

## Prise de position d'ACIDUL sur le projet MEDUNIL

Le groupe de travail qui est en train de mettre sur pied le projet MEDUNIL a produit en décembre 2007 un rapport à l'attention du Conseil d'Etat : *Proposition d'organisation du domaine de la biologie et de la médecine sous la forme d'une institution hospitalo-universitaire (Hôpital et Faculté de biologie et de médecine de l'Université de Lausanne)*.

Suite à la mise en consultation de ce rapport sur le projet MEDUNIL, le comité d'ACIDUL adresse ses remarques et commentaires au groupe de travail.

### 1. Remarque générale

La lecture du rapport a été rendue difficile par le manque de clarté qui caractérise certains passages. Les termes utilisés ne sont pas bien définis et sont parfois ambigus. Qu'est-ce que le rapport entend exactement par un "département" ? Qu'est-ce qui le distingue d'une "direction" ? On peut bien entendu deviner la réalité qui se cache sous ces étiquettes, mais nous estimons qu'un projet tel que celui de MEDUNIL se doit d'être clair sur la question. De même, qui est "chef de département" ? S'agit-il d'un poste provenant de l'organisation actuelle du CHUV ? Quelles sont les attributions du Conseil des chefs de départements ? S'agit-il d'un organe uniquement consultatif ?

### 2. Nom

Le nom actuel choisi de "MEDUNIL" ne nous semble pas convenir. Premièrement, ce mot-valise ne comprend pas de mention de la biologie. Or il est important, comme le rapport le souligne que tous les membres de l'institution puissent s'identifier à celle-ci. Deuxièmement, la consonance du nom ne nous semble pas appropriée pour le rang que doit tenir une telle institution et le sérieux qu'elle sous-entend. Imaginez une personne sujette à un malaise et les passants s'écriant : "Il faut l'emmener à MEDUNIL". La formule du mot-valise, déjà contestable dans un contexte purement académique, semble ici complètement déplacée.

### 3. Organisation politique de MEDUNIL:

#### 3.1. Les différentes instances

##### 3.1.1. Présidence

Dans notre prise de position sur le rapport préliminaire de mars 2007, nous avons retenu que la concentration des compétences dans les mains d'une seule personne est dangereuse. Nous maintenons cette même réserve pour le projet actuel.

Le poste de Président de MEDUNIL réunit en une seule personne les attributions de trois fonctions : Directeur du CHUV, Doyen de la FBM et (partiellement) Recteur. Nous nous demandons d'une part si une telle concentration de force ne confère pas au Président de MEDUNIL une autonomie et une marge de manœuvre trop grande. D'autre part, une autre question émerge également, à savoir si une telle charge peut vraiment être maîtrisée par une seule personne, alors qu'elle a été jusqu'à présent assurée par trois personnes distinctes.

Les conséquences à cela pourraient aller dans deux sens différents. Soit le Président se voit attribuer une marge de manœuvre trop grande qui lui permet de détourner MEDUNIL de son rôle d'institution du service public, soit il se trouve dans une situation ingérable du fait du trop grand nombre de dossiers à traiter, conduisant ainsi MEDUNIL dans une impasse.

La Présidence de MEDUNIL devrait constituer une intéressante répartition des compétences entre ses membres et ainsi palier aux manques mis en évidence ci-dessus. Toutefois, nous constatons que le nombre des membres de cette Présidence est étonnamment bas (3 personnes). Si l'on considère les instances exécutives de l'UNIL, de la FBM et du CHUV à l'heure actuelle, l'on trouve respectivement 7 personnes à la Direction de l'UNIL, 4-5 personnes au Décanat de la FBM et 9 personnes à l'Etat-major de la Direction générale du CHUV. Vu l'importance de l'entité MEDUNIL, ne serait-il pas préférable que les compétences de la Présidence soient réparties entre plus de personnes ? Une Présidence constituée de plusieurs personnes permettrait de mieux répartir les tâches entre ses membres et constituerait un appui et une aide non négligeable pour le Président dans la gestion de MEDUNIL.

