.

**RÉPONSE DU CONSEIL D'ETAT**
**à l'interpellation Jean-François Thuillard et consorts - Procédure d'engagement de la Direction des soins du CHUV : pour une transparence et une gouvernance exemplaire des cadres hospitaliers (26_INT_72)**

***Rappel de l'intervention parlementaire***

*Le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) traverse une période de transitions structurelles importantes, marquée par des défis de gouvernance, des tensions budgétaires et des réformes organisationnelles nécessaires à la préservation de la qualité des soins. Récemment, le Comité de direction du CHUV a annoncé la nomination d'un nouveau Directeur des soins. Ce poste stratégique implique la responsabilité opérationnelle de plus de 5 200 professionnels de la santé.*

*Parallèlement, la Commission de gestion du Grand Conseil vaudois (COGES) a soulevé des inquiétudes claires dans son rapport de printemps, pointant du doigt l'opacité de certaines procédures de sélection au sein de l'établissement. Le pouvoir législatif cantonal doit s'assurer que les processus de recrutement pour les postes à haute responsabilité de notre hôpital universitaire respectent scrupuleusement les exigences d'indépendance, d'équité et de transparence, loin de toute ingérence.*

*La Direction des soins joue un rôle crucial dans l'attractivité des métiers de la santé, l'amélioration des conditions de travail et la fidélisation des collaborateurs. Dès lors, le procédé ayant mené au choix du nouveau directeur se doit d'être au-dessus de tout soupçon afin de garantir la confiance du personnel et de la population.*

*Dans ce contexte, j'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'État :*

1. *Composition de la commission de recrutement : Comment la commission chargée de sélectionner et d'évaluer les candidats à la Direction des soins a-t-elle été constituée et quels organes (internes et externes au CHUV) y ont été formellement représentés ?*
2. *Critères de sélection et profil : Quels ont été les critères de sélection prioritaires définis dans le cahier des charges pour ce poste ? La balance entre compétences de gouvernance académique et compétences de management clinique direct a-t-elle fait l'objet d'une pondération spécifique ?*
3. *Processus et transparence : Combien de candidatures ont été reçues pour ce poste et quel rôle le Conseil stratégique du CHUV ou le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) ont-ils joué lors des différentes étapes de la sélection ou de la validation finale ?*
4. *Valorisation interne et relève : Des candidatures internes issues de l'encadrement soignant actuel ou des équipes ayant assuré l'intérim ces derniers mois ont-elles été examinées, et comment s'intègre cette nomination externe dans la politique globale de valorisation de la relève soignante interne au CHUV ?*

**Réponse du Conseil d'Etat**

**Préambule**

En préambule, le Conseil d'Etat tient à souligner que la prise de fonction au 1er juillet 2026 du nouveau directeur des soins du CHUV marque la fin d'une phase de transition de plus de trois ans au sein de la direction générale de l'hôpital universitaire. Après la prise de fonction de la nouvelle directrice générale au 1er juin 2025, les personnes suivantes sont venues compléter l'équipe de direction générale :

- Le nouveau directeur des ressources humaines est entré en fonction le 1er octobre 2025.
- Le directeur des constructions, technique et sécurité a.i. a été confirmé dans sa fonction de directeur à partir du 1er juin 2026.
- La directrice de la logistique hospitalière a.i. a été confirmée dans sa fonction de directrice à partir du 1er juin 2026.
- Le nouveau directeur des opérations est entré en fonction le 22 juin 2026.
- Le nouveau directeur des soins est entré en fonction le 1er juillet 2026.

L'équipe de direction renouvelée s'attèle dès à présent à relever les défis d'ampleur qui attendent le CHUV ces prochaines années, en particulier sur le volet de l'économicité des prestations, le remplacement du dossier patient informatisé, la définition du prochain cycle stratégique ou encore le renouvellement de son système logiciel centralisé (ERP) et de son système d'information RH, dont la gestion des temps de travail.

