



Centre hospitalier universitaire vaudois : un hôpital de proximité aux ambitions universitaires

C'est l'un des cinq hôpitaux universitaires de Suisse, avec ceux de Genève, Berne, Bâle et Zurich mais aussi l'un des plus ambitieux. Bien qu'un des plus anciens du pays – ses origines remontent au XIII^e siècle – il doit s'adapter à la médecine du XXI^e siècle en se démarquant de son puissant voisin, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), mais en acceptant d'avoir avec ceux-ci une complémentarité. Il a pour défi de conserver une place de choix en clinique universitaire en jouant son rôle d'établissement de référence au niveau régional tout en conservant sa mission de premier recours pour la population locale.

Principal employeur du canton de Vaud avec plus de 11 000 collaboratrices et collaborateurs, le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) à vocation somatique et psychiatrique est composé de nombreuses structures dont la plupart sont rassemblées dans la Cité hospitalière, sur les hauteurs de Lausanne et certaines sont plus excentrées, héritage d'une histoire faite d'affiliations, de fusions et de regroupements destinés à enrichir l'offre de soins. Il comprend quatorze départements cliniques et médico-techniques : médecine, chirurgie et anesthésiologie, psychiatrie, femme-mère-enfant, cœur-vasseaux, radiologie, oncologie, neurosciences cliniques, appareil locomoteur, médecine et santé communautaire,

laboratoires, centres interdisciplinaires, formation et recherche et un Etablissement médico-social psychogériatrique à Gimel.

Etablissement public dépendant du Département de la Santé et de l'Action sociale de l'Etat de Vaud, le CHUV est entièrement financé par les fonds publics à hauteur de 1,7 milliard de francs suisses environ par an mais il dispose d'une grande autonomie de gestion inscrite dans la loi sur les hospices cantonaux.

Il doit assurer la triple mission habituellement dévolue aux centres hospitalo-universitaires : les soins, la formation et la recherche, dans un contexte en forte mutation aussi bien sur le plan financier, organisationnel que scientifique.

Les soins : lutter contre tout risque de déshumanisation

Comme tout centre hospitalier d'envergure, le CHUV est confronté depuis quelques années à une accélération du renouvellement technologique, à une informatisation de plus en plus poussée, à une spécialisation encore plus aigüe des soins et finalement à un risque de déshumanisation, ainsi que le souligne le Professeur Pierre-François Leyvraz, directeur général du CHUV, en introduction du Rapport d'activité 2015, à partir des quelque 1 600 témoignages recueillis dans l'Espace Patients et Proches situé à l'entrée de l'hôpital : « *L'analyse de ces données montre qu'en ce qui concerne la technicité des soins, si tout n'est pas parfait (et ne peut l'être), les patients sont souvent satisfaits. Ceci ressort clairement des enquêtes menées auprès de ceux-ci où 98 % des personnes interrogées jugent les soins qui leur sont prodigués comme « bons » voire « excellents ».* En revanche, le CHUV doit prendre garde à lutter contre une forme de déshumanisation de la médecine. Les patients et les proches qui font appel à cet Espace en témoignent : plus de 40 % disent avoir souffert de problèmes relationnels ». Il ajoute : « *La médecine d'aujourd'hui exige la réunion, autour du lit du malade, de compétences de plus en plus pointues et donc d'une multitude d'intervenants. Le risque inhérent à cette fragmentation est double : pour les professionnels, de ne suivre le patient que sur une petite partie de son parcours hospitalier et de n'en avoir qu'une vision partielle; pour le patient, de peiner à comprendre qui le suit de son entrée à sa sortie* ». Tout le plan stratégique 2014-2018 vise donc à trouver un équilibre entre la clinique universitaire, forcément technique, et les soins quotidiens, obligatoirement bienveillants, ce que résume d'ailleurs son sous-titre : « *Le savoir au service du patient* ». Un plan « *résolument orienté sur les missions universitaires du CHUV, comme sur la qualité et la sécurité de la prise en charge des patients* », précise le directeur général du CHUV.

Une augmentation constante de l'activité

Le cœur médical du CHUV bat essentiellement dans la Cité universitaire qui présente une forte concentration des services, dans des locaux parfois marqués par le temps. L'offre de soins

sera renforcée par la construction du nouvel Hôpital des enfants qui ouvrira ses portes en 2021, un projet de 170 millions CHF (Cf. Architecture hospitalière Suisse n°2-3), et par l'adjonction en 2026 d'un immeuble permettant d'augmenter la capacité d'accueil du Bâtiment hospitalier (BH).

