

RÉPONSE DU CONSEIL D'ÉTAT

à l'interpellation Géraldine Dubuis et consorts - Soignant-es sous tension : agir maintenant pour préserver leur santé et la nôtre (25_INT_141)

Rappel de l'intervention parlementaire

La santé mentale de la population vaudoise est devenue un enjeu majeur de santé publique. Les données récentes révèlent une détérioration significative du bien-être psychique, touchant aussi bien les jeunes, les travailleur-euses que et les senior-es. Chez les jeunes de 15 à 25 ans, 21 % souffrent de troubles anxieux, 29 % présentent une détresse psychologique moyenne ou élevée, et 15 % éprouvent un sentiment de solitude, un taux en forte augmentation depuis dix ans. Selon le rapport du Conseil d'État sur le postulat Monique Ryf et consort (23_RAP_46), en 2020 et 2021, les hospitalisations pour tentative de suicide ont augmenté de 26 % chez les jeunes de 10 à 24 ans.

Parmi les travailleur-euses âgé-es de 26 à 64 ans, un quart rapporte ressentir du stress la plupart du temps au travail, et 30 % présentent des symptômes d'épuisement physique et émotionnel ce qui est un facteur de risque de burn-out. Chez les senior-es, 23,6 % font état d'une détresse psychologique moyenne à importante, et 13,1 % présentent des symptômes de dépression modérés à sévères. Ces chiffres soulignent l'urgence de renforcer les politiques de prévention et d'accès aux soins en santé mentale.

Cette situation alarmante s'accompagne d'une pression considérable sur le système de soins qui peine à s'adapter aux besoins croissants de la population. Les listes d'attente s'allongent, l'offre institutionnelle peine à absorber la demande et les prises en charge deviennent de plus en plus complexes. Les conditions de travail des soignant-es, notamment des psychologues et psychiatres au CHUV et au sein des institutions vaudoises, se dégradent rapidement, exposant les professionnel-le-s à l'épuisement et fragilisant la qualité et l'accessibilité des services pour l'ensemble de la population. Les annonces de coupes budgétaires font craindre une fragilisation supplémentaire du dispositif et suscitent de vives inquiétudes quant à la pérennité du système de prise en charge de la santé mentale dans le canton de Vaud, en particulier dans le domaine de la pédopsychiatrie. Cette tendance se manifeste déjà concrètement : la presse a récemment relayé que des lits en pédopsychiatrie étaient menacés de fermeture aux EHNV, tandis qu'une consultation ambulatoire générale en pédopsychiatrie à Morges a dû fermer ses portes. Ces signaux témoignent d'un système sous tension, où la pérennité et l'accessibilité des services sont directement compromises ainsi que la qualité des soins.

Face à cette crise structurelle, les risques psycho-sociaux n'épargnent pas les professionnel-le-s. Psychologues, psychiatres et autres soignant-es sont confronté-e-s à des charges de travail toujours plus lourdes, à une augmentation marquée des cas complexes et à des contraintes institutionnelles qui limitent leur capacité d'action. Ces conditions, conjuguées à une attractivité salariale insuffisante, exercent une pression constante sur les équipes, entraînant une hausse des départs parmi les professionnel-les et les exposant à des risques accrus d'épuisement. La préservation de leurs conditions de travail, prévenir le burnout et renforcer le soutien à leur bien-être constituent des enjeux majeurs, non seulement pour protéger celles et ceux qui soignent, mais aussi pour garantir la qualité, l'accessibilité et la continuité des services de santé mentale à l'ensemble de la population vaudoise.

Au vu de cette situation, j'ai l'honneur de poser les questions suivantes au Conseil d'Etat :

- 1. Dans ce contexte de très forte augmentation des besoins populationnels, quelles mesures urgentes sont envisagées pour éviter le départ des collaborateur-trice-s (en particulier les psychologues) et le surmenage des soignant-es en charge de la santé mentale dans le canton de Vaud et au CHUV ?*

