

RAPPORT ANNUEL 2025

Conseil Stratégique du CHUV

Auteur : Pr Reto Meuli

Date : 11 mai 2026

I. Contexte

Le Conseil stratégique (CS) du CHUV a été créé à la suite de la modification de la loi sur les Hospices cantonaux du 15 juin 2021.

Il est formé de neuf membres proposés par le Conseil d'Etat et ratifié par le Grand Conseil avec une entrée en fonction le 18 janvier 2024. Son cadre de fonctionnement et ses attributions sont définis par LHC Art. 16b et c, ainsi que par un règlement interne approuvé par le DSAS.

Des informations plus détaillées sont disponibles sur [Le Conseil stratégique | CHUV](#).

II. Activités

En 2025, le CS a tenu 10 séances ordinaires, précédées à chaque fois par une séance de préparation interne entre membres titulaires, et 2 séances extraordinaires.

Toutes les séances ordinaires ont fait l'objet de PV détaillés et approuvés. Les membres titulaires ont été présents à toutes les séances. Mme Claire Charmet a suspendu sa participation à la suite du dépôt de sa candidature, puis à sa nomination pour le poste de Directrice général du CHUV. Dès sa nomination elle a participé aux séances en tant qu'invitée, jusqu'à sa prise de fonction. Le DSAS a la charge de proposer au Conseil d'Etat la nomination du remplaçant, de la remplaçante, de Mme Charmet. La CDSAS et le Doyen de la FBM ont participé à la majorité des séances.

Les sujets traités lors des séances ordinaires sont synthétisés en annexe 1.

Le CHUV a parfaitement assuré le soutien administratif, logistique et informatique du CS. Le secrétariat de la DG CHUV en est vivement remercié. Ce support administratif a grandement facilité le travail du Président, sans aucun conflit d'intérêt ou problème de confidentialité.

III. Réalisations 2025

Conformément à la LHC, le CS a émis un préavis formel :

- Préavis CS EMPD-IRA-LAD 16.07.2025

Ce document, en annexe de ce rapport, a été adressé immédiatement et uniquement à la CDSAS. Il est basé sur les documents fournis par la Direction générale du CHUV et par le DSAS, ainsi que sur les présentations faites durant les séances du Conseil. Il figure en annexe 2 au présent rapport d'activité.

Les préavis formels accompagnent les documents et demandes y relatifs lors de leur transmission au Conseil d'Etat et aux commissions du Grand Conseil concernées, sous la responsabilité du Secrétariat général du DSAS. Selon les circonstances, ces documents ont été préparés par des délégations du CS, puis discutés et validés en séance.

Pour la commission de suivi DGS du dossier patient informatisé, un membre du CS a été délégué en la personne de S. Bignens.

Les objectifs et projets mentionnés dans le rapport du CS 2024 sont commentés ci-dessous :

1. Soutenir la mise en place de la nouvelle Direction générale

Dès sa prise de fonction, en juin 2025, la nouvelle Directrice générale a participé à toutes les séances du Conseil stratégique, dans un esprit de collaboration. Le Conseil stratégique s'est tenu prêt à offrir son soutien concret à la nouvelle direction durant cette année.

2. Participer à la définition d'une gouvernance moderne et efficace

Une action concrète du CS dans ce domaine a consisté en une prise de position sur le rapport du groupe de travail de gouvernance (annexe 2).

Des réflexions et échanges quant à la gouvernance « vers les haut » ont eu lieu lors de séances. Le périmètre et la manière de mener ces réflexions n'ont pas pu trouver un consensus au sein des membres du Conseil stratégique et par conséquent, ce projet n'a pas été poursuivi.

3. Participer activement à l'élaboration de la stratégie du CHUV (couvrant la période 2026-2028)

La Direction générale du CHUV a informé le Conseil de l'avance des travaux en la matière. Le plan stratégique de développement a été présenté formellement et discutée lors des séances de janvier et octobre 2025. La version définitive soumise au Conseil d'État et ses documents en annexe sont programmés pour la séance de mars 2026. Le CHUV ne dispose pas encore d'une méthodologie de conduite stratégique aboutie qui permet au Conseil stratégique de remplir pleinement son rôle et de participer de manière proactive à l'élaboration du plan stratégique.