En 2016, le CHUV a fait face à une croissance exceptionnelle de son activité. L'augmentation démographique conduit le CHUV, en tant qu'hôpital de référence de la région lausannoise, à prendre en charge plus de patientes et patients en médecine interne, pédiatrique et obstétrique. La croissance des activités spécialisées est aussi marquée dans les domaines cardiovasculaire et oncologique, indice de la concentration progressive de ces soins vers l'hôpital tertiaire. Selon le Rapport d'activité 2016 le nombre de personnes hospitalisées a augmenté de 4,7 % et l'activité ambulatoire a enregistré une progression de 8 % par rapport à 2015 avec 3 400 personnes prises en charge. Les urgences ont, quant à elles, traité 2 351 cas supplémentaires, soit un accroissement de 3,2 %, pour atteindre presque 74 000 cas en 2016, adultes et enfants confondus.

La durée des séjours (en moyenne 7,3 jours) a légèrement diminué pour l'activité somatique. L'ouverture dans divers services de 20 lits somatiques aigus et de 26 lits de réadaptation ont permis d'accueillir plus de patients et patients et de stabiliser la pression sur le taux moyen d'occupation, qui demeure néanmoins à 87 %. 69 lits, soit près de 5 % des capacités d'hospitalisation, étaient occupés par des patients attendant d'être transférés dans un établissement médico-social ou de réadaptation.

Pour faire diminuer le nombre de lits occupés par des patients en attente de placement, le CHUV a fait preuve d'innovation en créant le premier Hôtel des Patients de Suisse, inspiré d'expériences nordiques et américaines. Ouvert en octobre 2016, il accueille des malades dont l'autonomie est suffisante pour justifier un transfert dans une structure hôtelière. Cet établissement de 114 lits situé à proximité du Bâtiment hospitalier doit permettre à terme de libérer une soixantaine de lits en soins aigus dans ce dernier (cf. plus loin dans notre dossier).



© OCL architectes Lugano pour le nouvel hôpital de Cery

Des collaborations externes plus efficaces

Le CHUV n'est pas seulement un hôpital de premier recours pour les habitants de l'agglomération de Lausanne. Il est également un hôpital de référence spécialisé pour tout le canton de Vaud et même une bonne partie de la Suisse romande, œuvrant en étroite collaboration avec les hôpitaux et divers établissements régionaux. Le CHUV et le Réseau Santé Région Lausanne ont mis en place le projet AMELIO destiné à améliorer la coordination et les liaisons inter-hospitalières en fluidifiant les transitions entre milieu hospitalier et secteur communautaire. L'objectif de ce projet qui comporte plusieurs volets est que « *la bonne personne puisse se trouver au bon endroit au bon moment* », ainsi que le stipule le Rapport d'activité 2015.

Le CHUV est partie prenante de plusieurs réseaux et développe des collaborations avec les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG). C'est ainsi que les deux établissements, sous l'égide de l'association Vaud-Genève, a mutualisé leurs moyens au sein du Centre universitaire romand de cardiologie et de chirurgie cardiaque pédiatriques : quatre chirurgiens opèrent sur les deux sites et assurent les permanences d'urgence sept jours sur sept, 24 heures sur 24. Le centre supervise également les consultations de cardiologie pédiatrique en Suisse romande dans les villes d'Aigle, Delémont, Neuchâtel, Payerne, Porrentruy et Sion.

Dans le même esprit, un accord a été conclu entre les HUG et le CHUV pour créer le Centre universitaire romand de chirurgie thoracique qui a été officialisé en décembre 2016. Ces deux centres rejoignent notamment le Centre Universitaire Romand d'Implants Cochléaires (CURIC), le Centre Universitaire Romand de Transplantation (CURT), ou le Centre Universitaire Romand de Médecine Légale (CURML). Le CHUV participe également en tant qu'expert à différents programmes cantonaux de prévention et de santé publique comme les plans « *Soins palliatifs* » lancé en 2003, « *Viellissement et Santé* », « *Diabète* » et « *Alzheimer* » opérationnels depuis 2010.

