



## REPONSE DU CONSEIL D'ETAT

### à l'interpellation Catherine Labouchère et consorts – Chirurgie pédiatrique suite, mais à quand la fin ?

#### *Rappel de l'interpellation*

*En 2015, j'avais posé une question sur les tensions qui étaient apparues dans le service de chirurgie pédiatrique du CHUV. En 2016 le député Jean-Marie Surer déposait une interpellation sur le même sujet. Les réponses du Conseil d'Etat avaient admis que certaines tensions existaient, mais qu'elles étaient en voie d'être réglées par une réorganisation du service. Or, les tensions réapparaissent et sont médiatisées.*

*Cet état de fait est hautement regrettable, car tout le secteur pédiatrique est particulièrement sensible. Le dégât d'image est fait au moment même où l'hôpital des enfants se construit. On peut que le déplorer.*

*La transparence sur ces faits est souhaitable pour parer aux interrogations et aux doutes, qui surviennent inévitablement à la lecture des médias.*

*Je pose donc les questions suivantes au Conseil d'Etat :*

- 1) *Qu'en est-il réellement des tensions dans ce service ?*
- 2) *Quelles mesures seront prises pour que ces tensions cessent ?*
- 3) *N'y a-t-il pas lieu d'avoir un regard externe et neutre sur les faits décrits ?*

## ***Réponse du Conseil d'Etat***

En préambule, tel qu'évoqué par Madame la Députée Labouchère dans son interpellation, le Conseil d'Etat souhaite revenir sur l'historique récent du Service de Chirurgie pédiatrique du CHUV, désormais Service de Chirurgie de l'Enfant et de l'Adolescent (SCEA).

En juillet 2014, afin de mettre en commun et de mutualiser les ressources et les compétences des professionnel·le·s du CHUV et des HUG dans le domaine pédiatrique, ainsi que d'accroître le bassin de recrutement des patient·e·s, le Centre Universitaire Romand de Chirurgie Pédiatrique (CURCP) a été créé. Ce dernier regroupe le Service de Chirurgie pédiatrique et l'Unité Pédiatrique de la Chirurgie Orthopédique et Traumatologique (UPCOT) du CHUV, ainsi, qu'aux HUG, le Service de Chirurgie pédiatrique et le Service d'Orthopédie et Traumatologie pédiatrique.

Sur la base de ce qui avait été fait avec succès dans le domaine de la médecine légale, l'idée de désigner une même personne à la tête du Centre et des deux services de chirurgie pédiatrique du CHUV et des HUG, s'est naturellement imposée. La cheffe du Service de Chirurgie pédiatrique des HUG, a ainsi été nommée à la fois à la direction du CURCP et du Service de Chirurgie pédiatrique du CHUV.

Cependant, après deux ans de fonctionnement, il est apparu que la direction simultanée des deux services lausannois et genevois par une seule personne n'était pas adaptée. En effet, il est difficile pour un·e chirurgien·ne fortement occupé·e en salle d'opération d'assurer une présence suffisante sur les deux sites. Ainsi, la directrice du CURCP s'est rapidement trouvée dans une situation matériellement ingérable. Il lui était difficile de conduire les deux entités simultanément et de fédérer deux équipes, par ailleurs organisées de manière différente. Malgré tous les efforts déployés, il en a résulté des difficultés d'organisation et des dysfonctionnements, principalement sur le site du CHUV.

Face à ces difficultés, la première décision a été de modifier et de renforcer la gouvernance du Service de Chirurgie pédiatrique du CHUV. Le 1<sup>er</sup> janvier 2017, un chef de service a été nommé au CHUV à la tête du nouveau Service de Chirurgie de l'Enfant et de l'Adolescent (SCEA), comportant deux unités : une unité d'orthopédie et de traumatologie pédiatrique (UPCOT), dont était issu le nouveau chef de service, et une unité de chirurgie pédiatrique « viscérale » (CHP). En outre, le CURCP étant conservé, sa directrice a été confirmée dans ses fonctions.

### **1) Qu'en est-il réellement des tensions dans ce service ?**

Comme évoqué dans la réponse à l'interpellation de M. le Député Surer en 2016, des tensions étaient notamment apparues au cœur de l'ancien Service de Chirurgie pédiatrique du CHUV.

Malgré les changements de structure décrits en préambule, certains dysfonctionnements ont persisté à l'intérieur du CURCP et du SCEA. Si la collaboration entre entités lausannoises et genevoises a très bien fonctionné dans les domaines de l'orthopédie et de la traumatologie pédiatrique, celle portant sur la chirurgie pédiatrique « viscérale » n'a pas été à la hauteur des attentes.

Cependant, il y a lieu de préciser qu'à aucun moment, ni les enfants, ni leur famille n'ont eu à souffrir de ces dysfonctionnements internes car la qualité et la sécurité des soins et des prises en charge ont été assurées en tout temps.

Par ailleurs, la Section Vaud de l'Association suisse des médecins assistant·e·s et chef·fe·s de clinique (ASMAV) s'est adressée en janvier 2018 à la Direction générale du CHUV pour dénoncer certains comportements jugés inadaptés de la part du chef de service du SCEA à l'égard de certains de ses collaborateurs et collaboratrices.

La Direction des ressources humaines du CHUV a tout d'abord tenté de résoudre ces conflits par la voie de la médiation, sans résultats immédiats probants.

