

**RAPPORT DE LA COMMISSION THEMATIQUE DE LA SANTE PUBLIQUE
chargée d'examiner l'objet suivant :**

**Exposé des motifs et projet de décret ratifiant la composition du Conseil stratégique du
CHUV**

1. PREAMBULE

La commission s'est réunie le 1^{er} septembre 2023.

Présent·e·s : Mmes Claire Attinger Doepper (en remplacement de Sébastien Cala), Florence Bettschart-Narbel (en remplacement de Philippe Miauton), Josephine Byrne Garelli, Géraldine Dubuis, Rebecca Joly, Sandra Pasquier, Sylvie Podio (présidence), Marion Wahlen (en remplacement de Chantal Weidmann Yenny). MM. Fabien Deillon, Nicola Di Giulio, Gérard Mojon, Cédric Roten, Patrick Simonin (en remplacement d'Olivier Petermann), Blaise Vionnet, Marc Vuilleumier. Excusé·e·s : Mme Chantal Weidmann Yenny. MM. Sébastien Cala, Philippe Miauton, Olivier Petermann.

Représentant·e·s du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) : Mme Rebecca Ruiz, Conseillère d'Etat, Cheffe du DSAS. MM. Gianni Saitta, Directeur général ad intérim de la Direction générale de la santé (DGS), Marc Weber, Expert en politique de santé au Secrétariat général du DSAS (SG-DSAS).

2. PRESENTATION DE L'EMPD – POSITION DU CONSEIL D'ÉTAT

Le Grand Conseil a adopté en juin 2021 une modification de la loi sur les Hospices cantonaux (LHC) qui prévoit la mise en place du Conseil stratégique du CHUV. Ce conseil constituera un organe de réflexion et de prospective, chargé d'accompagner le CHUV face aux défis importants auxquels ce dernier doit faire face. Le Conseil stratégique appuiera aussi le CHUV dans le dossier des enjeux financiers. Il préavisera ainsi formellement les investissements du CHUV de plus de 8 millions.

Il a été fait appel à la société Alderus pour établir la composition du conseil. Cette société a notamment œuvré dans le cadre du renouvellement de la gouvernance de l'Hôpital intercantonal de la Broye (HIB). Comme pour la désignation du Conseil d'établissement de l'HIB, deux député·e·s ont été intégré·e·s à la Commission de désignation, en l'occurrence un·e commissaire de la Commission des finances (COFIN) en charge du DSAS et un·e commissaire de la Commission de gestion (COGES) en charge du DSAS. Suite à l'annonce publiée, une centaine de candidatures ont été reçues et tout un travail d'auditions et de sélection a été réalisé.

Le Conseil d'Etat est convaincu que la composition proposée se montre équilibrée et réunit les compétences attendues tant dans le domaine de la santé et de la médecine que de la politique sanitaire, de l'éthique, des ressources humaines, des finances, de la recherche et de l'innovation.

3. AUDITION

3.1. RENCONTRE AVEC MONSIEUR LE PROFESSEUR RETO MEULI, PRÉSIDENT DÉSIGNÉ DU CONSEIL STRATÉGIQUE DU CHUV

Le professeur se présente : formation à Lausanne d'ingénieur en physique puis de médecin, ancien chef du département de radiologie du CHUV et ancien vice-doyen de la Faculté de biologie et de médecine (FBM) de l'Université de Lausanne (Unil). Il a cessé son activité professionnelle en été 2021, ce qui lui donne de la disponibilité, en particulier dans le cadre de l'intérêt qu'il continue de porter au CHUV. Il a connu dans sa carrière six directeurs généraux du CHUV et cinq conseillers d'État en charge de la santé, ce qui atteste de sa connaissance de l'intérieur d'une l'institution qu'il apprécie.

Le professeur note qu'une large majorité du Grand Conseil a voulu le Conseil stratégique du CHUV. La mission générale du conseil consiste à soutenir et accompagner le CHUV dans l'élaboration et la mise en œuvre de sa stratégie et de son développement.

Le CHUV constitue une institution appréciée de la population vaudoise qui porte une importante reconnaissance envers son hôpital universitaire, reconnaissance qui n'existe probablement pas ailleurs en Suisse. Maintenir la relation privilégiée entre la population vaudoise et son hôpital universitaire apparaît important pour le professeur, au même titre que maintenir la qualité de l'institution, reconnue au niveau international. Cela ne va pas de soi, tant l'hôpital a été secoué par la crise sanitaire du Covid.

Le professeur est reconnaissant que sa candidature en tant que président du conseil ait été retenue. Il s'agit d'une responsabilité importante, le fonctionnement concret du Conseil stratégique du CHUV étant à créer.