Une concurrence accrue

Conserver sa place de leader dans le domaine des soins est à la fois une nécessité et un challenge face à une concurrence médicale favorisée par les nouvelles règles sanitaires en vigueur en Suisse. En effet, la loi sur l'assurance maladie (LAMal) suisse permet dorénavant au patient de choisir son hôpital même en-dehors de son canton tandis que le système tarifaire de rémunération des prestations hospitalières en soins somatiques aigus, Swiss Diagnosis Related Groups (SwissDRG), impose depuis 2012 des forfaits par cas, calculés sur la base de critères comme le diagnostic principal, les diagnostics supplémentaires, les traitements et des autres examens ainsi que des indicateurs de qualité.

« *La répartition des compétences entre les cantons et la Confédération, entre les grands centres hospitalo-universitaires et au sein même des hôpitaux du canton fait l'objet d'une discussion politique intense* », reconnaissent les auteurs du Rapport d'activité 2015. Les techniques diagnostiques et les traitements coûtent de plus en plus cher, le matériel médical évolue à grande vitesse. Dans un monde économique contraint, tous les établissements ne peuvent pas tout faire, ce qui oblige les hôpitaux à effectuer des choix stratégiques en termes scientifiques mais aussi d'investissement. Cette concurrence est renforcée par le benchmarking entre hôpitaux universitaires, rendue possible par l'accès à des statistiques analogues. Le benchmarking, ou étude comparative, est une

technique de marketing qui consiste à analyser les procédés de gestion et les modes d'organisation des autres établissements afin de s'en inspirer mais aussi de les comparer, ce qui accentue la pression financière sur ces établissements.

Les liens avec l'Université encore renforcés

La formation et la recherche sont étroitement liées dans un centre hospitalo-universitaire. Le CHUV ne déroge pas à la règle puisqu'il entretient de longue date des relations privilégiées avec la faculté de Biologie et de Médecine de l'Université de Lausanne (UNIL) afin d'assurer la formation initiale et continue des médecins. Il assure aussi celle des infirmiers au sein de l'Institut de formation et de recherche en soins (IUFRS) selon le nouveau système intégrant pour ces derniers master et doctorat (LMD). En 2016, l'UNIL a compté 168 nouveaux diplômés en médecine dont 99 femmes (59 %), 332 doctorants en médecine dont 169 femmes (51 %), 30 doctorants en sciences de la vie dont 11 femmes (37 %), 210 en recherche fondamentale et 15 en sciences infirmières. Afin de contrer la pénurie de médecins, à partir de 2018, une passerelle d'un an permettra à certains étudiants en sciences de la vie et en biologie d'intégrer un Master en médecine.

Le CHUV accueille dans ses services les étudiantes et étudiants mais il est assisté dans cette fonction par une quinzaine d'hôpitaux régionaux. Il collabore également avec la plupart des institutions universitaires lémaniques, notamment la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et la Haute école de santé de Vaud qui a lancé depuis 2015 un Bachelor en emploi en soins infirmiers (BSI), un cursus de quatre ans ouvert aux assistantes et assistants en santé et soins communautaires. Chaque promotion comprend une dizaine de candidats du CHUV.

Le CHUV a également renforcé sa vocation universitaire en créant plusieurs centres spécialisés : en mai 2015, le Centre du pied, rattaché au service d'orthopédie et de traumatologie, a démarré à l'Hôpital orthopédique en attendant la construction de locaux qui lui seront dédiés. Le Centre des tumeurs thoraciques a été officialisé en septembre 2015 dans le but d'optimiser l'orientation et la prise en charge des personnes atteintes d'une pathologie maligne mais également d'assurer la formation et de promouvoir la recherche dans ce domaine. A la même date a ouvert un Centre de la prostate permettant au patient de s'informer des différents traitements au cours d'une consultation interdisciplinaire. Le CHUV compte déjà notamment le Centre du sein, le Centre des sarcomes et le Centre de la main. « *En 2015, le Fonds national suisse (FNS) a financé 84 projets de recherche au CHUV dont quatre interdisciplinaires. Six jeunes scientifiques ont bénéficié d'un financement « Ambizione » de maître assistant. Enfin, quatre postes de professeur boursier ont été assurés pour une durée de quatre ans* », précise le Rapport d'activité 2016.