4. Établir et faire reconnaître le rôle du Conseil stratégique défini par la loi (cf LHC Art. 16c ci-dessus). Pour y parvenir le CS, la Direction générale du CHUV et le DSAS doivent définir les processus et le calendrier nécessaires.

Cet objectif reste ouvert avec un potentiel de progression important et nécessaire, pour l'année à venir. Le Conseil stratégique ne fait pas partie des processus d'élaboration des points définis par la loi, ce qui impacte son potentiel d'action stratégique.

5. La Direction générale du CHUV et le CS doivent disposer d'informations régulières et structurées pour la conduite de l'institution sous forme d'indicateurs (activité et processus médicaux, qualité, gestion des collaborateurs, finances, etc...).

Suite à notre demande, une première maquette des indicateurs institutionnels mensuels ont été développés, puis présentés et discutés en juin 2025. Ils n'ont pas été mis à disposition des membres du conseil de manière régulière. Le Conseil stratégique relève que le CHUV devrait avoir une planification financière pluriannuelle basée sur une comptabilité analytique pour pouvoir développer sa stratégie.

6. Préciser les attributions du CS dans la gestion des risques et le suivi des projets

La nouvelle DG a travaillé à la mise en place d'une gestion des risques institutionnelle moderne et structurée. Ce travail doit aboutir en 2026. Le rôle du CS dans ce processus reste à définir. Le suivi des projets d'envergure, ainsi que le fonctionnement du service d'audit interne en relation avec le CS sont restés des questions ouvertes. Le CS est un organe avec surtout un rôle de préavis. Celui-ci est peu conciliable avec une extension de ses prérogatives dans les domaines de la gestion des risques et de l'audit interne dans le cadre légal actuel.

7. Apporter l'expertise des membres du CS dans la qualité des soins, les relations avec les patients et le publique, la gestion des ressources humaines, les risques de pénurie de personnel qualifié, le développement académique, la transformation numérique, la recherche et l'innovation.

Les parties qualité des soins, relations avec les patients et le publique, gestion des ressources humaines et risques de pénurie de personnel qualifié n'ont pas été abordées en 2025 et restent ouvertes pour l'année 2026.

8. Établir un site web présentant le rôle et l'activité du Conseil.

Effectif depuis début 2025. [Le Conseil stratégique | CHUV](#)

IV. Défis et préoccupations

Attributions du CS

Les attributions du CS définies par la LHC sont relativement limitées. En se positionnant sur la stratégie générale du CHUV, le CS peut aborder une multitude de sujets. Il doit cependant prioritairement se consacrer aux éléments formellement mentionnés dans la loi (contrat de prestations, plan stratégique de développement, proposition pluriannuelle d'investissement, projet de décret d'investissement). Il faut relever que le CS n'a pas de rôle de contrôle attribué par la loi (participation au Comité d'audit, contrôle de gestion et autres contrôles internes). La formation, la recherche, le développement académique et les ressources humaines ne sont abordées qu'au travers du plan stratégique de développement. Il en va de même de la qualité des soins et des relations avec des patients. A terme, une extension de ses attributions et compétences décisionnelles pourrait être envisagée.

Fonctionnement du CS

Le conseil arrivera à la moitié de son mandat en été 2026.

Par un courrier du 1er décembre la CDSAS « *souhaiterait proposer au Conseil stratégique que celui-ci procède, durant le premier semestre 2026, à un bilan de mi-mandat à l'attention du DSAS, lequel permettrait de faire un état des lieux du fonctionnement du Conseil stratégique lui-même, respectivement des liens entre le Conseil stratégique et le CHUV d'autre part. Les éventuelles pistes d'améliorations pourraient ensuite être étudiées par le Département.* ». Cette demande occupera le conseil durant le premier semestre 2026.

Intégration du CS dans l'élaboration des documents attendus et dans la gouvernance du CHUV

Le positionnement et l'intégration du CS dans le processus d'élaboration des documents lui permettant d'assumer ses responsabilités légales est problématique. La bonne méthode d'élaboration et de transmission au CS de ces documents dans un délai suffisant pour les évaluer doit être respectée et devenir routinière.