S'agissant de la nomination des membres de la direction générale, cette compétence revient à la directrice générale, qui a le rang de cheffe de service sur le plan de l'administration cantonale. Le Conseil d'Etat a récemment validé la mise à jour des fonctions dirigeantes et exposées DSAS pour le CHUV, en y maintenant uniquement les fonctions de directeur général et de directeur des opérations du CHUV. L'autorité d'engagement du directeur des soins est donc le CHUV, qui a géré cette procédure de recrutement.

Le Conseil d'Etat rejoint les constats soulignant l'importance de la direction des soins du CHUV. Elle s'inscrit dans une stratégie cantonale globale vaudoise. En partenariat avec les Hautes Écoles (La Source et l'HESAV) et l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS), elle participe à la structuration de la formation des professionnels de santé. Son rôle consiste à définir les compétences attendues à la fin des cursus, garantissant ainsi l'adéquation entre la formation académique et le terrain clinique.

Enfin, il y lieu de relever que l'observation de la Commission de gestion du Grand Conseil (COGES) établie dans son rapport 2025 en lien avec les procédures de nomination des médecins et biologistes chef-fes des services cliniques du CHUV concerne un processus distinct, sur lequel le Conseil d'Etat a déjà pu se prononcer dans le cadre de sa réponse à une interpellation déposée à ce sujet (25_REP_93) et de sa réponse à dite observation de la COGES (26_REP_78).

Au vu de ce qui précède, le Conseil d'Etat répond ainsi aux questions qui lui sont posées.

**Réponses aux questions**

1. ***Composition de la commission de recrutement : Comment la commission chargée de sélectionner et d'évaluer les candidats à la Direction des soins a-t-elle été constituée et quels organes (internes et externes au CHUV) y ont été formellement représentés ?***

La commission de recrutement du directeur des soins a été constituée par la directrice générale du CHUV, autorité d'engagement, en concertation avec la cheffe du département de la santé et de l'action sociale. Elle était composée des personnes suivantes :

- La directrice générale du CHUV, en tant que responsable directe et autorité d'engagement ;
- Le directeur médical du CHUV, en tant partenaire clé de la direction des soins ;
- L'ancienne directrice adjointe des soins du CHUV, qui a assuré adintérim en codirection et est retraitée depuis peu ;

- La directrice de l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS) de l'UNIL, en tant que représentante des formations académiques en soins infirmiers du canton de Vaud ;
- La directrice des soins de l'hôpital du Jura, en tant que représentante des hôpitaux externes ;
- Le directeur des ressources humaines du CHUV ;
- La directrice départementale des ressources humaines des départements direction (dans lequel est incluse la Direction des soins), administration et finances, infrastructures, formation et recherche du CHUV.

***2. Critères de sélection et profil : Quels ont été les critères de sélection prioritaires définis dans le cahier des charges pour ce poste ? La balance entre compétences de gouvernance académique et compétences de management clinique direct a-t-elle fait l'objet d'une pondération spécifique ?***

La sélection s'est effectuée en sept phases, qui sont décrites dans la réponse à la question 3. Les critères de sélection décrits ci-dessous concernent spécifiquement trois phases : établissement de la liste des personnes présélectionnées, sélection des personnes auditionnées en premier entretien, sélection en deuxième entretien.

Les critères pour l'établissement de la liste des personnes présélectionnées étaient les suivants :
- Maîtrise en science infirmière
- Formation supérieure de type DAS
- Certificat en soins intensifs, anesthésie, urgence ou DAS dans une spécialité clinique
- Gestion stratégique d'équipe à large échelle
- Pratique clinique de 10 ans
- Gestion et outils d'analyse des enjeux hospitaliers
- Maîtrise d'une autre langue (anglais ou/et allemand).

Les critères pour la sélection des personnes auditionnées en premier entretien étaient les suivants :
- Adéquation du parcours avec le rôle proposé
- Motivation perçue pour le poste
- Compréhension des enjeux
- Posture et cohérence du discours
- Vision stratégique et innovation
- Leadership et capacité à fédérer
- Gestion du changement
- Gestion, organisation et management
- Communication et influence
- Collaborations et partenariats
- Capacité de négociation
- Éthique professionnelle.