Vu l'importance du poste de Président, nous nous étonnons encore que la procédure de nomination du Président ne soit pas mieux définie. Pourquoi le rapport de décembre 2007 ne fixe-t-il pas plus précisément les modalités de ce point capital, d'autant plus que dans le cas de l'Unil, les procédures équivalentes sont clairement établies ? Dans le cas de la FBM, le Doyen est proposé par le CF, alors que pour l'UNIL, le Recteur est proposé par le CU. Il nous semble donc essentiel que le CF de MEDUNIL doive prendre une part importante dans la proposition du Président.

Il est bien sûr rationnel de penser que chaque Président agira toujours dans l'intérêt de MEDUNIL. Malgré tout, on ne peut pas prendre une telle supposition pour un principe sur lequel on base la réglementation de la nouvelle entité. Il est nécessaire que celle-ci repose sur des principes plus objectifs.

### **3.1.2. Conseil de Faculté**

Dans le rapport de décembre 2007, on insiste considérablement sur l'importance de l'identification à l'institution par le personnel (rapport MEDUNIL V3.2, p. 8). Or il nous semble que l'identification à l'institution est entravée si ses membres se sentent négligés dans les décisions importantes. Le système autoritaire proposé dans le document semble être léger et plus rapide dans les prises de décisions, mais cette flexibilité élevée pourrait s'avérer néfaste à long terme, si les différences entre les décisions prises et les besoins réelles des employés sont trop accrues.

Face à cela et aux autres problèmes identifiés ci-dessus, liés à la trop grande concentration de pouvoir, il semble indispensable de concevoir un Conseil de Faculté (CF) fort et bien présent dans l'administration de MEDUNIL.

Nous nous étonnons donc de voir que les attributions du Conseil de Faculté sont aussi réduites ou mal définies. En particulier en ce qui concerne la part du CF dans les différentes procédures d'engagement ou de nomination aux postes-clés, tels que le Président, les PO, les chefs de département, etc (cf. §4 ci-dessous).

En général, le rapport devrait aussi souligner l'importance de la communication entre la Présidence et le CF et en déterminer certaines modalités (rapport d'activité de la Présidence, rapport des commissions, etc.)

### **3.1.3. Conseil des chefs de département**

A la page 15 du rapport de décembre 2007, on présente une entité dénommée "Conseil des chefs de département", décrite comme "conseil rattaché à la Présidence". La fonction et les compétences de ce conseil ne sont pas claires et décrites nulle part ailleurs. On peut deviner

qu'il s'agit d'un organe consultatif vers lequel se tourne la Présidence pour éclairer ses prises de décision.

Un tel conseil ne pourrait-il pas constituer là encore un contre-pouvoir utile qui puisse conférer aux décisions de la Présidence une meilleure représentativité ? Il serait donc judicieux d'indiquer en quoi l'existence d'un organe consultatif peut pondérer l'omnipotence de la Présidence et quelles peuvent être les compétences de ce conseil.

### **3.2. Rapport entre différentes instances : directions vs départements**

Les organigrammes de la page 14 du rapport de décembre 2007 présentent à chaque fois des entités soumises à l'autorité de la Présidence. Dans le premier organigramme, il s'agit des 5 directions, tandis que dans le second, ce sont les départements.

Comment comprendre le rôle des directions et des départements et comment comprendre leur relation ? A première vue, ces deux types d'instances semblent se superposer et l'un d'eux fait donc double-emploi. Nous souhaiterions que le groupe de travail présente de manière cohérente l'organisation de MEDUNIL.

