflege », Lindenhofgruppe, 2020

²⁰ Cf. « Die Lindenhofgruppe startet – als erstes Spital der Schweiz – ein Recyclingprojekt in Operationssälen », Lindenhofgruppe, 2021

Comment conduire durablement votre hôpital

Dans ce chapitre, nous vous présentons une approche systématique pour examiner le développement durable de votre gouvernance et la réorienter à long terme. En principe, tous les achats des entreprises peuvent être

remis en question par rapport à leur impact ESG et optimisés le cas échéant. La figure 3 présente une sélection de thématiques clefs ESG, dont le discours critique est une évidence pour les cadres hospitaliers que vous êtes.

Figure 3 : Champs thématiques dont les cadres hospitaliers devraient se saisir en matière de développement durable

Utilisation des ressources

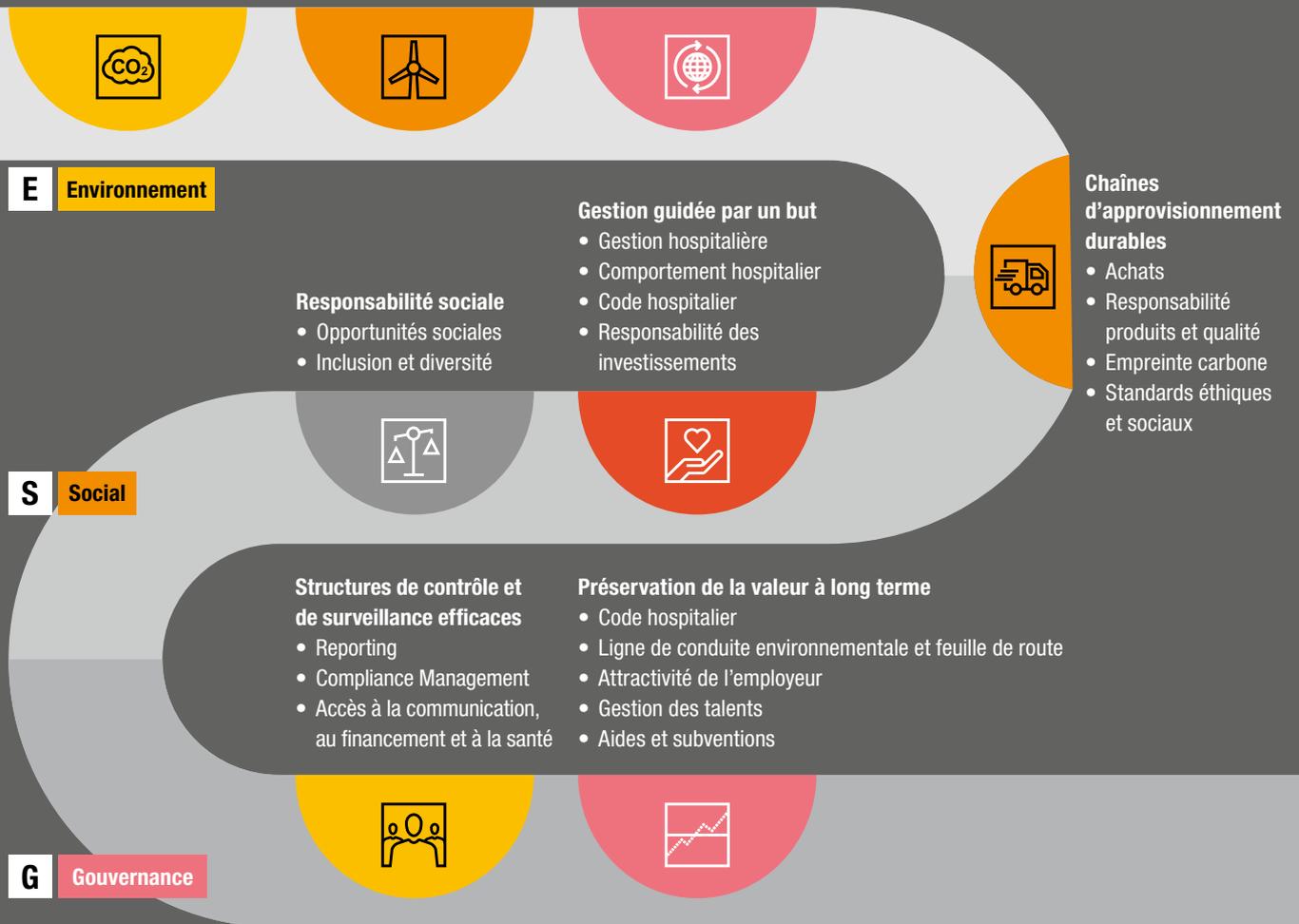
- Eau/eaux usées
- Utilisation des surfaces et biodiversité
- Alimentation
- Consommation de papier
- Gaz médicaux et consommables
- Mobilité

