

Département de la santé et de
l'action sociale
Monsieur le Conseiller d'Etat
Pierre-Yves Maillard
Av. des Casernes 2-BAP
1014 Lausanne

Lausanne, le 1 novembre 2011

U:\1p\politique_economique\consultations\2011\POL1146.docx
JUG/khi

Consultation – Avant projet MEDUNIL

Monsieur le Conseiller d'Etat,

Votre courrier du 4 juillet 2011, concernant l'objet cité en titre nous est bien parvenu et nous vous en remercions.

Préambule

La CVCI a toujours soutenu l'existence d'un pôle universitaire fort à Lausanne. Les avantages pour toute la région sont multiples en termes de retombées directes et indirectes. A cet égard, la qualité de nos hautes écoles est devenue un important avantage comparatif et un facteur d'innovation. Plus une économie est enracinée dans un système de formation et de recherche, plus elle est compétitive. Le canton et la Suisse romande en général doivent disposer de hautes écoles d'excellent niveau, s'ils entendent survivre dans la concurrence du savoir et de l'innovation.

Les meilleurs atouts que le canton de Vaud puissent jouer au service de multiples relations scientifiques et économiques internationales, c'est d'exercer un attrait sur les scientifiques et les étudiants étrangers, de disposer d'un portefeuille de recherche ouvert sur l'avenir et d'une infrastructure moderne. Dans cette optique un renforcement de la collaboration entre l'Université de Lausanne (UNIL) en particulier sa faculté de biologie et de médecine (FBM) et le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), comme prévu dans l'un des axes stratégiques du programme de législature 2007-2012, est une étape supplémentaire à étudier après la réunion des facultés de biologie et de médecine (qui constituait une nouveauté sur le plan suisse).

Sur le principe, la voie de la collaboration est selon nous indispensable. Nous avons clairement affirmé ce principe à de nombreuses reprises lors de la dernière décennie, notamment dans nos réponses sur le projet d'article constitutionnel sur les hautes écoles et le projet Science, vie et société (que nous avons soutenu activement). Pour la CVCI, il s'agit donc de tenir compte des compétences existantes et de viser l'amélioration de la qualité de l'enseignement et de la recherche en regroupant les différentes ressources intellectuelles et financières. Grâce à la présence de l'UNIL, du CHUV et de l'EPFL, Lausanne concentre une densité académique et de technologie de pointe qui en fait une ville universitaire de renommée internationale. C'est ainsi que, conjointement, l'UNIL et l'EPFL regroupent à un haut niveau qualitatif les différentes disciplines des sciences humaines, sociales et environnementales (UNIL), des sciences de la vie (UNIL-EPFL) et des sciences techniques (EPFL). La CVCI est convaincue que les collaborations

entre ces différents domaines ne peuvent se renforcer que si l'ensemble UNIL/faculté de biologie-médecine(FBM)-CHUV est un partenaire fort et crédible pour l'EPFL. Pour cela, il est nécessaire que le partenaire UNIL/FBM-CHUV soit suffisamment autonome pour développer des pôles de recherche et de formation de qualité.

Une réflexion visant à créer une entité réunissant la FBM et le CHUV en s'inspirant de ce qui se pratique à l'étranger sous le nom communément admis de «Medical school » est donc, sur le papier, très intéressante. Il est toutefois indispensable, au vu de l'importance stratégique de ce projet, d'examiner toutes ses facettes, en particulier celle de sa mise en œuvre avant de se prononcer.

Remarques générales sur le projet

Le défi dans ce dossier est de tenir compte des spécificités, tant de la structure hospitalière que de celle de la FBM, et de garantir que les tâches essentielles du CHUV, en tant que structure dévolue aux soins, et de la FBM, en tant qu'entité d'enseignement et de recherche, soient préservées. L'objectif devant rester de renforcer la place scientifique lausannoise dans le domaine des sciences de la vie grâce à une recherche et à une formation de pointe reconnues comme telles au niveau national et international.

Le projet MEDUNIL est le résultat d'un long processus, puisque ce dernier a été initialisé voici plus de cinq ans. Au final, le projet MEDUNIL prévoit que les entités existantes soient conservées. La FBM et le CHUV sont regroupés sous le nom « Hôpital et Faculté de biologie et de médecine de l'Université de Lausanne (MEDUNIL) ». L'intégration des différentes missions est réalisée uniquement au niveau de la gouvernance, où la présidence de MEDUNIL constitue à la fois la direction générale du CHUV et le Décanat de la FBM. On est donc assez éloigné du modèle de « Medical school », qui requiert (selon les auteurs du projet) «un lien très fort avec l'Université, en se positionnant comme faisant partie de l'Université pour ce qui concerne ses missions académiques ». Il semble que les auteurs de l'avant-projet ont tellement voulu ménager toutes les particularités des instances de décisions, qu'ils ont abouti à un système à la fois complexe et inabouti. Cette complexité qui découle du choix de ne pas tendre vers un modèle véritablement intégré, fait de la structure proposée une « usine à gaz » avec un organigramme des plus complexes.

Pour la CVCI, une nouvelle structure intégrée au périmètre de l'Université de type Médical school aurait permis de présenter au final des avantages décisifs par rapport à la situation actuelle, notamment sur le plan de la simplification administrative, de la gouvernance et de l'efficacité. Toutefois, dans le projet MEDUNIL tel qu'il nous est présenté, il s'agit plutôt de la structure inverse, en ce sens que la faculté de médecine serait intégrée à la structure hospitalière, tandis que la mission académique serait du ressort d'un vice-président et non du président. En conséquence, dans le modèle proposé, l'Etat va prendre beaucoup d'importance dans le pilotage de la stratégie institutionnelle. Ce déséquilibre dans le système de gouvernance devrait avoir pour effet que le politique aura tendance à (re)prendre rapidement son emprise sur la nouvelle structure MEDUNIL. Cela aurait pour effet de mettre à mal le principe, toujours défendu par la CVCI, de l'autonomie de l'Université. Pour la CVCI, l'Université doit absolument avoir vis à vis du politique une indépendance et une autonomie académiques, particulièrement dans la recherche.