Durant cette année, plusieurs grands domaines de l'activité hospitalière n'ont pas pu être pris en compte. Peuvent être notamment cités : la qualité des soins et la sécurité des patients, les relations patients proches et monde médico-soignants, la sécurité, le respect et l'intégrité du personnel, la communication et la transparence du CHUV envers ses patients et leurs proches.

Relation avec l'autorité politique

L'élection complémentaire au Conseil d'Etat à la suite de la démission de la CDSAS en automne obligera le Conseil stratégique à construire un lien de confiance avec le nouveau magistrat en charge. Il est souhaitable qu'il soit harmonieux et constructif.

V. Objectifs et projets 2026

1. Établir et faire reconnaître le rôle du Conseil stratégique défini par la loi (cf LHC Art. 16c ci-dessus) et l'intégrer dans les processus décisionnels. Pour y parvenir le CS, la Direction générale du CHUV et le DSAS doivent définir de manière formelle les processus et calendrier nécessaires.
2. Adresser et suivre l'avancement des points suivants : qualité des soins, relations avec les patients et le publique, gestion des ressources humaines, risques de pénurie de personnel qualifié, développement académique, transformation numérique et la recherche et l'innovation en s'appuyant sur l'expertise des membres du CS.
3. Réaliser un bilan de fonctionnement à mi-mandat avec un état des lieux du fonctionnement avec des pistes d'amélioration à l'attention du Département.
4. Renforcer le développement et l'utilisation d'indicateurs (activité et processus médicaux, qualité, gestion des collaborateurs, finances, etc...) que la Direction générale du CHUV et le CS doivent disposer pour la conduite de l'institution.
5. Adapter son fonctionnement pour passer d'un mode purement réactif à un mode en partie proactif, notamment pour assurer sur le moyen et long terme sa fonction en tant qu'organe d'information, de réflexion et de prospective.

Le travail en cours avec l'appui d'un consultant externe (Dominique Freymond) permettra de faire le bilan à mi-mandat, de définir les perspectives d'évolution du Conseil stratégique et à fixer ses objectifs. Ces éléments seront disponibles à mi 2026.

VI. Divers

Pour l'année 2025 le CHUV a versé 85'599.75 CHF d'indemnités aux membres du CS.

Le coût du soutien administratif, informatique et logistique n'a pas été chiffré.

Annexe 1

Activités 2025 :

Dates	Objets traités
mardi 7 janvier 2025	- Situation du dpt RH et mesures prises - Plan stratégique 24-28 (A. Jordan Meier) - Feuille de route PPI 24-28 (A. Jordan Meier) - Feuille de route EMPD 2025 (A. Jordan Meier) - Planification des travaux du CS 2025 et attentes du CS vis-à-vis de la Direction du CHUV et du DSAS - Site Web du CS
mardi 4 février 2025	- Séminaire D. Freymond - Atelier Gouvernance
mardi 4 mars 2025	- Présentation projet Nouvel hôpital de l'enfant (F. Angoulvant, V. Briet, H. Blangy, M. Roth-Kleiner) - T3 et orientation 2024 (E. Bourquin) - Service d'audit interne (S. Wagnière)
mardi 1 avril 2025	- Présentation activités de l'IRA (F. Bochud) - Discussion rapport d'activités du CS 2024 et objectifs 2025
mardi 6 mai 2025	- Présentation financière CHUV 2024 (E. Bourquin) (Comptes et Gouvernance financière et Plan Impulsion)
mardi 3 juin 2025	- Mise à disposition du rapport du GT Gouvernance (remis par M. Carnal) et 1^{ère} discussion. - Balance Score Card (JP. Myard) - Projets EMPD 36-30 (P. Louison)
mardi, 1er juillet 25	- EMPD IRA-LAD (P. Louison, E. Bourquin) - Rencontre avec délégation GT Gouvernance à la suite de publication rapport (M. Carnal, M &BD Consulting)
mardi 2 septembre 2025	- Gestion de l'enveloppe académique GEA (Doyen, C. Verest-Junod, N. Larqué) - Indicateurs et T2 2025 (A. Jordan Meier, E. Bourquin) - PIG - Mécanismes, point de situation (M.O. Chapuis) - Contrat de prestations 2025 (M.O. Chapuis) - Perspectives 2026 (M.O. Chapuis)
mardi 7 octobre 2025	- EMPD hélicoptère et planification constructions majeurs (P. Louison) - Nouvelle version du Plan stratégique (A. Jordan Meier)
mardi 4 novembre 2025	Huis clos
mardi 2 décembre 2025	- Contrat de prestations 2026 (E. Bourquin) - Bilan annuel du CS (17h - 19h) au 20e en comité restreint