2. *Quel dispositif le CHUV a-t-il mis en place pour s'assurer de l'évaluation régulière de la santé psychique, du bien-être et des risques psychosociaux des professionnel-le-s répondant aux besoins en santé mentale des Vaudois-e-s ?*
3. *Que prévoit le Conseil d'État pour garantir le maintien d'une prise en charge pluridisciplinaire et de qualité, partout dans le Canton, malgré la situation budgétaire tendue, alors que la fermeture de consultations spécialisées pourrait devenir une réalité ?*
4. *Face à la détérioration des conditions de travail et au risque de fuite des compétences, les autorités compétences envisagent-elles une revalorisation salariale, organisationnelle ou statutaire pour les soignant-es en charge de la santé mentale du CHUV - en particulier les psychologues -, afin de renforcer l'attractivité et la fidélisation ?*
5. *En cas de coupes budgétaires, le Conseil d'État peut-il préciser les priorités retenues, et s'il envisage des compensations ou des dispositifs spécifiques (par ex. protections salariales, incitations au recrutement, bonifications pour travail de nuit ou d'urgence, etc.) pour préserver la santé des praticien-ne-s en santé mentale ?*
6. *Enfin, le Conseil d'État et la direction du CHUV prévoient-ils de réaliser une évaluation visant à mesurer l'impact à long terme de la surcharge sur le système de santé, en particulier sur la santé du personnel soignant chargé de la santé psychique de la population, ainsi que sur la qualité des prestations aux patient-e-s, et à adapter la politique cantonale en conséquence pour garantir la qualité des soins ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

En préambule, le Conseil d'Etat rappelle que la santé mentale constitue un enjeu majeur de santé publique et de société. Dans un contexte d'augmentation soutenue des besoins, le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) publiera en 2026 une politique cantonale de santé mentale pour la période 2026–2030, conformément aux orientations du Plan stratégique de santé publique 2024–2028 de la Direction générale de la santé (DGS). Cette politique reposera sur une approche globale et intersectorielle, intégrant la promotion du bien-être psychique, la prévention, la prise en charge et le rétablissement. Elle visera à prendre en compte les facteurs individuels, relationnels, sociaux, économiques et environnementaux influençant la santé mentale, dans la mesure des ressources financières disponibles. Cette politique cantonale fixera des principes directeurs, des priorités et un cadre de coordination des actions afin d'orienter, sur le moyen et le long terme, le développement d'une offre de santé mentale diversifiée, coordonnée et de qualité, et d'en améliorer l'accessibilité et la continuité sur l'ensemble du territoire cantonal. Elle constitue ainsi un cadre stratégique et ne se substitue pas aux mesures urgentes relevant des dispositifs déjà opérationnels.

Par ailleurs, afin d'assurer la couverture des besoins en matière de soins psychiatriques stationnaires, le Conseil d'Etat a initié un processus de planification hospitalière dédié. L'analyse des besoins a été confiée à l'Observatoire suisse de la santé (Obsan). Le rapport d'évaluation des besoins produit par l'Obsan a été mis en consultation auprès des partenaires entre décembre 2024 et janvier 2025, puis a été adopté par le Conseil d'Etat le 20 mars 2025 comme base de la planification hospitalière des soins psychiatriques aigus. Les conditions-cadres de cette planification ont été mises en consultation en décembre 2025. L'appel d'offres aux établissements et ensuite l'attribution des missions à ces établissements par le Conseil d'Etat sont prévus pour 2026.

Réponses aux questions

1. *Dans ce contexte de très forte augmentation des besoins populationnels, quelles mesures urgentes sont envisagées pour éviter le départ des collaborateurs·trices (en particulier les psychologues) et le surmenage des soignant·es en charge de la santé mentale dans le Canton de Vaud et au CHUV ?*

Les mesures urgentes destinées à prévenir le surmenage des professionnel·le·s et à limiter les départs relèvent principalement des dispositifs existants au niveau cantonal et institutionnel, notamment à travers le programme InvestPro et les mesures déployées par le CHUV en matière de santé au travail et de fidélisation, présentées ci-après.