En outre, devant la persistance des plaintes d'une collaboratrice à l'encontre de deux médecins cadres du SCEA, une démarche du Groupe Impact a été mandatée à l'été 2017. La Direction générale du CHUV a pris bonne note, en décembre 2017, des conclusions de l'enquête. Celles-ci disculpent les deux médecins cadres de tout harcèlement ou décisions arbitraires et subjectives. Il y est par ailleurs relevé l'excellence du travail accompli, tout en pointant toutefois des tensions interpersonnelles et un style de management directif dans l'ensemble du service.

## **2) Quelles mesures seront prises pour que ces tensions cessent ?**

Compte tenu de tous les événements décrits ci-dessus et d'une nouvelle interpellation de la part de l'ASMAV, la Direction générale du CHUV a décidé de mener une évaluation 360° du SCEA, portant non seulement sur les problèmes de ressources humaines, mais aussi sur son fonctionnement global, sa stratégie et ses potentialités d'évolution et de développement. Elle a donc nommé une commission d'évaluation, composée du Vice-directeur médical du CHUV, président, d'un vice-doyen de la Faculté biologie et médecine, d'un représentant des ressources humaines, ainsi que, afin d'assurer la neutralité des travaux, d'un expert externe, du CHU de Lille. Le chef du Département femme-mère-enfant du CHUV, dont le SCEA dépend, a assuré la liaison entre la commission et le SCEA, pour garantir la bonne compréhension du domaine de l'enfant par l'ensemble des membres impliqués.

Le personnel concerné, ainsi que la hiérarchie et l'ASMAV, ont été informés du lancement de cette évaluation lors d'une réunion qui s'est tenue le lundi 12 novembre 2018.

Entre janvier et février 2019, la Commission a rencontré 56 collaborateurs et collaboratrices internes au SCEA, et 20 externes, dont certain·e·s travaillant aux HUG, et impliqué·e·s dans le CURCP. En avril, elle a remis son rapport, validé par l'ensemble de ses membres, au directeur général du CHUV.

La Commission a constaté des différences de fonctionnement importantes entre les 2 unités du SCEA : l'UPCOT fonctionne comme une entité structurée, alors que l'unité CHP fonctionne de manière très centrée sur les différents médecins-cadre spécialistes, sans concertation entre eux. De plus, la légitimité du chef de service SCEA est contestée par certains médecins cadres, parce qu'il n'est pas formellement porteur du titre de spécialiste ISFM en chirurgie pédiatrique, bien qu'il ait une expérience de plus de trente ans dans le domaine de la chirurgie de l'enfant.

Si les relations sont jugées bonnes entre les différents médecins cadres et les soignant·e·s ou le personnel administratif, l'absence de concertation rend la gestion de l'unité et de ses ressources en lits, locaux et personnel difficile, génératrice de tensions, et donc peu satisfaisante et épuisante à long terme. Ces tensions internes ont été responsables de dérapages verbaux occasionnels d'un très petit nombre de collaborateurs et collaboratrices.

Malgré cela, les prestations cliniques ont continué à être assurées à la satisfaction des patient·e·s, et sont jugées globalement de bonne qualité par la majorité des collaborateurs et collaboratrices internes et externes au SCEA.

Sur le plan académique, l'activité d'enseignement est assurée à la satisfaction des étudiant·e·s. En revanche, les activités de recherche mériteraient d'être mieux soutenues.

Sur la base de ce rapport, la Direction générale du CHUV a décidé de mesures de restructuration pour préciser les rôles et responsabilités de certains médecins cadres de l'unité CHP, sans remettre en cause le rôle du chef de service SCEA.

Un médecin-chef avec le titre ISFM en chirurgie pédiatrique a été nommé à la tête de l'unité CHP pour seconder le chef du SCEA avec pour mission de restructurer le fonctionnement de l'unité et de développer des synergies avec son homologue des HUG, elle-même chirurgienne pédiatre ISFM. Ces modifications ont été réalisées en accord avec la directrice du CURCP et les directions générales des deux hôpitaux universitaires. Cette nouvelle organisation du SCEA a été formellement présentée aux collaborateurs et collaboratrices du service lors d'une séance qui s'est tenue le 27 septembre 2019, et a reçu un accueil très satisfaisant.

Parallèlement, des modifications de structure ont également eu lieu aux HUG. En effet, suite au départ du responsable du Service d'Orthopédie et de Traumatologie pédiatrique, la Direction générale des HUG a décidé de transformer ce service en une unité du Service de Chirurgie pédiatrique de telle sorte qu'aujourd'hui, les structures lausannoises et genevoises sont désormais symétriques et devraient permettre au CURCP de retrouver la dynamique souhaitée à l'origine de sa création.

Enfin, un suivi du SCEA par la même commission que celle constituée pour l'évaluation 360°, à l'exception de l'expert externe, est déjà prévu dans un an.

### **3) N'y a-t-il pas lieu d'avoir un regard externe et neutre sur les faits décrits ?**

Le Conseil d'Etat renvoie à la question 2. Il juge que la commission nommée pour procéder à l'évaluation complète du SCEA possédait à la fois les compétences et la neutralité nécessaires, et que la Direction générale du CHUV a pris les mesures utiles et adéquates pour mettre fin aux tensions existantes dans le service.

En conclusion, le Conseil d'Etat et la Direction générale du CHUV continuent d'accorder une attention soutenue à la situation actuelle du SCEA et à l'impact des mesures de réorganisation prises.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 30 octobre.

La présidente :

*N. Gorrite*

Le chancelier :

*V. Grandjean*