À ce titre, le professeur estime que le Conseil stratégique ne doit pas ajouter une couche supplémentaire dans le millefeuille, les processus décisionnels du CHUV en matière d'investissement et de développement se montrant déjà passablement lourds. La direction générale du CHUV parvient à gérer le paquebot CHUV de manière tout à fait satisfaisante. Elle se trouve néanmoins dans une période un peu plus délicate, avec son renouvellement et, en particulier, la désignation d'un·e nouveau·elle directeur·trice général·e. La cohésion de la direction générale du CHUV est essentielle.

Pour le professeur, la composition du Conseil stratégique du CHUV se montre équilibrée et les personnes sélectionnées sont représentatives du domaine de la santé. Si des compétences spécialisées en finance sont présentes, elles ne constituent pas la force première du conseil. Le Conseil stratégique du CHUV n'est pas un conseil d'administration chargé de diriger l'entreprise vers les bénéfices. Il est chargé de diriger l'institution vers un objectif de qualité essentiellement.

Lorsque, dans une entreprise, un organe contrôle le plan stratégique, les investissements (de plus de 8 millions en l'occurrence), les nominations et les promotions, cet organe contrôle l'ensemble de l'institution. De l'avis du professeur, le Conseil stratégique du CHUV ne doit cependant pas se substituer à la direction générale du CHUV chargée de la gestion opérationnelle et force de propositions stratégiques. Le Conseil stratégique doit être un soutien à la direction générale.

Personnellement, le professeur affirme avoir toujours eu de bonnes relations au sein du CHUV et, en particulier, avec la direction générale actuelle. Il se dit prêt à répondre à l'attente consistant à adopter un point de vue critique sur les orientations du CHUV. Il se sent en mesure d'être entendu par la direction générale du CHUV et par les chef·fe·s de département/service du CHUV auprès desquel·le·s il n'est plus impliqué du fait qu'il a cessé son activité professionnelle au sein de l'institution.

L'intervention du professeur suscite les interrogations et commentaires qui suivent.

Il est attendu du Conseil stratégique du CHUV une vision prospective face aux importants défis auxquels le CHUV doit faire face, dans le but garantir le rayonnement de l'institution. L'exclusion de la Suisse du programme européen pour la recherche et l'innovation Horizon pèse. Dans ce contexte, la composition du Conseil stratégique du CHUV ne manque-t-elle pas de personnes proches de la recherche pure ?

La question de la recherche pure incombe essentiellement à la FBM. Le Conseil stratégique du CHUV comprend plusieurs professeurs qui disposent, à ce titre, d'une expertise en matière de recherche fondamentale. Le président désigné du conseil précise que le CHUV assure une triple mission : soins, formation et recherche.

La recherche se divise en recherche fondamentale et recherche clinique. Ces deux pôles se montrent fortement intriqués, même si, à juste titre, la recherche fondamentale dépend de la FBM et la recherche clinique du CHUV. D'ailleurs, le financement des activités de recherche, qu'elle soit fondamentale ou clinique, s'avère très imbriqué. Le président désigné du conseil évoque l'idée de dresser un bilan de l'existence depuis un bon nombre d'années de la FBM. En effet, séparer la section médecine de la section biologie en créant une faculté de médecine pour elle-même pourrait permettre de renforcer la recherche fondamentale en médecine.

La composition du Conseil stratégique du CHUV ne manque-t-elle pas de représentant-e-s du domaine des technologies médicales (medtech) ?

Le Conseil stratégique comprend un professeur, spécialiste de l'informatique médicale. Cas échéant, le Conseil stratégique peut de même s'appuyer sur les compétences d'expert-e-s externes. Le président désigné du conseil précise que lui-même dispose d'une formation d'ingénieur, d'une expérience professionnelle dans la technique en tant qu'ancien responsable du département de radiologie du CHUV, et qu'il connaît relativement bien les acteurs régionaux des *medtech*.

Alors que le CHUV s'avère le plus grand employeur du canton, pourquoi le Conseil stratégique du CHUV ne comprend-il pas un-e représentant-e du personnel ?

La cheffe de Département précise que le Conseil d'État s'est basé sur les dispositions légales instituant le Conseil stratégique du CHUV. Si le Conseil stratégique doit comprendre des personnalités représentant un certain nombre de domaines, aucune demande lors des débats au Grand Conseil n'a porté sur la représentation du personnel au sein du Conseil stratégique du CHUV.

D'ailleurs, les conseils d'établissement, nommés par le Conseil d'État, d'autres institutions comme Unisanté, l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC) ou l'Hôpital intercantonal de la Broye (HIB) ne comprennent pas non plus une représentation du personnel.

Le président désigné du conseil suggère que, lorsque la direction générale du CHUV se présentera au Conseil stratégique, elle invite la présidence de la Commission du personnel à intervenir.

