

« Construire la santé de demain » : les Hospices Civils de Lyon présentent leur ambitieux projet stratégique à 10 ans

Depuis plus d'un an, les Hospices Civils de Lyon ont lancé une grande démarche participative impliquant professionnels, patients, étudiants et partenaires, dans le but de projeter la vision stratégique de ce qu'ils seront dans 10 ans, en assumant leurs responsabilités hospitalo-universitaires, territoriales et populationnelles pour s'affirmer comme CHU de référence. Avec un enjeu : anticiper et accompagner les grandes transitions qui bouleversent le système de santé, en plaçant l'humain et la relation à l'autre autant que l'excellence médicale et scientifique au cœur de leurs engagements.

Le 1^{er} juillet 2025, le projet stratégique à horizon 2035 des HCL a été validé en Conseil de surveillance. Il s'incarne au travers d'une promesse, de six ambitions et de dix programmes de transformation.

A l'heure où notre environnement médical, scientifique, technologique, démographique, géopolitique, social et environnemental connaît des mutations d'une ampleur inédite, notre système de santé est appelé à se réinventer en profondeur. Parce que ces évolutions transforment profondément et durablement la manière de soigner, de former, de chercher et d'accompagner les patients et leurs proches, la seule réponse aux défis immédiats ne peut plus suffire. En tant que deuxième CHU de France, les Hospices Civils de Lyon ont choisi d'assumer pleinement leur rôle d'anticipation et d'innovation pour bâtir le CHU de demain, au service des patients, de la médecine de pointe, du territoire et de la société, en cohérence avec les orientations des politiques nationales et régionales de santé.

« Se projeter à dix ans...
Un acte d'audace et un
choix de responsabilité »

Une vision à 10 ans fondée sur ce que sont les HCL aujourd'hui et ce qu'ils seront demain

Au travers de leur projet stratégique 2035, les Hospices Civils de Lyon comptent impulser une nouvelle stratégie tout en réaffirmant ce qu'ils sont fondamentalement, s'appuyant sur l'engagement de leurs 24 000 professionnels mais également sur leur histoire, leur identité propre, sur leur expérience, leurs initiatives, les grands projets et réussites passés comme les enseignements de la crise sanitaire de la Covid-19 :

- **Le soutien à l'innovation médicale et technologique**, qui a favorisé une accélération du développement de la robotique chirurgicale et interventionnelle, la mise en place de tiers-lieux d'innovation, la création de plateformes de production de thérapies géniques et cellulaires innovantes ou encore le développement de nouveaux traitements et de nouvelles prises en charge (médecine régénérative, immunothérapie...);

- **La conduite de projets de modernisation immobilière et d'innovations organisationnelles**, illustrée par la rénovation récente de tous les services d'urgences des HCL et l'installation en 2021 d'un des tout premiers services d'accès aux soins (SAS 69) en France ;
- **La stratégie de recherche et d'innovation mise en œuvre depuis 2021** et le travail diagnostique et prospectif effectué de concert avec l'université Claude Bernard en 2025 en prévision de l'évaluation par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) ;
- **Le cadre d'engagement stratégique en transition écologique et sociale**, déployé depuis 2023 et fondé sur une volonté marquée d'associer les partenaires de l'écosystème local, dont la Ville et la Métropole de Lyon ;
- **La démarche « Partenariat et expérience patient en santé » (PEPS)**, qui place l'implication active des patients au cœur des décisions et des projets des HCL ;
- **La politique de marque-employeur** engagée en 2022 et qui a permis de renouer avec l'attractivité et la fidélisation des professionnels de santé au sein du CHU ;
- **La dynamique d'engagement territorial** renouvelée avec notamment la gestion du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Val Rhône Centre, les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) et le groupement de coopération sanitaire HOURAA, qui organise la coopération entre les quatre CHU de la région Auvergne-Rhône-Alpes.
- **Le déploiement du territoire universitaire de santé**, en lien avec l'Université Claude Bernard Lyon 1 ;
- **Les actions menées dans les politiques publiques de santé**, à travers le contrat local de santé de la Ville de Lyon, l'accord-cadre avec la Métropole de Lyon ou la contribution des HCL au projet régional de santé défini par l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes.

5 valeurs

Ce socle est renforcé par la définition, dans le cadre du projet stratégique, de cinq valeurs qui affirment une façon d'être et d'agir, individuelle et collective, propre au CHU de Lyon :

La fraternité

Nous cultivons en toutes circonstances un esprit de solidarité qui unit patients, professionnels, étudiants et partenaires, renforçant le sentiment d'appartenance à une communauté où chacun trouve soutien et compréhension.