PRÉAVIS FORMEL DU CONSEIL STRATÉGIQUE

DATE : 16 juillet 2025

CONCERNE : **EMPD pour la construction d'un bâtiment de laboratoires destiné à l'Institut de radiophysique (IRA) et au Laboratoire suisse d'analyse du dopage (LAD) sur le site de Cery, comprenant également les équipements médico-techniques**

I. Introduction

Ce préavis formel répond aux exigences légales (LHC 16c 3d). Il se base sur les documents transmis par la Direction générale du CHUV, le 13 juin 2025 (250613_V6_EMPD_IRA-LAD.docx) et sur la version finale transmise le 10 juillet 2025 (1.0_EMPD_IRA-LAD.pdf et annexes 1.1, 1.2, A1.3, A1.4, A1.5) .

Cette proposition a été revue par le Conseil stratégique en présence de tous ses membres titulaires, le 1^{er} juillet 2025 et finalisée de manière circulaire.

Ce préavis formel a été approuvé le 16 juillet 2025 par tous les membres titulaires du Conseil.

II. Analyse du projet

1. Contexte

L'IRA et le LAD font face à une situation préoccupante :

- Ils développent leurs activités dans des locaux loués vétustes et partiellement inadaptés.
- Les deux baux commerciaux ont été résiliés sans possibilité de prolongation (31.12.2027 et 31.1.2028)

Pour y faire face, la Direction du CHUV propose une nouvelle construction avec les objectifs suivants :

- Privilégier la propriété plutôt que la location, conformément à la stratégie de l'Etat de Vaud.
- Permettre à l'IRA et au LAD de développer une activité de qualité, dans des locaux adaptés aux exigences médicales, académiques et réglementaires actuelles et futures.
- Renouveler les équipements de laboratoire obsolètes.
- Proposer un bâtiment moderne, construit dans les meilleurs standards de durabilité, avec des matériaux locaux et un usage optimal des énergies renouvelables, en suivant les exigences de l'Etat dans ce domaine.

2. Institut de Radiophysique (IRA) et Laboratoire d'Analyse du Dopage (LAD)

Le CS relève la qualité et l'importance des prestations fournies par l'IRA dans les domaines de :

- L'utilisation des rayonnements ionisants en médecine (radiothérapie, diagnostic radiologique, médecine nucléaire).
- La radioprotection dans le domaine médical (patients et personnel médical) et pour la protection de la population.
- La formation et la recherche académique et professionnel dans son domaine.
- Le conseil dans l'établissement de recommandations auprès d'autorités nationales et internationales.

L'IRA a une position unique en Suisse et une reconnaissance régionale, nationale et internationale.

Le CS relève que le LAD occupe une position de leader national et international dans son domaine. Il est le seul laboratoire suisse accrédité auprès de l'Agence mondiale anti-dopage (AMA) et du Comité international Olympique.

Ce laboratoire et ses développements futurs sont une plus-value importante pour le Canton de Vaud, le CHUV et L'UNIL.

Le CS en appelle au CHUV et à l'Etat de Vaud pour que ces deux entités puissent se développer sans rupture, en bénéficiant d'une infrastructure moderne et adaptée à leurs besoins.

3. *Futur bâtiment*

Le bâtiment proposé a fait l'objet d'un concours architectural ouvert. Il correspond aux exigences modernes de développement durable et répond aux besoins actuels et futurs des utilisateurs.

Le site proposé est parfaitement adéquat tenant compte des multiples contraintes imposées à ce projet.