InvestPro : politique cantonale de soutien aux infirmières, infirmiers, assistantes et assistants en soins et santé communautaire

Les actions mises en place par le Canton de Vaud pour éviter le départ et le surmenage des professionnel·le·s se traduisent notamment à travers le programme cantonal de lutte contre la pénurie de personnel dans le domaine de la santé et des soins infirmiers, InvestPro. Ce programme s'intègre dans une stratégie globale visant à garantir l'accès à des soins de qualité à l'horizon 2030 tout en intégrant la réponse à l'Initiative fédérale pour des soins infirmiers forts, adoptée par le peuple et les cantons en novembre 2021 et concrétise lui aussi un axe du Plan stratégique de santé publique 2024-2028 de la DGS. Avec InvestPro, le Canton de Vaud prévoit des mesures pour fidéliser les professionnel·le·s de soins et de santé. La santé mentale et l'amélioration du bien-être de ces professionnel·le·s sont des enjeux majeurs de ce programme. En prévoyant des mesures de fidélisation, le Canton de Vaud se montre précurseur et anticipe la deuxième étape de cette initiative fédérale liée à l'amélioration des conditions de travail dans le sens que la loi fédérale correspondante est toujours débattue au niveau du Parlement fédéral.

Depuis janvier 2026, le Canton de Vaud a par exemple mis en œuvre une mesure qui permet de mieux prendre en compte la pénibilité du travail des professionnel·le·s de soins et de santé avec l'objectif, notamment, d'éviter leur départ. La mesure consiste en une compensation supplémentaire en temps pour le travail de nuit, à hauteur de 25% au lieu des 20% attribués jusqu'ici. Cette mesure concerne l'ensemble des professionnel·le·s de soins et de santé exerçant dans les secteurs de soins public et parapublic du Canton de Vaud, effectuant des horaires de nuit et entrant dans le périmètre des

professions du programme InvestPro. Ces professions sont décrites à l'article 3 du Décret InvestPro adopté par le Grand Conseil le 3 septembre 2024. Le personnel infirmier ainsi que les assistant-e-s en soins et santé communautaire en font notamment partie.

D'autres travaux sont en cours et visent à améliorer l'organisation des équipes soignantes. La mise en place de ratios sécuritaires soignant-e-s - patient-e-s dans certaines unités de médecine ou encore l'optimisation des équipes (skill-mix) visant à clarifier l'étendue de pratique du personnel infirmier sont travaillées au sein d'InvestPro. Ces mesures visent également à garantir le bien-être au travail des professionnel.le.s de soins et de santé en améliorant l'organisation des équipes. Dans la mesure du possible, et en fonction de la situation budgétaire de l'Etat, de nouvelles mesures de fidélisation seront développées dans le cadre d'InvestPro.

Mesures mises en place au CHUV pour la fidélisation du personnel

Dans le contexte d'un marché du travail sous tension, la fidélisation du personnel du CHUV est une préoccupation majeure de la Direction générale de l'hôpital universitaire. Il s'agit de l'un des principaux enjeux identifiés dans la feuille de route 2024-2025 et constitue l'un des objectifs du Plan de développement stratégique pluriannuel 2024-2028 du CHUV, qui sera soumis au Grand Conseil en 2026. Plus spécifiquement, l'amélioration des conditions de travail du personnel vise à améliorer la santé et la qualité de vie au travail, ainsi que les aspects organisationnels liés au travail, notamment la gestion des temps. Dans le projet de réorganisation de la Direction des ressources humaines (DRH) du CHUV, des réflexions sont menées afin de doter l'hôpital cantonal d'une unité en charge de la qualité de vie au travail, dans la même tendance que la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'Etat de Vaud, qui a récemment créé une direction dédiée à ces aspects.

En ce qui concerne les mesures déjà en place en lien avec la santé au travail de l'ensemble des collaborateurs-trices, toutes fonctions confondues, le CHUV mène des actions de prévention et gestion de l'épuisement depuis plusieurs années, et ceci sur plusieurs axes.