Le respect

Nous plaçons la dignité de chaque individu – patient, professionnel, étudiant ou partenaire – au cœur de nos actions, en garantissant un environnement de soins, d'exercice et d'apprentissage empreint de respect et de bienveillance.

La responsabilité

Nous encourageons chacun à être conscient de l'impact de ses actes et à assumer les conséquences de ses décisions, tant dans la relation aux patients que dans le cadre de son rôle et de son engagement au sein de l'institution.

La confiance

Nous œuvrons au quotidien pour créer un environnement de confiance où patients, professionnels, étudiants et partenaires peuvent compter les uns sur les autres, progressant ensemble dans une relation transparente et sécurisante.

Le réconfort

Nous apportons soutien et réconfort à tous : patients, professionnels, étudiants et partenaires, en créant un environnement apaisant, apprenant et propice à l'épanouissement de chacun dans son parcours de soin, de carrière ou de formation.

Pour une vision commune, l'intelligence collective au cœur de l'élaboration du projet stratégique

Pour projeter ensemble la vision de ce que les Hospices Civils de Lyon seront à l'horizon de 10 ans, une démarche de co-construction ambitieuse et inédite a permis d'impliquer toutes les forces de l'institution et ses parties prenantes, comprenant les étudiants, les patients et les partenaires des HCL (acteurs du monde de la santé, acteurs académiques de Lyon, acteurs de la recherche et de l'innovation, collectivités territoriales, agence régionale de santé...).

La **Convention des HCL** a été le cœur battant de cette démarche participative. Trois agoras réunissant plus de 150 représentants des parties prenantes de l'hôpital, organisées entre novembre 2024 et janvier 2025, ont été l'occasion de croiser les regards pour projeter le CHU de demain, pour poser des ambitions et les conditions de réussite de leur mise en œuvre. Elles ont été nourries par des études préparatoires :

- Une grande enquête diffusée auprès de tous les professionnels HCL, étudiants et internes de médecine ;
- Des contributions hospitalo-universitaires thématiques sur les évolutions de la médecine et de la science à un horizon de 10 ans (soins non programmés, santé de l'enfant, prévention et santé environnementale, oncologie, médecine génomique et précision...);
- Des propositions thématiques portées par le comité d'éthique, les managers du CHU et un collectif réunissant des patients et représentants des usagers des HCL ;
- Un benchmark international inspirant des projets stratégiques d'autres grands CHU.

Les agoras ont été complétées par la mise à disposition d'une plateforme collaborative numérique, véritable espace de dialogue et de contributions, accessible à l'ensemble des 24 000 professionnels des HCL ainsi qu'aux partenaires territoriaux et de l'écosystème de santé du CHU.



Une promesse, six ambitions, dix programmes de transformation

« Bâtir à Lyon l'hôpital universitaire de demain.

Un CHU humain, agile, robuste, précurseur et solidaire qui fait référence(s). »

Cette promesse définit ce que les Hospices Civils de Lyon seront en 2035. Elle constitue **un cadre d'engagement lisible et partagé, qui donne du sens à l'action collective et incarne la singularité et les valeurs des HCL.**

Elle s'illustre dans **six ambitions** qui dessinent la vision stratégique du CHU de demain et dans **dix programmes de transformation** au service des patients, des professionnels, des étudiants, des partenaires et du territoire.

SIX AMBITIONS

En 2035, les HCL seront :

LE CHU
DE LA RELATION

LE CHU
DE LA MÉDECINE EXPERTE,
PERSONNALISÉE ET
PERTINENTE

LE CHU
ATTENTIF À
L'HUMAIN ET À
L'ENVIRONNEMENT

LE CHU
DE L'INNOVATION

LE CHU
DE LA MÉDECINE DIGITALE
ET EN RÉSEAU

LE CHU DE
L'INTELLIGENCE
PARTAGÉE

10 PROGRAMMES DE TRANSFORMATION STRATÉGIQUE

Ces programmes sont mis au service des priorités de la politique de santé régionale inscrites dans le projet régional et dans le schéma régional de santé définis par l'Agence Régionale de Santé (ARS) Auvergne- Rhône-Alpes. En cela, ils répondent aux enjeux d'accès et de proximité des soins, d'innovations en santé et d'exigences fortes en matière de qualité des parcours, des formations et de la gouvernance des projets portés par et avec les acteurs du territoire.