Les membres du CS ne disposent pas de compétences particulières pour juger du coût de construction. Les exigences de durabilité et d'usage de matériaux locaux ont un impact financier que l'Etat de Vaud doit être prêt à assumer en finançant les amortissements et les coûts d'exploitation nouveaux du bâtiment.

4. *Equipements*

Les équipements de laboratoire de l'IRA et du LAD ont fait l'objet d'une analyse détaillée. La proposition les sépare en trois catégories :

- Transfert pour les équipements récents ou très spécifiques ;
- Renouvellement pour les équipements obsolètes, dont certains ont plusieurs dizaines d'années d'âge ;
- Nouveaux besoins.

En valeur à neuf, les renouvellements représentent 30 % de l'ensemble des équipements transférés ou renouvelés, ce qui semble raisonnable.

Les nouveaux besoins IRA/LAD totalisent 5'425'000 CHF. Le CS recommande que les nouveaux besoins d'équipement d'une valeur unitaire >200'000.- CHF fassent l'objet de projets individuels avec un business plan et une justification de l'investissement avant libération de crédit.

Une attention particulière doit être portée aux coûts de maintenance des équipements renouvelés ou nouveaux, en favorisant le « faire en interne », après les deux ans de garantie. Le taux annuel de 10 % mentionné p. 61 est excessif.

5. *Charges nouvelles et conséquences du projet*

Les nouveaux collaborateurs IRA et LAD mentionnés dans le document semblent adéquats pour dimensionner correctement le bâtiment. Ils ne peuvent pas être considérés comme une autorisation d'engagement. Tous ces engagements, s'ils sont justifiés, doivent suivre la procédure budgétaire habituelle du CHUV avec une analyse économique de ces nouveaux postes.

Le personnel logistique mentionné (p65, sécurité, technique, restauration, logistique) semble important et devra faire l'objet d'une analyse et d'une justification plus détaillée avant libération.

Un plan financier sur 10 ans, avec 3 ans d'antériorité pour ce bâtiment et l'activité des deux entités qui l'utiliseront, doit permettre une vision complète de son impact sur la planification financière du CHUV.

Le CS juge donc le projet cohérent, mais regrette qu'il ne s'inscrive pas dans un Plan stratégique de développement institutionnel, aujourd'hui absent.

III. Préavis du conseil stratégique :

Malgré l'absence d'un plan financier sur 10 ans avec 3 ans d'antériorité pour ce bâtiment et l'activité des deux entités qui l'utiliseront afin de permettre une vision complète de son impact sur la planification financière du CHUV, le Conseil stratégique émet un préavis positif pour les demandes de crédit de construction et d'équipement, avec les recommandations suivantes :

Recommandations :

- Toutes les augmentations de personnel mentionnées sont utiles pour dimensionner adéquatement le bâtiment (horizon 2040), mais ne sont pas une autorisation d'engagement.
- Les nouveaux besoins d'équipement d'une valeur unitaire >200'000.- CHF doivent faire l'objet de projets individuels, avec un business plan et une justification de l'investissement avant libération de crédit.
- L'augmentation des coûts de maintenance des équipements renouvelés ou nouveaux fera l'objet d'une analyse économique en favorisant les maintenances internes.
- Les projets de R&D IRA et LAD doivent faire l'objet de contributions financières académiques externes (UNIL, FNS, autre...).
- Tout EMPD futur devrait faire l'objet d'un plan financier complet.

IV. Commentaire :

Pour exercer pleinement ses attributions et responsabilités le Conseil stratégique considère que toute nouvelle demande budgétaire nécessitant un EMPD et un décret du Conseil d'Etat devra s'inscrire dans le Plan stratégique de développement du CHUV.

La nouvelle demande devra faire l'objet d'une planification financière y relative, s'inscrivant dans la planification financière générale du CHUV.

Le Conseil stratégique recommande à la Direction générale du CHUV la réalisation, dans un délai raisonnable, d'un document stratégique de développement (LUL Art. 13b) couvrant la législature actuelle, en complétant la feuille de route 2024-2025 disponible. Un nouveau Plan stratégique de développement plus complet étant attendu pour la prochaine législature dans les délais légaux.

Au nom des membres du conseil stratégique du CHUV