- A. Formations et sensibilisations : le Centre des formations du CHUV propose plusieurs offres de formation continue en lien avec la gestion du stress, la détection précoce des signes de burn-out et la prévention de la violence.
- B. Soutien psychologique et social : les collaborateurs-trices disposent de plusieurs prestations, et notamment d'espaces d'écoute (Espace Collaborateurs, personnes de confiance, cellule SAFE), d'un accès au Service de Médecine du personnel et d'entreprise (MPE) pour des consultations spécialisées en médecine du travail et/ou auprès d'un-e psychologue pour du soutien et de l'accompagnement psychologiques, d'un accès au service social pour le personnel.
- C. Supervision et soutien interne au sein des services cliniques, à l'initiative des services : par exemple des groupes de parole (assurés par la psychiatrie de liaison), l'aumônerie, les débriefings à la suite des situations (également assurés par la psychiatrie de liaison).
- D. Dispositif institutionnel de prévention des violences et incivilités (patients, familles) envers le personnel (Commission violence).
- E. Dispositif institutionnel d'accompagnement au retour au travail et de réinsertion professionnelle, accompagnement à la mobilité interne.
- F. Dispositif institutionnel de protection de la personnalité et de lutte contre le harcèlement dans les relations de travail.

S'agissant plus spécifiquement des professions sous la responsabilité de la Direction des soins (DSO) du CHUV (soins infirmiers et personnel d'assistance aux soins, physiothérapeutes, sage-femmes, ergothérapeutes, accompagnant-e-s spirituel-le-s, assistant-e-s social-e-s, éducateurs-trices), des mesures supplémentaires sont mises en place, sur le long terme, en matière de prévention et de gestion de l'épuisement des fonctions soignantes.

- G. La promotion d'environnements de travail sains, agiles et apprenants (contexte habilitant) constitue l'un des 4 axes de la vision stratégique de la DSO. Il s'agit notamment d'actions visant à une évolution de la culture managériale en faveur du leadership transformationnel, d'une plus grande participation des professionnel-le-s aux décisions qui les concernent, d'une meilleure conciliation entre vie privée et professionnelle avec l'essor de la planification participative des horaires de travail.

- H. La promotion de la santé mentale et la prévention de l'épuisement lors de l'entrée dans la vie professionnelle est un autre aspect important. Un nouveau programme d'intégration des soignant-e-s HES nouvellement diplômés est désormais proposé depuis l'automne 2025 sur 24 mois. Il s'agit d'une mesure d'amélioration continue en faveur de l'intégration sociale des jeunes collègues, l'acquisition de l'autonomie et la promotion de la santé. Le modèle prescrit cinq types d'accompagnement complémentaires : jumelage, parrainage, mentorat, tutorat, soutien des cadres.
- I. Outre les programmes institutionnels de lutte contre les comportements sexistes et le harcèlement, la DSO, en collaboration avec la Commission violence, réunit à intervalles réguliers ses équipes d'encadrement sur la thématique de la prévention de la violence et du renforcement des capacités des professionnel-le-s à y faire face. Les axes travaillés dans ce contexte sont le soutien psychique aux professionnel-le-s victimes de violence, les mesures juridiques, la prévention des récidives, les pratiques cliniques préventives et techniques de détection, prévention et désescalade, l'appui proposé par le Service de la sécurité du CHUV et la police, la communication préventive à l'attention des patient-e-s et de leurs proches, la formation, les procédures
- J. Finalement, les services cliniques eux-mêmes font preuve d'initiative et mettent en places des mesures telles que les groupes de paroles ou le soutien par les pair-e-s.

S'agissant de la situation des psychologues en particulier, cela sera développé dans le cadre de la réponse 4 à cette interpellation.

En ce qui concerne le surmenage des collaborateurs-trices, le Service MPE du CHUV constate que le stress au travail et l'épuisement professionnel sont observés dans les diverses fonctions professionnelles. Cependant, il n'a pas constaté une augmentation du recours aux consultations auprès de son service de la part des psychologues et soignant-e-s en charge de la santé mentale comparativement à d'autres fonctions. Il n'y a, à ce jour, pas de signaux indiquant une situation différenciée concernant le stress au travail ou l'épuisement professionnel chez ces deux catégories professionnelles. La DSO corrobore ces constatations en ce qui concerne les soignant-e-s dans le périmètre de sa responsabilité, y compris celles et ceux en charge de la santé mentale.

2. Quel dispositif le CHUV a-t-il mis en place pour s'assurer de l'évaluation régulière de la santé psychique, du bien-être et des risques psychosociaux des professionnel-le-s répondant aux besoins en santé mentale des Vaudois-e-s ?