Promouvoir une culture de l'attention pour tous

Nous placerons l'écoute et l'attention au cœur de nos organisations et de nos projets.

Nous veillerons à personnaliser l'accompagnement et à renforcer la relation de soin.

Nous construirons un environnement respectueux et inclusif pour les patients et leurs proches, les professionnels, les étudiants et nos partenaires.

Prévenir autant que soigner : vers le nouveau modèle du CHU

Nous transformerons les HCL en plaçant la prévention personnalisée au cœur des soins, de la recherche et de la formation.

Nous viserons à anticiper les maladies, à prévenir les hospitalisations et les récurrences, et à renforcer les compétences des professionnels comme la capacité des patients à agir pour leur santé.

Nous accorderons une attention particulière à la justesse des prises en charge, en promouvant des interventions de prévention pertinentes et en veillant à préserver la qualité de vie, dans le respect des besoins et des attentes de chaque patient.

Réinventer les parcours de soins grâce à la médecine de précision et aux traitements innovants

Nous développerons les parcours de soins en misant sur la médecine de précision et experte et sur les technologies médicales de pointe.

Nous proposerons à chaque patient des diagnostics rapides et fiables et des traitements innovants et précurseurs visant à prévenir l'apparition des maladies, les traiter et les guérir chaque fois et aussi précocement que possible.

Nous accorderons également une attention particulière à l'accompagnement des besoins de santé au quotidien en veillant, par une coordination étroite avec les professionnels de santé de ville, à ce que les parcours de soins proposés au CHU soutiennent l'autonomie des patients et s'articulent avec leur environnement de vie.

Accélérer l'innovation biomédicale et technologique au service des patients

Nous ferons de l'innovation biomédicale un vecteur pour inventer les soins de demain.

Nous développerons et déploierons, en collaboration avec nos partenaires, des technologies de rupture pour améliorer en continu la prise en charge des patients et leur santé.

Nos plateformes et nos tiers-lieux d'expérimentation seront des ressources pour accentuer notre capacité à l'innovation dans tous les domaines et renforcer la dynamique de transfert technologique capitalisant sur les potentiels de l'écosystème industriel et académique lyonnais.

Donner à chacun le pouvoir d'agir

Nous ferons évoluer notre institution pour affirmer notre engagement social et managérial, en donnant à chacun – professionnels, patients, étudiants et partenaires – les moyens d'agir, de s'impliquer et de contribuer aux projets et aux décisions.

Nous concevrons un nouveau modèle de gouvernance et de gestion fondé sur la confiance et l'intelligence collective.

Être leader en santé environnementale pour un avenir plus durable

Nous nous positionnerons comme un acteur incontournable de la santé environnementale. Les liens entre environnement et santé seront intégrés dans toutes nos pratiques de soin, de recherche et de formation.

L'objectif sera de prévenir et prendre en charge les maladies liées aux pollutions et aux conditions de vie, notamment chez les populations les plus vulnérables.

Nous serons respectueux dans l'ensemble de nos démarches de soins, de recherche et de formation, des écosystèmes et chercherons en permanence à diminuer l'impact de nos actions.

Nous viserons ainsi à accélérer et accompagner la transition vers un système de santé plus durable.

Développer le territoire universitaire de santé

Nous affirmerons notre rôle de moteur de santé sur le territoire, au-delà des murs de l'hôpital.

En nous appuyant sur le réseau des partenaires, en lien étroit avec l'Université, nous rapprocherons les soins, la recherche et la formation au plus près du lieu de vie des patients, d'exercice et de formation des professionnels.

Nous garantirons ainsi à chacun un accès équitable à la prise en charge et l'accompagnement dont il a besoin.

Anticiper et accompagner le vieillissement, un défi collectif

Nous transformerons nos organisations pour répondre aux enjeux multiples associés au vieillissement et son impact sur le système de santé.

Nous repenserons les parcours de soins et de santé, nous développerons la recherche ciblée et nous apporterons des réponses innovantes et coordonnées en intégrant l'ensemble des acteurs du CHU et de son territoire.

Vieillir en bonne santé, innover pour répondre aux besoins complexes des personnes âgées, de leurs aidants, en prenant en compte la dépendance, la volonté des patients et les enjeux éthiques spécifiques sont autant de défis que nous nous engageons collectivement à relever.

