

Stratégie Impulsion

Plan Impulsion, collège de gouvernance
10 octobre 2024

Gianni Saitta, Président Task Force / DOP ad intérim



Déficit structurel : Le CHUV fait face à un déficit structurel depuis plusieurs années, qui pourrait atteindre CHF 100 mios d'ici 2028 si aucune mesure n'est prise.

Plan Impulsion – Volet 1 : La première phase vise à réduire le déficit de CHF 35 mios d'ici 2028 grâce à une optimisation des charges et des revenus.

Plan Impulsion – Volet 2 : La deuxième phase se concentre sur l'amélioration de l'efficacité, la poursuite de l'optimisation des projets, la priorisation des investissements, et la recherche de financements complémentaires, tout en révisant la gouvernance.



Déficit d'exploitation récurrent : Le CHUV présente un déficit annuel de plus de CHF 30 millions, compensé par des prélèvements sur les réserves, mais ces fonds ne suffiront plus à moyen terme (environ 2 ans).

Augmentation constante de l'activité : L'augmentation constante de l'activité du CHUV limite la marge de manœuvre financière avec le modèle de financement des hôpitaux.

Hausse des coûts : Les hausses de tarifs en 2024-2025 couvriront principalement l'inflation et la TVA, répercutés dans les biens, services et l'énergie. De plus, des coûts élevés concernant l'activité ambulatoire.

Infrastructures vieillissantes : La nécessité de nouvelles infrastructures pour répondre à la croissance démographique et au vieillissement de la population est cruciale, tout comme le remplacement du dossier patient informatisé (DPI).

Engorgement hospitalier : L'attente de lits en EMS engendre des surcoûts estimés à CHF 25 millions par an, ajoutant une pression supplémentaire sur les finances.

Nouvel Hôpital des enfants (HE): Principal projet parmi plusieurs initiés par le passé qui va alourdir la situation financière avec un budget d'exploitation de CHF 25 millions par an.

- **Corriger le déficit structurel** : réduire le déficit de CHF 35 mios par des mesures d'optimisation du rapport charges/revenus.
- **Agir sur la dynamique financière à moyen terme** : améliorer l'efficacité, poursuivre l'optimisation et identifier des financements externes complémentaires pour compenser environ CHF 65 mios.
- **Prioriser les investissements** : revoir la planification des investissements inférieurs à CHF 1 mio, le PPI, les investissements supérieurs à CHF 8 mios (EMPD), les investissements par crédit d'inventaire (informatique).
- **Améliorer la gouvernance** : réviser la gouvernance de l'institution.

Plan Impulsion

Membres de la Task Force

Gianni Saitta, président de la Task Force

Nicolas Demartines, directeur général

Murielle Udry, directrice ai Ressources Humaines

Andreane Jordane Meier, directrice du Développement et des Affaires extérieures

Emmanuel Bourquin, directeur administratif et financier

Stéphane Benoit-Godet, chef de la communication



Conditions cadres

- Frein au renouvellement automatique des postes et revue du processus d'évaluation des besoins en matière RH
- Arrêt provisoire et réévaluation des projets d'investissement
- Définition des compétences de la Task Force + processus et procédures de validation
- Création d'un pôle de compétences BI de traitement des données + élaboration de tableaux de bord pour le pilotage
- Révision de la gouvernance financière interne au CHUV
- Définition des processus de gestion des investissements et processus de validation
- Structuration et uniformisation du processus décisionnel du CODIR

1er volet du plan Impulsion

- Définition des mesures de correction du déficit de CHF 35 mios, avec impacts financiers directs
- Définition du plan d'investissement 2024 (selon processus PPI) sur la base des investissements urgents
- Etablissement du plan financier 2024-2028I
- Mise en place d'un GT Gouvernance

2ème volet du Plan Impulsion

- Identification et développement de mesures d'amélioration de l'efficience
- Identification des financements externes complémentaires
- Elaboration de la stratégie d'investissement (PPI 2025-2028 et investissements supérieurs à CHF 8 mios)
- Mise en oeuvre des adaptations en matière de gouvernance

Volet 1 – Optimisation des charges et revenus

- Objectif de CHF 35 millions pour 2028, correspondant au déficit actuel d'exploitation (sans fonds ni investissements).
- Définition de paliers intermédiaires annuels.
- 80 % des cibles à atteindre dès 2026, avec ajustements annuels en fonction des résultats.

Suivi financier et ajustements

- Suivi trimestriel pour évaluer l'impact des mesures et ajuster si nécessaire.
- Les mesures sont proposées et portées par les départements et les services, validées par le CODIR et la Task Force.

Plan Impulsion

Volet 1: correction du déficit, plan d'investissement et plan financier (1/4)

1^{er} volet Impulsion - Correction du déficit de CHF 35 mios

- Le 1^{er} volet du plan Impulsion se concentre sur l'optimisation des charges et des revenus, principalement par une augmentation des revenus nets.

En mios	2024	2025	2026	2027	2028
Résultat brut d'exploitation et d'investissement (estimation 2024*)	-41.5	-45.4	-45.4	-45.4	-45.4
1 ^{er} volet plan Impulsion, état 2024	10.2	17.6	22.0	26.7	29.6
Solde à couvrir par des mesures 1 ^{er} volet Impulsion	-	-	3.0	3.3	5.4
Résultats estimés après Impulsion 1^{er} volet	-31.3	-27.8	-20.4	-15.4	-10.4

Principales mesures

- **Facturation** : Amélioration du codage, documentation et processus de facturation pour les revenus, avec des gains dès 2023 et des augmentations progressives jusqu'en 2028.
- **Fonds** : Prélèvement ponctuel sur des fonds en 2023 et 2024 pour atténuer le déficit.
- **Optimisation des charges** : Baisse des tarifs de certains services comme la blanchisserie, ajustement des moyens alloués à la recherche et limitation de l'utilisation des médicaments hors liste.
- **Croissance d'activité** : Mesures visant à accompagner la croissance d'activités spécifiques (IRM, endoscopie, angiologie).