Concernant les directions en particulier, s'agit-il d'organes hiérarchiques intermédiaires entre les départements et la Présidence? ou bien d'organes administratifs transversaux gérant des aspects concernant plusieurs départements ? Mais dans ce cas, pourquoi ne pas franchement intégrer les directeurs dans la Présidence de MEDUNIL ? On aurait ainsi un modèle de Présidence semblable au modèle de la Direction de l'UNIL, où les vice-recteurs ont des aires de compétences comme l'enseignement, la recherche, les infrastructures, etc. De manière générale, il serait bien de préciser le rôle et le degré d'autonomie des directeurs. Peut-on considérer que la direction est à MEDUNIL ce que la faculté est à l'UNIL ? Dans ce cas, la direction gère-t-elle elle-même son budget ?

### **3.3. Représentativité des différents corps :**

Nous nous étonnons de constater qu'à la page 15 du rapport de décembre 2007, les doctorants et médecins assistants sont considérés comme membres du corps des étudiants. Ils devraient figurer dans le corps intermédiaire.

En effet, ces trois statuts (doctorant, médecin assistant et étudiant) représentent des personnes qui n'exercent pas le même type d'activité et par là même ne défendent pas les mêmes intérêts. Le médecin assistant, par son insertion dans le monde hospitalier, fournit une prestation pour laquelle il est rémunéré. Il a déjà un pied dans la vie professionnelle, ce qui n'est pas le cas de l'étudiant. Ce dernier n'est pas directement concerné par les conditions de travail, mais par le bon déroulement de ses études. De même, les doctorants constituent un groupe que l'on ne doit pas confondre avec les étudiants non diplômés.

## **4. Répartition des compétences**

Nous souhaitons revenir plus en détail sur certains aspects des compétences des différentes instances, comme présentées dans le tableau des pages 16 à 18 du rapport de décembre 2007. Nos remarques vont dans le sens des considérations plus générales sur chaque instance exposées ci-dessus.

#### **4.1. Etablir la procédure de nomination (des professeurs ?) :**

Ce point est obscur : l'établissement est fait "en commun". Entre qui et qui ? Le Recteur de l'UNIL et le Président de MEDUNIL ? Le Conseil de Faculté ne devrait-il pas intervenir sur ce point, afin que la procédure de nomination qui en découle soit acceptable par tous ?

#### **4.2. Adopter les rapports des commissions de planification :**

Actuellement, en FBM, le Décanat *informe* semestriellement le CF des travaux des commissions (cf. Règlement de la FBM, art. 17 §29). Il serait souhaitable que ce point figure également dans le cas de MEDUNIL.

Plus généralement, la Présidence doit informer régulièrement les autres instances de MEDUNIL (CF, directions, départements), ainsi qu'entretenir des rapports continus avec les représentants des différents corps (associations) et les informer à l'avance sur les projets qui les impliquent.

#### **4.3. Engager les PO et PAS :**

Quel sens faut-il donner au "préavis" du CF ? La Loi sur l'Université de Lausanne (LUL art. 24 §j) dit que l'engagement des PO à l'UNIL se fait sur *proposition* des différents conseils de facultés. Pourquoi ne pas garder la même terminologie ? Ce "préavis" semble être moins fort qu'une "proposition". Il nous semble que l'engagement des PO et PAS de MEDUNIL doit se faire sur le même modèle qu'à l'UNIL, indépendamment de la question de l'autorité d'engagement qui signe ou contresigne la lettre d'engagement.

#### **4.4. Désigner les chefs de départements cliniques et médico-techniques :**

Là encore, ne faut-il pas inclure le CF dans cette procédure ?

En outre, pourquoi le rapport ne parle-t-il que des chefs de départements "cliniques et médico-techniques" et pas des chefs des autres départements ? Sur ce point, il garde le silence. Rien n'est dit sur la procédure de désignation des autres chefs de départements.

Si l'on se tourne à nouveau vers la LUL, on constate que la désignation des doyens des différentes facultés se fait sur proposition des conseils de facultés respectifs (LUL, art. 24 §k).

#### **4.5. Désigner les vice-présidents de MEDUNIL :**

Le CF ne devrait-il pas encore jouer un rôle dans la désignation des vice-présidents à l'instar de ce qui est le cas actuellement à UNIL (LUL, art. 29 §b) ? Le CF devrait ainsi ratifier en bloc les membres de la Présidence désignés par le Président.