Le CHUV en chiffres (2016)

- 1,7 milliard de francs de budget
- 11 039 collaborateurs dont 68% de femmes
- 100 nationalités représentées
- 1522 lits exploités
- 49 520 patients hospitalisés
- 503 008 journées d'hospitalisation
- 87% le taux d'occupation moyen des lits
- 74 093 urgences traitées
- 3 230 naissances



© SAM-CHUV Heidi Diaz

Des collaborateurs aux petits soins

Les ressources humaines représentent un fort capital au CHUV qui compte plus de 11 000 collaboratrices et collaborateurs, tous métiers confondus. Conscient que la situation des personnels détermine la qualité des soins, le CHUV a inscrit l'amélioration de sa satisfaction et de son bien-être dans son Plan stratégique 2014-2018. En mars 2016, la plupart des objectifs étaient atteints.

Dans un contexte de pénurie de certains professionnels, le CHUV se doit non seulement d'être attractif mais aussi d'offrir à ses collaborateurs des conditions de travail optimales ainsi qu'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et des perspectives de carrière. Un des principaux objectifs du Plan stratégique était de rendre plus visible le CHUV, en tant que premier employeur du canton et « employeur de référence », ce qui a été fait grâce à des opérations marketing ciblées, une présence accrue dans les médias, les réseaux sociaux et les grandes écoles et la diffusion de son magazine In Vivo (objectif atteint à 100 %). Le CHUV a également développé des programmes de formation dans toutes les filières métiers afin d'attirer les jeunes et de préparer la relève soignante, scientifique et technique (objectif atteint à 100 %).

Favoriser la reprise au travail après un congé maternité

Le CHUV entend développer trois nouvelles organisations du travail : le job sharing ou partage de poste, en particulier pour les femmes médecins, le temps partiel et le télétravail pour lutter contre l'absentéisme (objectif rempli à 90 %). Il souhaite favoriser ainsi l'aménagement du travail après un congé maternité ou une longue absence. 399 collaboratrices ont bénéficié d'un congé maternité en 2016 et 367 l'ont prolongé par un congé d'allaitement d'un mois comme le prévoit la loi. Le CHUV a calculé que cela

représentait 1963 mois, soit près de 164 années de congés payés ! 140 mamans ont ensuite pris un congé parental ou non rétribué et 130 ont obtenu une réduction du taux d'activité. 194 pères ont eu droit, quant à eux, des cinq jours de congé paternité.

Pour les enfants en âge préscolaire, le CHUV dispose de 245 places, dix places supplémentaires ayant été accordées aux enfants du personnel dans le centre de vie enfantine géré par la Ville de Lausanne à proximité de la Cité hospitalière. La contribution du CHUV s'élève ainsi à 3,6 millions de francs.

La volonté du CHUV d'augmenter le nombre de femmes dans toutes les fonctions est respectée à 100 %. En mars 2016, le taux de femmes cadres dans les professions médicales atteignait 36 %, soit 6 % de plus que le taux espéré. D'ici à 2018, à la fin du Plan stratégique, il devrait avoir encore augmenté.

Le service social du personnel est très actif : en 2016, il a pris en charge 235 cas dont une majorité liée à des problèmes financiers. Le 1^{er} mai 2015, le CHUV a instauré une Unité réinsertion professionnelle (URP) après une longue absence pour raisons de santé. Elle suit en moyenne 335 situations simultanément, dont 70 % concernent le personnel soignant ou paramédical. En 2016, 233 dossiers ont été menés à bien.

Prévenir le harcèlement et les violences

Afin de prévenir et/ou résoudre les conflits, un «*espace collaborateurs*» doté d'une ligne téléphonique et d'une adresse électronique a ouvert en mai 2015. Deux médiateurs sont à l'écoute des personnes souffrant de problèmes relationnels au travail et offrent des conseils individualisés. En 2016, cette structure a traité 121 demandes concernant 175 personnes et réalisé quinze médiations de une à trois séances. Depuis son ouverture, trois enquêtes ont été menées par une équipe externe et ont abouti à des sanctions internes. Dans le même temps, une centaine de cadres ont suivi une formation d'un jour sur le harcèlement, la santé au travail et la sécurité (objectif atteint à 100%).

Comme dans tout établissement hospitalier, le personnel doit en effet faire face parfois à des actes de violence commis par des patients ou leur entourage. Le CHUV a donc mis en place une politique de prévention et de sécurité qui comprend des journées d'information et de formation ainsi que le déploiement d'agents de sécurité au sein de l'hôpital. Dans les lieux les plus exposés, les collaborateurs peuvent les appeler rapidement à l'aide grâce à de nouveaux moyens techniques. En 2016, 595 actes de violence ont été comptabilisés par le personnel contre 474 en 2015, quatre plaintes ont été déposées au pénal, neuf cas ont été transmis au médiateur de la police cantonale et quatre lettres d'avertissement ont été adressées aux auteurs de ces actes de violence.