Le Conseil stratégique du CHUV disposera-t-il d'un appui administratif ?

La LHC stipule que le Conseil stratégique du CHUV est administrativement rattaché à la direction générale du CHUV qui en assure le secrétariat. Dans ce cadre, le président désigné du conseil a pris contact avec la direction générale du CHUV et le secrétariat du conseil a été organisé. Le directeur administratif de la direction générale est informé et les ressources nécessaires ont été mises en place.

Le président désigné du conseil prévoit que le Conseil stratégique siège dans les locaux du CHUV, se réunisse quatre fois par année au minimum, un peu plus au début (nécessité que les membres du conseil fassent connaissance les uns des autres, nécessité de mettre au même niveau la compréhension de chaque membre concernant le CHUV et son fonctionnement). Le président désigné du conseil juge important que le Conseil stratégique du CHUV travaille en présentiel.

Afin d'assurer l'indépendance du Conseil stratégique par rapport à la direction CHUV, le soutien administratif à l'activité du conseil ne devrait-il pas être confié à un secrétariat dépendant du seul Conseil stratégique ?

La cheffe de Département précise que selon la modification légale adoptée par le Grand Conseil, il est prévu que le CHUV fournisse les ressources du secrétariat du Conseil stratégique. La personne chargée du secrétariat du Conseil stratégique, suffisamment expérimentée et adaptable, ne dépendra pas hiérarchiquement de la direction du CHUV, même si l'autorité d'engagement reste l'hôpital.

Le président désigné du conseil se dit attentif à la question de l'indépendance du secrétariat du Conseil stratégique et de la confidentialité des débats au sein du conseil (possibles désaccords du conseil avec des membres de la direction générale du CHUV). Il est fait recours dans un premier temps à un groupe de personnes du secrétariat de la direction générale du CHUV pour de simples raisons pratiques, le Conseil stratégique n'étant pas encore en fonction.

Le Conseil stratégique du CHUV jouera un rôle essentiellement de conseil et de prospective mais aussi de préavis (nomination de la direction du CHUV, investissements de plus de 8 millions). Que se passera-t-il en

cas de divergence de vue sur un point important entre le Conseil stratégique et la direction générale du CHUV ou le Conseil d'État ?

La cheffe de Département répond que le texte de loi précise que le Conseil stratégique du CHUV est associé au processus de nomination de la direction du CHUV ; le Conseil stratégique ne préavise pas en l'occurrence.

Ainsi, une fois le Conseil stratégique en fonction, certains de ses membres pourront faire partie du Comité de sélection du nouveau·elle directeur·trice général·e du CHUV. Aucun conflit ne devrait dès lors intervenir en la matière.

En cas de divergence concernant un investissement, la résolution passera par l'écoute des arguments des un·e·s et des autres et par le dialogue. Charge à la direction du CHUV de bien argumenter sur la nécessité de certains investissements et de se montrer convaincante tant auprès du Conseil stratégique que du Conseil d'État. Le CHUV doit d'ores et déjà convaincre le Conseil d'État du bienfondé de sa stratégie.

La procédure est la même que celle déjà en vigueur avec les divers conseils d'établissements existants.

Le barème des indemnités prévues pour les membres du Conseil stratégique du CHUV ne s'avère-t-il pas excessivement faible compte tenu du haut niveau de compétences requis ? Reconnaître la qualité du Conseil stratégique et valoriser son travail vis-à-vis des partenaires n'implique-t-il pas une rémunération plus élevée ?

Le Département précise qu'en la matière, la LHC prévoit que les membres du Conseil stratégique du CHUV sont indemnisés conformément aux dispositions relatives aux commissions extraparlimentaires, soit 150.- francs pour une demi-journée.

Le Comité de sélection a jugé ce montant relativement faible pour un travail qui n'est pas celui d'un conseil d'administration au sens formel mais qui s'en approche tout de même un peu. Un accord est dès lors intervenu avec le Conseil d'État, qui prévoit une rémunération de 3'500.- francs fixe par année pour les membres du conseil (6000.- francs pour le président du conseil) à laquelle s'ajoute une rémunération variable de 75.- francs par heure (soit 600.- francs par jour, 300.- francs par demi-journée).

Les candidat·e·s au Conseil stratégique du CHUV n'ont pas eu l'air de faire de la rémunération un élément important de leur candidature.

Le président désigné du conseil précise que les membres du Conseil stratégique du CHUV qui travaillent par ailleurs à titre indépendant ne peuvent pas se permettre de perdre de l'argent à cause de leur engagement au sein du Conseil stratégique. La question de la rémunération sera dès lors à l'ordre du jour de la première séance du conseil. Personnellement, le président désigné du conseil envisage son activité à titre bénévole, étant entendu que le Conseil stratégique dispose des ressources nécessaires à son bon fonctionnement.