Autosuffisance énergétique

- Ressources naturelles
- Énergie et consommables
- Chauffage et refroidissement

Économie circulaire

- Déchets électroniques
- Conditionnement et déchets (ordures)
- Déchets spéciaux
- Matériaux de recyclage



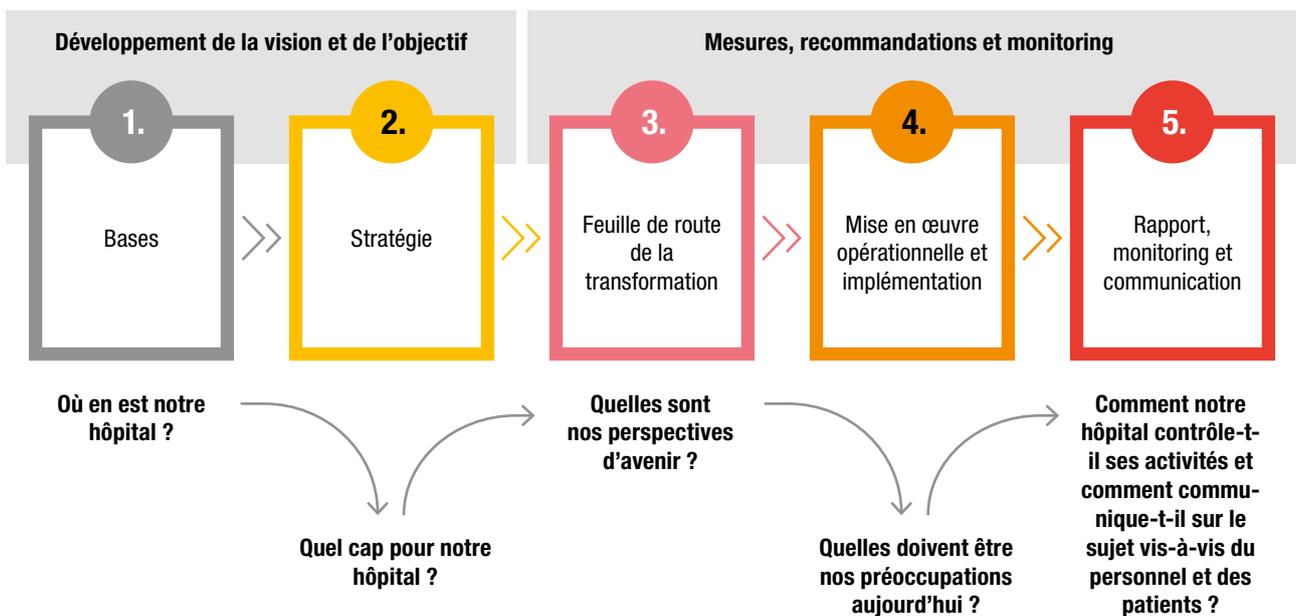


Gouvernance d'hôpital conforme aux critères ESG

Une gouvernance conforme aux critères ESG répond au principe d'une économie durable en matière de ressources et influe sur les décisions et les approches des entreprises s'agissant des aspects écologiques, sociaux et sociétaux. Une approche échelonnée et basée sur la

stratégie joue un rôle décisif à cet égard (cf. figure 4). En Allemagne, par exemple, neuf CEO et cadres supérieurs sur dix estiment que le développement durable aura au moins autant d'importance que la numérisation dans les cinq années à venir.²¹