À titre préalable, le Conseil d'Etat rappelle que l'évaluation de la santé psychique des employé-e-s ne relève pas de la compétence ni de la responsabilité directe d'un employeur. En effet, une telle évaluation repose sur l'utilisation d'outils diagnostics spécifiques, appliqués dans le cadre d'une analyse approfondie de la situation individuelle, prenant en compte l'ensemble des dimensions médicales, personnelles et contextuelles. Il ne serait ni réaliste ni pertinent qu'une institution comptant près de 13'000 collaborateurs-rices déploie un dispositif d'investigations de cette nature. Par ailleurs, une telle démarche soulèverait d'importantes questions de respect de la sphère privée. Il serait en effet extrêmement difficile de distinguer ce qui relève de facteurs personnels, liés à l'histoire, aux ressources et aux vulnérabilités individuelles, de ce qui découle directement des conditions de travail. L'employeur n'a ni l'autorité, ni le droit de procéder à des évaluations portant sur la santé psychique de ses employé-e-s, car celles-ci relèvent du domaine médical et de la confidentialité qui y est associée.

En revanche, il est de la responsabilité de l'employeur de prévenir les atteintes à la santé psychique et de favoriser un environnement de travail sain et soutenant. A ce titre, et comme mentionné dans la réponse à la question 1, l'amélioration des conditions de travail et la fidélisation des collaborateurs-trices fait partie de l'un des axes stratégiques du CHUV. Dans cet esprit, un projet conjoint associant la DRH, le Service MPE, l'Espace collaborateurs-rices et la DSO a été mené à la suite de la dernière enquête de satisfaction conduite en 2022. Ce projet visait la prévention et l'évaluation de la pénibilité psychosociale au travail et a abouti à des propositions concrètes d'amélioration. Ces travaux ont toutefois dû être temporairement suspendus dans le contexte de réorganisation de la DRH du CHUV. Il est prévu que ces réflexions puissent reprendre dans un avenir proche. Parallèlement, un projet spécifique d'évaluation et de prévention des situations conflictuelles (hors harcèlement qui est du domaine de la cellule SAFE) est actuellement conduit par la DRH. Il s'inscrit dans une approche plus large de promotion du bien-être au travail et de soutien à la qualité des relations professionnelles.

S'il est exact que la santé psychique ne fait pas, et ne peut pas, faire l'objet d'un suivi médical régulier au sein de l'institution, plusieurs dispositifs de suivi organisationnel permettent néanmoins de surveiller des indicateurs liés au bien-être psychologique et professionnel.

Depuis 2007, des enquêtes de satisfaction sont réalisées tous les trois à quatre ans (avec une interruption durant la période de pandémie de COVID-19). Elles comportent des items relatifs à l'épuisement professionnel, au bien-être au travail, à l'épanouissement professionnel et à l'intention de rester. La Direction générale du CHUV a récemment décidé de réinstaurer un rythme régulier pour ces enquêtes et de les intégrer aux indicateurs monitorés au niveau institutionnel.

Depuis 2016, un dispositif d'entretiens de départ est également en place, remplacé depuis novembre 2025, par un questionnaire systématique adressé à chaque collaborateur·rice qui démissionne du CHUV. Ces outils, déployés en continu, permettent d'identifier les facteurs organisationnels ou relationnels pouvant contribuer aux départs, notamment le climat d'équipe, la charge de travail, le stress et le bien-être.

Enfin, il existe des dispositifs ciblés permettant aux chef·fe·s des services cliniques de solliciter auprès de la DRH la réalisation de diagnostics organisationnels pour évaluer, à la demande, l'expérience de travail de leurs équipes.

Pris dans leur ensemble, ces différents instruments ne mesurent pas directement la santé psychique des collaborateurs·rices, mais ils constituent des indicateurs fiables et réguliers de facteurs qui y sont étroitement liés : bien-être professionnel, épuisement, pénibilité, climat de travail et satisfaction globale. Ils permettent ainsi à la Direction générale du CHUV d'identifier les secteurs où les conditions de travail peuvent devenir préoccupantes et d'agir de manière préventive. Pour cela, la DRH a actuellement pour projet de promouvoir les aspects liés aux conditions de travail, de coordonner et de visibiliser les outils actuellement à disposition des cadres et des équipes.