Preuve de l'attention que porte le CHUV à ces problèmes : un groupe de travail pluridisciplinaire est chargé d'avertir la Direction générale, de prendre les mesures adéquates et de suivre les dossiers.

Mieux accueillir le public

Afin de permettre au personnel de mieux recevoir le public, le CHUV a mis en place depuis le 1^{er} juin 2015 des professionnels –elles de l'accueil aux entrées principales du Bâtiment hospitalier, de l'Hôpital orthopédique et de la Maternité. Dans l'objectif de développer une véritable «*culture de l'accueil*», le CHUV a organisé des ateliers qui ont sensibilisé quelque 300 cadres à cette question en leur demandant de trouver des mesures concrètes susceptibles de renforcer cette politique. Des idées simples ont été émises comme améliorer la planification pour réduire les temps d'attente, développer l'information au patient, afficher la photo des médecins du service, renforcer la disponibilité des cadres ou encore attribuer un parrain ou une marraine à chaque nouveau membre du personnel. Des «*enquêtes mystères*» menées par de faux patients permettent en outre d'évaluer la qualité de l'accueil aux réceptions et secrétariats du CHUV.

En janvier 2015, le CHUV a lancé le projet «*information au patient*» qui consiste à vérifier que tous les documents transmis au public sont cohérents et conformes aux bonnes pratiques. Les collaborateurs peuvent s'aider du site Intranet ainsi que d'un guide pratique s'ils souhaitent diffuser de l'information auprès de leurs patients.

En 2013, le CHUV a fait appel à l'agence zurichoise Integral Ruedi Baur pour repenser la signalétique de la Cité hospitalière. Le projet qui a débuté en 2014 se poursuit avec de nombreuses réalisations facilitant le repérage des différentes unités.

Booster la communication interne

La communication interne est choyée au CHUV : le nouveau portail intranet du CHUV, baptisé TRIBU, s'est beaucoup développé en 2015 et 2016 avec un effort particulier sur les fonctions de recherche et le soutien aux utilisatrices et utilisateurs. Les contenus de 22 sites intranet et de 13 mini-sites ont été transférés en 2016 sur TRIBU. «*28 tutoriels, en partie vidéo, ont été mis en place pour expliquer le fonctionnement du moteur de recherche et aider à la publication de contenus. Des ateliers de formation sont également proposés une fois par mois à tous les collaborateurs et collaboratrices du CHUV*», souligne le Rapport d'activité 2016. C'est ainsi qu'en 2016, l'équipe TRIBU a répondu, dans les 24 heures, à près de 216 utilisateurs qui se sont adressés à elle via le bouton «*je ne trouve pas*». Aujourd'hui, TRIBU totalise plus de deux millions de visites, autant de recherches par mots-clés, 200 000 téléchargements et plus de neuf millions de pages visitées par an.

Afin de renforcer sa communication interne, le CHUV a créé en 2016 un nouveau journal appelé Le Chuvien. Ce magazine laisse une large place aux collaborateurs qui peuvent s'y exprimer et proposer des sujets. On y trouve des reportages, des portraits, des tranches de vie et même des B.D. Comme tout le monde ne consulte pas Internet ou n'a pas d'ordinateur chez lui, le support papier a été privilégié et Le Chuvien est distribué à domicile avec le bulletin de salaire, neuf mois par an. Réalisé par le service Communication du CHUV en collaboration avec l'agence LargeNetwork, Le Chuvien doit faire l'objet d'une évaluation avant d'être pérennisé.

Le magazine In Vivo qui a publié trois numéros en 2016 poursuit également son ascension. Tiré à 20 000 exemplaires, il est distribué gratuitement sur la Cité hospitalière ainsi qu'auprès des institutions partenaires, des médecins membres de la Société vaudoise de médecine, à environ 2 000 entreprises medtech et biotech ou encore aux ambassades scientifiques Swissnex partout dans le monde. Il compte aussi plus de 1 000 abonnés payants.

Enfin le CHUV est très présent sur les réseaux sociaux. Créée le 30 juin 2016, sa page Facebook est déjà suivie par plus de 1 200 personnes et rejoint ainsi les réseaux existants : Instagram, Twitter, Google+, YouTube et LinkedIn qui compte plus de 12 000 abonnés.