Faudrait-il procéder de même pour ce qui concerne la désignation des directeurs ? Selon le rapport de décembre 2007, le Président est absolument libre de choisir qui bon lui semble pour ces postes. Là encore, le CF devrait avoir la possibilité d'intervenir en confirmant ou infirmant le choix du Président.

#### **4.6. Planification et pilotage des investissements immobiliers :**

Dans le rapport de décembre 2007, la planification et le pilotage des investissements immobiliers sont laissés à la compétence de la Présidence de MEDUNIL, en concertation avec la Direction de l'UNIL.

Or, dans le "Règlement du 16 novembre 2005 sur la gestion du domaine de l'enseignement et de la recherche en biologie et en médecine par l'Université de Lausanne, les Hospices cantonaux et le Centre Hospitalier Universitaire Vaudois" (RDGER art. 2.2 §h), le Conseil de Direction (Direction du CHUV + Direction de l'UNIL) ne fait que *valider* la planification. S'agit-il d'un glissement dans la répartition des compétences vers une mainmise plus grande de la Présidence par rapport à ce qui est le cas actuellement ?

Dans le règlement du 16.11.2005, rien d'autre n'est dit sur la planification et le pilotage des investissements immobiliers eux-mêmes. Nous tenons pourtant à signaler qu'il pourrait y avoir effectivement un glissement dans le projet MEDUNIL. En effet, si ces planification et pilotage sont effectués actuellement par une commission comprenant des membres qui ne font pas partie des directions du CHUV ou de l'UNIL, l'attribution de ces compétences aux seules directions dans le projet MEDUNIL conduit à exclure des membres extérieurs de cette aire de compétences.

### **5. Priorités de recherche**

Nous nous sommes aussi demandé, sur quels critères les priorités de recherche seront établies. Est-ce que c'est vraiment la Présidence seule qui décidera à trois quelles branches de recherche seront favorisées ? L'implication des chercheurs eux-mêmes nous semblerait ici essentielle aussi. Il est risqué de mettre en place des priorités de recherches sans faire participer les principaux concernés. Cela peut conduire à intégrer des critères de sélection biaisés qui ne tiennent pas compte de certains aspects de la recherche.

Nous partageons la crainte de nombreux biologistes, à savoir que la recherche fondamentale sera forcément moins supportée avec la structure organisationnelle proposée. Vu que la FBM actuelle héberge des groupes excellents et bien connus dans la biologie fondamentale, il serait dommage de risquer la perte de cette position forte.

### **6. Degré d'autonomie de MEDUNIL**

L'organisation de MEDUNIL se heurte à deux logiques distinctes qui peuvent entrer en conflit : logique d'autonomie opérationnelle et logique académique. MEDUNIL comme centre de soins et de compétences cliniques et comme pôle de recherche médicale doit avoir un large degré d'autonomie. Par contre, comme dispensatrice d'une formation académique, l'entité MEDUNIL fait partie de l'UNIL et devrait être soumise aux mêmes obligations et contraintes que n'importe quelle autre faculté.

Cette double identité de l'institution conduit à un certain nombre de particularités concernant son degré d'autonomie. Si l'on reprend les quatre aspects sur lesquels l'autonomie de MEDUNIL est basée, on observe les choses suivantes :

1. Finances : MEDUNIL dépend fortement de l'UNIL pour ce qui concerne son budget académique.
2. Administration et organisation : MEDUNIL dépend en partie de la LUL. D'autre part, il est impératif que les RH de MEDUNIL soient organisées de manière à pouvoir respecter les statuts académiques (cf. §5 ci-dessous).

Il n'y a pas de législation propre à MEDUNIL prévue dans le projet actuel. La LUL et la Loi sur la planification et le financement des établissements sanitaires d'intérêt public et des réseaux de soins (LPFES) cohabitent.