3. Que prévoit le Conseil d'État pour garantir le maintien d'une prise en charge pluridisciplinaire et de qualité, partout dans le Canton, malgré la situation budgétaire tendue, alors que la fermeture de consultations spécialisées pourrait devenir une réalité ?

Conscient de la pression exercée sur le système de santé et du contexte budgétaire contraint, le Conseil d'État attache une importance particulière au maintien d'une prise en charge en santé mentale pluridisciplinaire, coordonnée et de qualité sur l'ensemble du territoire cantonal. À ce stade, l'action cantonale vise prioritairement à préserver la continuité et la cohérence des parcours de soins en s'appuyant sur les dispositifs existants et sur une meilleure articulation entre les actrices et acteurs concernés. Par exemple, le Canton use de la clause d'exception prévue dans la loi sur l'assurance maladie (art. 37, al. 1bis de la loi fédérale du 18 mars 1994 sur l'assurance maladie (LAMal) ; RS 832.10). Cette clause facilite l'accès des médecins psychiatres pour enfants et adolescents avec une formation étrangère au droit à facturer leurs prestations à charge de l'assurance maladie.

Dans le cadre de la nouvelle politique cantonale de santé mentale à venir, une attention particulière est portée à l'articulation entre les champs sanitaire et social, dans une perspective de soins et de rétablissement, en tenant compte des dimensions sociales de la santé mentale telles que l'insertion ou l'accompagnement psychosocial. La politique met en évidence la nécessité de clarifier les rôles, les responsabilités et les interfaces entre les différents niveaux d'intervention et les multiples acteurs impliqués, afin de limiter les ruptures de parcours et les chevauchements de missions.

Dans un contexte financier contraint, le Conseil d'État privilégiera une approche fondée notamment sur la coordination intersectorielle, la complémentarité des interventions et la clarification des rôles au sein du réseau existant.

4. Face à la détérioration des conditions de travail et au risque de fuite des compétences, les autorités compétentes envisagent-elles une revalorisation salariale, organisationnelle ou statutaire pour les soignant·es en charge de la santé mentale du CHUV – en particulier les psychologues –, afin de renforcer l'attractivité et la fidélisation ?

Le Conseil d'Etat partage les préoccupations exprimées quant aux tensions croissantes qui affectent les professions de la santé mentale. En ce qui concerne les professions de la fonction soignante, on peut rappeler la mesure du programme InvestPro, mentionnée à la question 1, qui revalorise leur travail par une augmentation de la compensation en temps du travail de nuit dans le but de réduire la pénibilité de ces horaires.

Concernant la profession de psychologue, ces professionnels jouent un rôle essentiel dans la prise en charge des troubles psychiques et la prévention en santé mentale et constituent un pilier du dispositif de soins en santé mentale, notamment du CHUV.

Depuis le 1^{er} juillet 2022, le modèle fédéral de psychothérapie déléguée a été remplacé par celui de la psychothérapie sur prescription médicale. Cette réforme, qui vise notamment à améliorer l'accès à la psychothérapie, a modifié en profondeur les pratiques professionnelles et les responsabilités des psychologues.

Au CHUV, cette transition a été mise en œuvre dès décembre 2022. Elle a entraîné une augmentation de la charge administrative, en particulier dans la gestion des prescriptions médicales, la coordination avec les médecins prescripteurs et la facturation. Cette complexification des processus, observée également chez les professionnels exerçant en pratique privée (via notamment la Fédération Suisse des Psychologues), découle du nouveau cadre réglementaire et nécessite de repenser certains processus. Les réflexions à ce sujet sont en cours au sein du CHUV.

Avec cette réforme, les psychologues-psychothérapeutes sont devenus responsables de leurs prestations ainsi que des prestations fournies par les psychologues-psychothérapeutes en formation sous leur supervision. Par conséquent, les responsabilités et la charge de travail se sont vues augmentées. Dans ce contexte, les psychologues-psychothérapeutes du CHUV ont exprimé le souhait d'obtenir une reconnaissance notamment salariale de leurs nouvelles responsabilités.