Figure 4 : Approche systématique de la gouvernance durable



²¹ Cf. « Von Haltung zu Handlung: Wie Deutschlands CEOs ihre Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs bringen », Futurist, 2021

Ce que vous pouvez faire concrètement

Les exemples ci-dessus le montrent clairement: le développement durable offre aux hôpitaux suisses un potentiel d'action attractif, quelles que soient leur taille ou leurs spécialités médicales. Le législateur, comme les collaborateurs actuels et potentiels, attendent des hôpitaux un positionnement de plus en plus durable et des mesures concrètes en ce sens. Appréhender les différentes dimensions du développement durable et agir en ce sens, c'est répondre avec plus de facilité aux obligations réglementaires et aux exigences accrues des parties prenantes à l'avenir.

Nous avons identifié ci-après dix champs d'action pour accélérer et prendre en main la transition de votre hôpital vers le développement durable.



1. Prendre position

La crise climatique s'achemine vers une crise sanitaire à long terme. À la lumière de ce constat, nous recommandons d'ancrer les avantages stratégiques dans votre futur modèle commercial. Une telle position nécessite une structure résolument axée sur le développement durable et une compréhension aiguë de la pertinence et de l'urgence des dimensions ESG.

2. Affiner sa stratégie

Accordez au développement durable une priorité stratégique aussi élevée qu'à la numérisation. Cela implique également de l'inscrire dans la stratégie d'entreprise et d'examiner l'ensemble des décisions d'entreprise à l'aune de votre conception du développement durable.

3. Améliorer les structures de direction

Pour que votre hôpital puisse agir durablement, il vous faut établir des structures de direction correspondantes, en créant par exemple un service dédié au développement durable avec accès direct au C-Level et en acquérant les compétences ad hoc. Dans tous les cas, le développement durable doit régulièrement figurer à l'ordre du jour de votre conseil d'administration et de votre direction. Se fixer des objectifs ESG et incarner cette volonté au plus haut niveau de direction s'inscrit dans la responsabilité sociale de votre hôpital.

4. Associer les collaborateurs

Vos collaborateurs ne sont pas seulement votre premier capital d'exploitation, ils constituent aussi une source essentielle d'idées et de motivation. C'est pourquoi, vous devez encourager la créativité et la volonté de chaque personne qui donne un visage à votre institution.

5. Favoriser l'innovation

La transition vers le développement durable appelle des innovations dans les modèles commerciaux et les processus ainsi qu'un upskilling dans le fonctionnement clinique au quotidien. Pour cela, vous devez autoriser les innovations et mesurer leur pertinence à la rentabilité des investissements, mais aussi à leur impact à court, moyen et long terme sur la performance ESG.

6. Repenser l'approvisionnement

Intégrez les solutions de l'économie circulaire dans vos achats, en substituant par exemple des produits à usage multiple aux produits à usage unique. Prenez en considération le positionnement en termes de durabilité de vos partenaires actuels et potentiels de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre des appels d'offres et dans vos décisions pour ou contre la prolongation ou la conclusion d'un contrat de coopération.



7. Optimiser le financement

À première vue, la transition vers le développement durable engendre des coûts, mais à bien y regarder, il est très souvent possible de les diminuer. Lorsque vous financez des projets, ne vous focalisez pas sur les ratios financiers, faites aussi attention aux critères ESG. Dans le cas d'une transformation ou d'une nouvelle construction, il convient par exemple de déterminer si elle doit se dérouler sur une base complètement nouvelle. Le concept du « Total Cost of Ownership » et l'intégration de la durabilité en tant que facteurs clefs s'imposent dans la planification.