Que se passe-t-il si la rémunération envisagée ne suffit pas à certains membres du Conseil stratégique ?

Cette question relève du Conseil d'État. Il n'y a dès lors que le Conseil d'État qui puisse, suite à un bilan de situation après quelques temps, revoir sa décision. Les personnes qui se sont portées candidates au Conseil stratégique savaient a priori qu'elles ne s'engageaient pas dans un conseil d'administration proposant une rémunération d'au moins 30'000.- francs par année.

Vu l'ampleur des enjeux à relever (médecine personnalisée, modifications environnementales, intelligence artificielle, stratégie numérique, etc.) et des attentes envers le Conseil stratégique du CHUV, la charge de travail et la pression sur ce dernier se montreront importantes, d'autant plus si le conseil ne se réunit que quatre fois par année. Quels sont les critères de la grille de sélection utilisée par le Comité de sélection en charge de la sélection des membres du Conseil stratégique ?

Le Département répond que la grille de sélection comprend des critères de compétences professionnelles (connaissances en médecine et soins, humanités, formation, recherche, éthique, ressources humaines et gestion du personnel, organisation et finances hospitalières, droit de la santé, droit des patients, développement durable et infrastructures, innovation et nouvelles technologies), des critères de compétences en matière de gouvernance (stratégie, gestion d'entreprise, gestion du changement, bonne gouvernance, information et communication) et des critères de compétences personnelles (indépendance d'esprit, approche stratégique, esprit critique, capacité à convaincre, esprit collégial, diplomatie). Cette grille a été utilisée par le

Comité de sélection pour évaluer les candidat·e·s mais aussi par ces derniers·ères dans le cadre d'une autoévaluation questionnée par la suite par le Comité de sélection.

Le président désigné du Conseil stratégique du CHUV connaît-il les membres désignés du Conseil stratégique ? A-t-il de quelconques craintes que « la mayonnaise ne prenne pas » au sein du conseil ?

Le président désigné du conseil n'a pas de relations personnelles avec les membres désignés du conseil. Les personnes concernées devront faire connaissance. À priori, il ne devrait pas se présenter de problème d'entente au sein du conseil. L'interrogation porte plutôt sur la disponibilité réelle des membres du conseil, surtout si quatre séances par année ne suffisent pas vu l'ampleur des sujets à traiter. Un fonctionnement du conseil par sous-groupes est à ce titre envisagé.

L'expert en politique de santé précise que la question de la disponibilité a été explicitement abordée lors des entretiens avec les candidat·e·s. Toutes et tous ont affirmé être disponible à un taux d'activité estimé à 10% ou 20%, particulièrement au démarrage des opérations du Conseil stratégique.

Compte tenu du départ programmé à relatif court terme du directeur général du CHUV ad intérim, la nomination du/de la nouveau·elle directeur·trice du CHUV ne constitue-t-elle pas une priorité du Conseil stratégique et du Conseil d'État ?

Oui, si le mandat du directeur général du CHUV ad intérim devait toutefois être prolongé de quelques mois, cela ne poserait pas de problème. Une petite marge temporelle existe.

Pourquoi la LHC n'a-t-elle pas été mise à jour dans la base législative vaudoise ?

La modification de la LHC instituant le Conseil stratégique du CHUV, adoptée en 2021, n'est pas encore entrée en vigueur car le Conseil stratégique n'existe pas encore. Le Conseil d'État prononcera la date d'entrée en vigueur de la modification de la loi une fois le Conseil stratégique constitué (ratification de la composition du Conseil stratégique par le Grand Conseil). Reste à déterminer si le Conseil stratégique peut siéger dès la ratification de sa composition ou s'il doit attendre l'entrée en vigueur de la modification de la LHC.

4. EXAMEN POINT PAR POINT DE L'EXPOSE DES MOTIFS

4.1. CONSÉQUENCES FINANCIÈRES

Le coût de fonctionnement du Conseil stratégique du CHUV, appui administratif compris, est estimé entre 80'000.- et 100'000.- francs par an. Des variations peuvent intervenir, en phase de démarrage en particulier.

5. DISCUSSION SUR LE PROJET DE DECRET ET VOTES

5.1. COMMENTAIRES, AMENDEMENTS ET VOTE

L'article 1 est adopté à l'unanimité.

L'article 2 (formule d'exécution) est tacitement adopté.

6. VOTE FINAL SUR LE PROJET DE DECRET

Le projet de décret tel que discuté par la commission est adopté à l'unanimité.

7. ENTREE EN MATIERE SUR LE PROJET DE DECRET

La commission recommande au Grand Conseil l'entrée en matière sur ce projet de décret à l'unanimité.

Morges, le 19 septembre 2023.

*La présidente :
(Signé) Sylvie Podio*