Piloter et innover avec la donnée

Nous promouvrons en continu les démarches visant à l'usage secondaire des données de santé avec l'ensemble de nos partenaires pour amplifier nos capacités à la recherche et à mieux soigner.

Nous explorerons de nouvelles solutions de prise en charge des patients et développerons les potentiels d'innovations scientifiques et technologiques en santé, dans un cadre éthique et sécurisé.

Nous organiserons nos infrastructures numériques afin de disposer d'outils de pilotage en temps réel de nos organisations, de nos activités et des parcours des patients sur le territoire.

Mobiliser l'intelligence artificielle au service de l'innovation, des soins et de la transformation des HCL

Nous mobiliserons l'intelligence artificielle (IA) à bon escient pour améliorer les soins, renforcer la capacité d'action des professionnels dans l'exercice de leurs missions et accélérer l'innovation.

Nous transformerons durablement notre CHU dans le sens de l'efficacité, de la pertinence et de la simplification, dans un cadre éthique, maîtrisé et responsable.

Se mettre en mouvement, les prochaines étapes

La mise en œuvre de la vision des Hospices Civils de Lyon pour demain sera organisée dans le cadre d'une méthodologie de travail adaptée, associant la communauté professionnelle et toutes les parties prenantes. Elle débutera dès la rentrée de septembre 2025 et reposera sur :

- **Une coordination de projet transversale ;**
- **La formalisation de feuilles de route opérationnelles** annuelles ou pluriannuelles associées à chacun des 10 programmes de transformation ou déclinant les grands volets du projet stratégique (volet social, managérial, schémas directeurs immobilier ou numérique, projet des usagers...);
- **Le suivi et la mesure annuelle de la réalisation des programmes du projet stratégique**, dans l'idée de rendre compte régulièrement des résultats obtenus, auprès des professionnels HCL, des partenaires de la Convention des HCL et de l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes ;
- **La mobilisation des apprentissages de la démarche d'élaboration du projet stratégique** lui-même, pour créer un cadre d'intelligence collective participatif et ouvert.



« Pour 2035, nous faisons ensemble le choix exigeant d'un CHU ouvert, fédérateur et coopératif, où chacun - professionnel hospitalier, chercheur, étudiant, patient, partenaire - trouvera sa place pour proposer, tester, innover et concrétiser les projets qui transformeront les Hospices Civils de Lyon. Attachés à faire perdurer « l'Esprit de la Convention », nous affirmons notre engagement : le cap vers 2035 devra reposer sur notre engagement individuel et collectif pour réaliser la promesse des HCL et être guidé par une gouvernance de la responsabilité partagée, de la subsidiarité et de la transparence. »

Raymond LE MOIGN, Directeur Général des HCL



« Avec le projet stratégique des Hospices Civils de Lyon, nous prenons conjointement l'engagement d'anticiper et d'accompagner les grandes transitions qui bouleversent la société et le système de santé. Nous portons l'ambition d'un CHU en 2035 résolument lié à son territoire, où la santé est au service des personnes et du vivant. »

Grégory DOUCET, Maire de Lyon et Président du Conseil de Surveillance des HCL



« Ce cap redéfinit le rôle et les missions de notre CHU. Il porte une promesse forte : conjuguer l'excellence clinique, l'innovation scientifique, la recherche de pointe, la formation des acteurs de santé et l'adaptation continue aux besoins du territoire Lyonnais. »

Pr. Vincent PIRIOU, Président de la Commission Médicale d'Établissement des HCL



« En tant que partenaire historique et structurant des Hospices Civils de Lyon, l'Université Claude Bernard Lyon 1 se reconnaît pleinement dans l'ambition portée par le projet stratégique 2035. Résolument tournée vers l'avenir, cette vision constitue une réponse collective et responsable aux grandes transitions médicales, scientifiques, environnementales et sociales qui bouleversent nos sociétés. La santé de demain se construit dès aujourd'hui, dans une articulation étroite entre soins, recherche et formation – un triptyque qui fonde l'ADN de notre partenariat hospitalo-universitaire. Ensemble, nous affirmons notre volonté de former des professionnels de santé engagés, compétents, capables d'innover et d'agir dans un monde en mutation. »

Pr. Bruno LINA, Président de l'Université Claude Bernard Lyon 1



Téléchargez le projet stratégique « Construire la santé de demain, en pièce jointe, ou rendez-vous sur notre site teamhcl.chu-lyon.fr

Pour toute demande d'interview, merci de nous contacter : presse@chu-lyon.fr - 06 74 68 65 49