Les critères pour la sélection en deuxième entretien étaient les suivants :
- Pertinence et qualité de la vision des soins présentée
- Évaluation de la présentation du casus métier
- Résultats de la journée d'assessment par un prestataire externe sur les compétences suivantes :
    - Leadership
    - Pensée conceptuelle et stratégique
    - Gestion du changement
    - Capacité de négociation
    - Aptitudes interpersonnelles.

Au regard des critères précités, il est à relever qu'avec plus de 5200 collaboratrices et collaborateurs placé-e-s sous la responsabilité de ce poste, la dimension liée au leadership et au management clinique est prépondérante par rapport à la dimension académique.

Par ailleurs, dans le cadre de l'évolution de la gouvernance du CHUV, visant à répondre aux enjeux et défis actuels et futurs, les dimensions liées à la vision stratégique, l'efficience organisationnelle comme vecteur de satisfaction au travail ainsi qu'au pilotage par les indicateurs ont également constitué un des éléments importants. Le candidat retenu s'est nettement démarqué sur ces dimensions notamment.

3. ***Processus et transparence : Combien de candidatures ont été reçues pour ce poste et quel rôle le Conseil stratégique du CHUV ou le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) ont-ils joué lors des différentes étapes de la sélection ou de la validation finale ?***

Le CHUV a reçu 14 candidatures.

Le processus de sélection s'est déroulé en sept phases :

Phase 1 – Publication et recherche de candidatures

Phase 2 – Présélection : Établissement de la shortlist des 5 candidat-e-s

Phase 3 – Premières auditions

Phase 4 – Évaluation approfondie : Assessment d'une journée portant sur les compétences managériales des trois candidatures retenues à la suite de la première audition. Préparation par ces trois candidatures d'une vision stratégique pour les soins au CHUV, avec possibilité de s'entretenir avec les membres de la commission ainsi qu'avec les principales parties prenantes concernées.

Phase 5 – Auditions finales : Préparation d'un casus métier 45 minutes avant la deuxième audition. Les deuxièmes auditions comprenaient :

- La présentation des résultats d'assessment par le prestataire externe ;
- La présentation de la vision pour les soins du CHUV par les trois finalistes ;
- La présentation et l'analyse du casus métier par les trois finalistes ;
- Un échange avec la commission de sélection.

Une délibération finale de la commission a suivi ces auditions.

Phase 6 – Vérifications : Prises de références et vérifications réalisées par la société externe.

Phase 7 – Validation institutionnelle : Présentation de la candidature retenue au Conseil stratégique du CHUV et information à la cheffe du département de la santé et de l'action sociale.

4. ***Valorisation interne et relève : Des candidatures internes issues de l'encadrement soignant actuel ou des équipes ayant assuré l'intérim ces derniers mois ont-elles été examinées, et comment s'intègre cette nomination externe dans la politique globale de valorisation de la relève soignante interne au CHUV ?***

Tout comme dans le domaine médical, le CHUV mène une politique de relève interne dans le domaine soignant, avec un dispositif mis en place depuis plusieurs années, permettant d'identifier et de préparer la relève notamment pour les postes d'infirmiers-ères chef-fes de service, d'adjoint-e et de directeur-trice des soins départementaux-tales. Ces postes sont ouverts tant aux candidatures internes qu'externes afin de pouvoir engager le profil qui se révèle au terme du processus de sélection, le plus adéquat. Il est à noter que proportionnellement, les candidatures internes sont plus souvent retenues ce qui démontre la qualité de ces profils comme de la politique de la relève.

**Conclusion**

Le Conseil d'Etat se réjouit que l'équipe de direction générale du CHUV soit stabilisée, à la suite d'une longue période de transition, avec l'arrivée au 1er juillet 2026 du nouveau directeur des soins. Il relève que ce dernier a été désigné par son autorité d'engagement, qui est le CHUV, à la suite d'un processus de sélection clair, selon des critères définis, après examen des candidatures tant internes qu'externes.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 7 octobre 2026.

| La présidente : | Le chancelier : |
| --- | --- |
| *C. Luisier Brodard* | *M. Staffoni* |