De plus, lors du passage au modèle de la psychothérapie psychologique prescrite et à la suite d'une revalorisation de la valeur du point de la grille tarifaire des psychologues-psychothérapeutes, les salaires de l'Etat de Vaud ont perdu de leur compétitivité par rapport à ceux des psychologues-psychothérapeutes qui évoluent en cabinet. Le CHUV conduit des réflexions sur la revalorisation salariale et statutaire des psychologues-psychothérapeutes, en particulier pour les cadres. Cette réflexion porte sur les critères d'enclassement dans les différentes classes salariales, que ce soit pour les psychologues assistants (au bénéfice d'un plan de formation mais non encore au bénéfice d'un titre postgrade de psychologue-psychothérapeute) ou les psychologues cadres (au bénéfice d'un titre postgrade de psychothérapeute ou de neuropsychologue et habilités à exercer de manière autonome des consultations sur prescription médicale).

Parallèlement, des discussions sont en cours entre la Direction médicale, la Direction administrative et financière et le Département de psychiatrie du CHUV pour étudier la possibilité d'autoriser, dans un cadre strictement défini, une pratique privée ambulatoire au sein de l'institution pour les psychologues cadres. Cette option permettrait de renforcer l'attractivité des postes et de retenir les professionnels expérimentés, en leur offrant la possibilité de concilier leurs activités générales au sein du CHUV et une pratique privée également au sein du CHUV qui, outre l'intérêt professionnel de cette pratique, leur permettrait d'obtenir un complément de revenu. Si cette disposition était retenue, elle devrait, en amont d'une application, faire l'objet d'un projet d'opérationnalisation d'où découlerait un règlement du Conseil d'Etat.

Une autre mesure envisageable serait celle de la flexibilisation du temps de travail, à l'instar de ce qui a été mis en place à la Confédération et qui est budgétairement neutre : ceci pourrait avoir une incidence positive sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, point qui est régulièrement relevé durant les entretiens de départ des psychologues du CHUV.

5. En cas de coupes budgétaires, le Conseil d'Etat peut-il préciser les priorités retenues, et s'il envisage des compensations ou des dispositifs spécifiques (par ex. protections salariales, incitations au recrutement, bonifications pour travail de nuit ou d'urgence, etc.) pour préserver la santé des praticien-ne-s en santé mentale ?

Dans le contexte budgétaire actuel, le Conseil d'Etat réaffirme que la préservation de la santé des praticiens et la qualité des conditions d'exercice constituent des priorités absolues pour garantir la pérennité du système de santé mentale. Toutefois, à ce stade, aucun dispositif spécifique de compensation financière, ni aucune mesure structurelle nouvelle (telle que des bonifications particulières ou des protections salariales dérogatoires) n'est prévu dans l'immédiat.

Les réflexions menées à ce stade portent principalement sur la cohérence et l'articulation des dispositifs existants, dans le respect des cadres légaux et financiers en vigueur, ainsi que sur leur inscription dans les politiques cantonales déjà déployées. La situation reste néanmoins sous surveillance active et pourra faire l'objet de réévaluations en fonction de l'évolution des besoins et des disponibilités budgétaires de l'Etat.

6. *Enfin, le Conseil d'État et la direction du CHUV prévoient-ils de réaliser une évaluation visant à mesurer l'impact à long terme de la surcharge sur le système de santé, en particulier sur la santé du personnel soignant chargé de la santé psychique de la population, ainsi que sur la qualité des prestations aux patient-e-s, et à adapter la politique cantonale en conséquence pour garantir la qualité des soins ?*

Le Conseil d'État reconnaît que la surcharge du système de santé peut avoir des effets sur la santé du personnel soignant ainsi que sur la qualité des prestations délivrées à la population. Cette préoccupation s'inscrit dans une attention portée aux conditions de travail et au bien-être professionnel.

À ce stade, le Conseil d'État ne prévoit pas la mise en œuvre d'une évaluation spécifique et transversale visant à mesurer l'impact à long terme d'une surcharge du système à l'échelle cantonale. Il s'appuie en revanche sur les dispositifs existants de suivi et sur les informations produites par les institutions et employeurs concernés, qui permettent d'observer des indicateurs en lien avec les conditions de travail, le bien-être professionnel et la qualité des prestations.