3. Juridique : cet aspect de l'autonomie, bien qu'il semble inévitable, est celui qui va le plus loin, puisqu'il implique d'attribuer la personnalité morale à MEDUNIL. L'octroi de celle-ci semble constituer un pas décisif vers l'émancipation de MEDUNIL par rapport à l'UNIL.

Le projet MEDUNIL devra donc jouer avec ces différents paramètres et les conséquences qu'ils impliquent. Il nous semble que la question centrale qu'il faut avoir en point de mire est la suivante : une institution telle que MEDUNIL, fondée sur un système hybride, peut-elle avoir un statut d'autonomie tenable ?

## **7. Ressources humaines**

### **7.1. *Equivalence des conditions de travail***

Il est clair que MEDUNIL doit avoir son propre service de RH. On peut en effet difficilement envisager d'autres solutions. Ces solutions seraient :

- soit un retour en arrière, où les employés de MEDUNIL sont engagés directement par l'Etat de Vaud,

- soit un système exclusif UNIL, où la gestion des ressources humaines du secteur clinique est également faite par l'Université,

- soit un système hybride, où les employés des secteurs cliniques et académiques dépendraient de deux systèmes différents.

Néanmoins, nous craignons que les conditions de travail puissent changer entre les employés de l'UNIL et ceux de MEDUNIL. Nous souhaitons qu'aucune inégalité de traitement ne puisse advenir entre des personnes qui ont le même statut dans deux institutions différentes. Un doctorant ou un assistant doit avoir les mêmes conditions de travail qu'il soit à l'UNIL ou à MEDUNIL.

Le service de RH de MEDUNIL devrait donc avoir une structure très proche des RH de l'UNIL afin de pouvoir respecter les statuts professionnels et les conditions de travail du personnel académique. Comment mettre cela en pratique ?

### **7.2. *Définition des statuts professionnels***

De plus, les statuts professionnels de MEDUNIL doivent être définis. Les employés de MEDUNIL peuvent être d'abord catégorisés selon qu'ils appartiennent aux secteurs médico-clinique ou académique : les fonctions de soins n'ayant aucun lien avec l'université, puis les professeurs de la section clinique qui sont liés aux hôpitaux et à l'Université, et enfin tous ceux qui sont seulement universitaires.

Ce caractère mixte ne risque-t-il pas de conduire à un foisonnement de statuts divers ?

### **7.3. *Période de transition***

Le Plan d'application du passage à MEDUNIL devrait garantir une transition d'un système à l'autre sans dégradation des conditions de travail, restructuration abusive, etc.

Le "règlement transitoire" (rapport de décembre 2007, p. 25) devrait couvrir ces aspects.

## **8. Vision à long terme :**

La réalité de deux logiques distinctes structurant une même entité (logique d'autonomie opérationnelle et logique académique) pousse à se questionner sur la viabilité d'une telle entité. On peut lire dans le rapport de juin 2008 : "MEDUNIL devrait ainsi fonctionner sur un pied d'égalité avec l'UNIL et l'EPFL". A partir de là, ne va-t-on pas assister peu à peu à une émancipation de MEDUNIL par rapport à l'UNIL pour arriver à un degré d'autonomie plus grand ?

Plus concrètement : y a-t-il déjà un projet d'autonomisation de MEDUNIL sur le long terme de la part des autorités concernées (Conseil d'Etat, Direction de l'UNIL, Direction du CHUV) ?

## **9. Conclusion**

Le comité d'ACIDUL accueille favorablement le projet de fusion du CHUV avec la FBM. Toutefois, au vu des difficultés et tensions que ce projet peut générer, nous exprimons notre inquiétude quant à la faisabilité d'un tel projet dans le respect des intérêts de toutes les parties concernées.

Nous espérons fortement que les remarques précédentes seront considérées et intégrées dans la future version du projet.

Pour le comité,  
Michael Hertig  
Co-président

Nayuta Brand  
Trésorière