Dans la configuration de gouvernance proposée, la question du budget et des flux financiers, principalement en lien avec la sécurité des budgets associés respectivement aux missions académiques et aux missions de soins se pose de manière cruciale. Il existe, un risque important de glissement de ressources d'une mission à l'autre. En effet, compte tenu des montants très

importants dévolus aux soins et aux évolutions prévisibles, qui indiquent des besoins accrus dans ce domaine, on ne peut que redouter une mainmise des soins sur la part académique ainsi que des arbitrages défavorables à la recherche et à l'enseignement en cas de raréfaction des moyens.

Remarques sur la problématique du transfert de technologie:

La CVCI regrette, que la question du transfert de technologie soit totalement absente du rapport mis en consultation. Cette absence est pour nous symptomatique de l'importance d'un changement "culturel", qui reste à faire dans les institutions concernées face à cette problématique. Nous tenons à rappeler, que pour que l'économie vaudoise puisse continuer à produire des innovations de haut niveau (créatrice d'emplois et de valeurs), elle doit pouvoir compter sur la qualité de la formation et de la recherche, ainsi que sur des conditions de développement de l'innovation au-dessus de la moyenne. A cet effet, il est indispensable de poser aujourd'hui judicieusement les jalons nécessaires au transfert de technologies dans tous les instituts d'enseignement et de recherche du canton de Vaud. Une plus grande collaboration entre la FBM et le CHUV constitue pour la CVCI une opportunité de renforcer l'esprit d'entrepreneuriat dans les deux structures pour augmenter le nombre de projets d'entreprises issus de ces dernières. La CVCI est convaincue que la FBM et le CHUV possède un gros potentiel d'innovation, qui n'est pas toujours exploité à sa juste valeur.

Conclusion :

Comme indiqué dans le préambule un projet de regroupement de la faculté de biologie et de médecine et du Centre hospitalier universitaire vaudois est séduisant en théorie. Toutefois, la CVCI regrette la solution de compromis insatisfaisante, proposée dans le projet MEDUNIL. En raison de la perte d'autonomie inhérente au système de gouvernance proposé, le danger est grand pour la nouvelle structure de voir fondre la part académique au profit des soins. Le projet propose une organisation administrative bien trop complexe. Il présente, également, un risque de politisation de l'institution et ne règle pas à satisfaction l'avenir de la recherche, spécialement en biologie.

Au final la CVCI n'entre pas en matière sur un projet mal ficelé, qui n'apporte pas les réponses adéquates pour réellement répondre à l'ambition de renforcer la place scientifique lausannoise dans le domaine des sciences de la vie.

En vous remerciant de votre consultation, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Conseiller d'Etat, nos salutations les meilleures.

CHAMBRE VAUDOISE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

Guy-Philippe Bolay
Directeur adjoint

Julien Guex
Sous-directeur

Réponses au questionnaire

1. Appréciation globale

1.1. *Globalement, l'organisation proposée pour MEDUNIL est-elle, selon votre organisme/institution satisfaisante ?*

Non.

1.2. *Si cette organisation n'est globalement pas vraiment ou pas du tout satisfaisante, quelles en sont les raisons majeures ?*

Le projet est un compromis inabouti et l'Université en est le parent pauvre. La gouvernance est complexe et induit une perte d'autonomie de la nouvelle structure

2. Gouvernance

2.1. *Pensez-vous que l'organisation de la présidence permet un pilotage stratégique approprié de MEDUNIL en intégrant ses différentes missions (soins, enseignement, recherche) ?*

Non.

2.2. *Considérez-vous que le mode de nomination du Président et des vice-présidents est adéquat ?*

Non.

2.3. *Pensez-vous que les organes participatifs reflètent bien la diversité du personnel de MEDUNIL ?*

Ces organes rendent la situation très complexe. Beaucoup de ces organes participatifs n'existent pas actuellement au sein de la FBM et cela peut créer des problèmes.

3. Outils de pilotage politique

3.1. *Pensez-vous que les principes et les procédures liés à la stratégie de développement et aux contrats de prestations (avec le DSAS et avec l'UNIL) sont appropriés ?*

La CVCI est favorable à une complète autonomie pour le domaine de l'enseignement et de la recherche.

4. Propositions concernant le personnel académique

4.1. Est-ce que l'introduction d'une filière clinique permet selon vous de répondre de manière satisfaisante à la diversité des besoins en compétences pour le personnel académique dans le cadre hospitalo-universitaire ?

Oui, c'est un élément intéressant du projet MEDUNIL qui devrait être repris dans un projet remanié.

4.2. Pensez-vous que les titres et fonctions de relève retenus permettent de disposer d'un système cohérent tant au sein de MEDUNIL qu'au sein de l'Université ?

Pas d'avis de la CVCI.

5. Dénomination

5.1. Est-ce que selon vous le nom retenu à ce stade (Hôpital et faculté de biologie et médecine de l'Université de Lausanne (MEDUNIL) reflète bien la volonté de renforcer une identité commune ?

Oui.

5.2. Voyez-vous des possibilités d'amélioration pour cette dénomination?

Non.

6. Autres commentaires

Cf. Remarques générales plus haut.