Découvrez les 3 vidéos en ligne dans la page TRIBU «Une mesure, une actrice, un acteur»

- Pr Alban Denys
Chef du Département de radiologie médicale
Chef du Service de radiodiagnostic et radiologie interventionnelle
- Pre Lucia Mazzolai
Cheffe du Département cœur-vaisseaux
Cheffe du Service d'angiologie
- PD Dr Pierre Voirol
Pharmacien Chef-adjoint

Groupe de travail Gouvernance (GT)

- Un Groupe de travail a été mis en place pour analyser et améliorer la gouvernance du CHUV, afin de garantir le bon déploiement du plan Impulsion. Ce groupe étudie différentes options en comparant la gouvernance d'institutions similaires et travaille en coordination avec le Conseil stratégique pour partager les avancées et ajuster les recommandations.

Plan d'investissement 2024

- En 2024, le CHUV propose un programme limité aux objets urgents en attendant les mesures du 2^{ème} volet Impulsion, pour un montant de CHF 12 mios. Par la suite, une enveloppe maximum de CHF 17.5 mios par année est définie par la Task Force, afin de réduire les impacts financiers tout en poursuivant le développement.

Plan financier 2024-2028

- Ce plan inclut le résultat d'exploitation et d'investissement, les effets positifs (comme l'augmentation des revenus liés à l'activité) et négatifs (ex. coûts d'exploitation du nouvel hôpital des enfants).

En mios	2024	2025	2026	2027	2028
Résultat brut d'exploitation et d'investissement (estimation 2024*)	-41.5	-45.4	-45.4	-45.4	-45.4
1 ^{er} volet plan Impulsion, état 2024	10.2	17.6	22.0	26.7	29.6
Solde à couvrir par des mesures 1 ^{er} volet Impulsion	-	-	3.0	3.3	5.4
Résultats estimés après Impulsion 1^{er} volet	-31.3	-27.8	-20.4	-15.4	-10.4
Effet financiers positifs (exploitation + investissements)	32.5	44.4	35.5	32.7	28.1
Effets financiers négatifs (exploitation + investissements)	-14.0	-32.0	-47.2	-54.9	-84.3
Résultats estimés, avec 100% des mesures 1 ^{er} volet Impulsion	-12.8	-15.4	-32.1	-37.6	-66.5
<i>Dont résultat d'exploitation</i>	-26.5	-29.1	-36.0	-37.8	-42.3
<i>Dont résultat d'investissement</i>	13.7	13.7	3.9	0.2	-24.2

Objectif du 2^{ème} volet

- Le retour à l'équilibre financier du CHUV nécessite une optimisation continue des projets et des développements en cours, ainsi que la mise en place de mesures supplémentaires pour améliorer l'efficacité de l'institution.

Démarche pour améliorer l'efficacité

Elaboration de la structure d'analyse

- Elaboration de la structure générale des domaines à analyser
- Elaboration de la démarche d'analyse
- Définition des objectifs d'analyse

Réalisation des analyses

- Elaboration d'un plan structuré dans le temps pour les analyses
- Définition des responsables d'analyse et clarification des rôles
- Réalisation des analyses

Définir la stratégie d'amélioration de l'efficacité

- Définition des domaines d'efficacité
- Elaborer les mesures, selon méthodologie d'élaboration des mesures Impulsion (Schéma 4)

Structure d'analyse des mesures

- **Analyse des coûts** : identifier les coûts directs et indirects, utiliser les éléments de benchmarking, et identifier les coûts cachés.
- **Analyse des revenus** : identifier les sources de revenus et utiliser les éléments de benchmarking.
- **Optimisation des processus** : analyser les principaux processus, cartographier, identifier les flux de travail, élaboration de KPI, reconception (attendre le nouveau DPI).
- **Gestion des achats** : évaluer l'ensemble des fournisseurs et les processus d'achat.
- **Potentiels technologiques** : identifier et analyser les domaines hospitaliers pouvant être soutenus par des développements technologiques.
- **Gestion des stocks** : Evaluer la gestion des stocks centralisée et décentralisée.
- **Partenariats stratégiques** : Identifier les domaines et partenariats susceptibles de réaliser des partenariats bénéfiques.

Stratégie d'investissement

- Gestion des investissements par enveloppes financières, avec une enveloppe de CHF 17.5 mios déjà définie pour le PPI.
- Le PPI 24-28 intégrera la stratégie du CHUV, l'état du PPI 19-23, et les besoins futurs.
- Les investissements supérieurs à CHF 8 mios et les crédits d'inventaire seront priorisés selon les mêmes principes financiers.

Mise en œuvre des adaptations en gouvernance

- Les recommandations du Groupe de travail Gouvernance seront mises en œuvre après validation politique.
- Un plan de mise en œuvre devra être élaboré en tenant compte des différents acteurs impliqués.

Financements externes complémentaires

- Le CHUV ne pourra pas retrouver l'équilibre financier sans financements externes, même avec les mesures d'efficacité.
- Différentes pistes de financement externes doivent être explorées, comme dans d'autres hôpitaux universitaires.

Merci de votre attention