9. Adapter le reporting

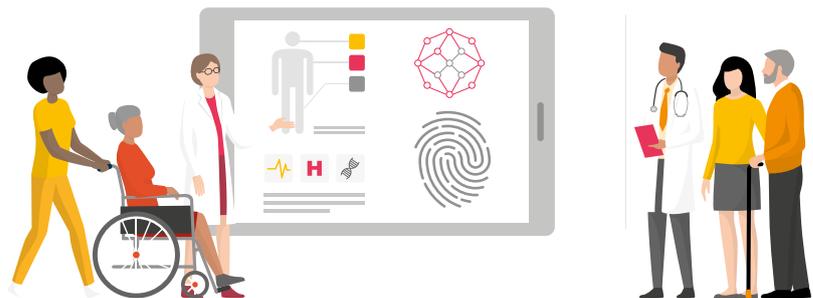
Même les fournisseurs de prestations plus petits doivent veiller à établir des rapports de durabilité réguliers afin de rester sur le marché des capitaux et de préparer leur entreprise pour l'avenir. Voici ce que dit à ce propos Stephan Hirschi, directeur et responsable Développement durable, PwC Suisse : « Être transparent sur des indicateurs non-financiers ne se résume pas à produire un rapport conforme à la réglementation. C'est l'occasion de surveiller et d'améliorer la performance ESG de votre entreprise et cela peut aussi avoir un impact financier. »²²

8. Veiller à la mesurabilité

Quantifiez les répercussions de vos activités en matière de durabilité. Orientez-les à l'aune de normes reconnues – comme la Global Reporting Initiative (GRI) – et recherchez les certifications qui ont fait leurs preuves sur le marché, à l'instar du système européen de gestion de l'environnement « Eco-Management and Audit Scheme » (EMAS) ou de l'International Standardization Organization (ISO).

10. Communiquer en toute transparence

Affinez votre profil ESG et définissez une communication cohérente en interne et en externe. C'est la seule façon d'exploiter tout le potentiel de vos efforts ESG pour le succès de votre hôpital à long terme.



²² Cf. « Une occasion unique de devenir un modèle d'entreprise responsable », <https://www.pwc.ch/fr/insights/durabilite/devenir-un-modele-d-entreprise-responsable-et-preparer-le-profil-esg.html>, article Insight de Stephan Hirschi et Erol Baruh, PwC Suisse, 2021



À votre service

Vos interlocuteurs



Philip Sommer

Associé
Responsable Conseil secteur
de la santé, PwC Suisse
+41 58 792 75 28
philip.sommer@pwc.ch
linkedin.com/in/philipsommer



Patrick Schwendener, CFA

Managing Director
Responsable Affaires secteur
de la santé, PwC Suisse
+41 58 792 15 08
patrick.schwendener@pwc.ch
linkedin.com/in/patrickschwendener



Stephan Hirschi

Responsable Développement
durable
PwC Suisse
+41 58 792 27 89
stephan.hirschi@pwc.ch
linkedin.com/in/stephanhirschi



Paul Sailer

Senior Manager
Conseil secteur de la santé
PwC Suisse
+41 58 792 78 46
paul.sailer@pwc.ch
linkedin.com/in/paul-mathias-sailer

Auteur-e-s de l'étude



Frederik Haubitz

Manager
Conseil secteur de la santé
PwC Suisse
+41 58 792 75 11
frederik.haubitz@pwc.ch
linkedin.com/in/frederikhaubitz



Sarah Näther

Senior Consultant
Conseil secteur de la santé
PwC Suisse
+41 58 792 40 89
sarah.n.naether@pwc.ch
linkedin.com/in/sarah-näther

Co-auteur



Dr. med. Christian Abshagen

DTM&H, MBA
Responsable du service Durabilité
de l'hôpital universitaire de Bâle
+41 61 328 60 01
christian.abshagen@usb.ch



[www.pwc.ch/
secteur-de-la-sante](http://www.pwc.ch/secteur-de-la-sante)