Dans une perspective plus large, la promotion de la santé au travail constitue un axe de réflexion pour le Canton. Elle pourrait, à terme, faire l'objet de travaux visant à structurer et articuler les approches existantes, en fonction des priorités retenues, des ressources disponibles et des cadres décisionnels en vigueur, notamment dans la perspective de l'élaboration d'un programme cantonal de promotion de la santé au travail.

Dans ce contexte, l'adaptation de la politique cantonale s'inscrit dans une logique d'amélioration continue, fondée sur l'analyse des données disponibles, les retours des acteurs concernés et les marges de manœuvre institutionnelles et financières existantes.

Au niveau du CHUV, il n'est pas prévu à ce jour de conduire une évaluation spécifique et unique portant exclusivement sur les effets à long terme de la surcharge. En revanche, plusieurs dispositifs existants permettent déjà d'en mesurer les effets.

Le CHUV dispose en effet d'un ensemble d'outils de suivi organisationnel et de bien-être au travail, parmi lesquels les enquêtes de satisfaction du personnel, les questionnaires de départ, ainsi que les diagnostics organisationnels sur demande (cf. réponses à la question 2). Ces instruments fournissent des données régulières sur des dimensions telles que le bien-être professionnel, la charge de travail perçue, le climat d'équipe, le stress et la fidélisation. Ces informations constituent des éléments centraux pour ajuster les mesures de prévention et orienter les actions d'amélioration des conditions de travail.

Dans une perspective de pilotage stratégique, la Direction du CHUV est en train de finaliser la mise en place d'une Balanced Scorecard (tableau de bord prospectif) intégrant des indicateurs clés relatifs à la santé et à la performance du système : taux d'absentéisme, indicateurs de qualité et de sécurité des soins, charge de travail, performance organisationnelle. Cet outil permet à la Direction générale d'avoir une vision consolidée et dynamique de la situation, d'identifier rapidement les tendances préoccupantes et d'agir de manière proactive. Parallèlement, un tableau de bord RH vient d'être finalisé. Il rassemble les principaux indicateurs de ressources humaines – rotation du personnel, taux de vacance, absentéisme, départs, etc. – et sera progressivement mis à disposition des cadres. L'objectif est de monitorer en temps réel les signaux organisationnels liés à la charge de travail, au bien-être et à la fidélisation, afin de favoriser une action préventive au plus près des équipes.

L'ensemble de ces dispositifs constitue une bonne base pour observer les effets de la surcharge dans la durée, tant sur la santé psychosociale du personnel que sur la qualité des prestations aux patient-e-s.

Conclusion

La santé mentale constitue un enjeu majeur de santé publique et de société. Les besoins de la population en matière de prestations de soins en santé mentale sont en augmentation, ce qui impacte le système vaudois dans son ensemble. Le Conseil d'Etat a pleinement conscience des enjeux, raison pour laquelle une politique cantonale de santé mentale est en cours d'élaboration pour la période 2026–2030 qui visera à fixer des principes directeurs, des priorités et un cadre de coordination afin d'orienter, sur le moyen et le long terme, le développement d'une offre de santé mentale diversifiée, coordonnée et de qualité, et d'en améliorer l'accessibilité et la continuité sur l'ensemble du territoire cantonal. La planification hospitalière des soins psychiatriques stationnaires est également en cours.

Parallèlement à ces développements, plusieurs mesures ont été prises pour l'amélioration des conditions de travail du personnel soignant en charge de la santé mentale, notamment au travers de l'application des mesures du programme InvestPro, mais également via les dispositifs disponibles au sein du CHUV pour garantir la santé et la sécurité au travail. En ce qui concerne les psychologues-psychothérapeutes du CHUV, le Conseil d'Etat relève que leurs responsabilités sont accrues depuis 2022. Les réflexions en matière de revalorisation salariale, statutaire et organisationnelle des psychologues cadres se poursuivent. Ces mesures doivent permettre l'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble de ce personnel, en vue d'assurer les soins à la population vaudoise.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 29 avril 2026.

La présidente :

C. Luisier Brodard

Le chancelier :

M. Staffoni