

REPONSE DU CONSEIL D'ETAT
sur l'interpellation Géraldine Dubuis et consorts - Quelle protection pour les employés du
CHUV face au harcèlement ? (25_INT_36)

Rappel de l'intervention parlementaire

Jusqu'à 15% des personnes employées affirment avoir été harcelées sexuellement sur leur lieu de travail au cours des 12 derniers mois selon des chiffres présentés par le Bureau fédéral de l'égalité des femmes et hommes. Le harcèlement moral est aussi une réalité dans notre monde du travail et constitue une atteinte grave à la personnalité, et souvent à la santé du travailleur. En tant qu'employeur il existe une obligation de protection de la personnalité des travailleurs et travailleuses en vertu des articles 328 à 328b Code des obligations (CO). Cette protection de la personnalité comprend l'intégrité physique, la santé physique et psychique, l'intégrité morale et la considération sociale, les libertés individuelles, ainsi que la sphère privée. L'employeur est tenu d'agir face à des agissements de harcèlement sexuel ou de mobbing de manière préventive ou a posteriori.

Pour rappel, le harcèlement sexuel est défini par l'art. 4 Loi fédérale sur l'égalité (LEg) comme un comportement discriminatoire importun de caractère sexuel ou fondé sur l'appartenance sexuelle qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail. Et, selon la doctrine et la jurisprudence la création d'un environnement de travail hostile tombe aussi sous le coup de l'art. 4 LEg. En tant qu'employeur, le devoir de diligence comporte deux aspects : le fait de prévenir les actes et de mettre fin au cas concret dont il a ou aurait dû avoir connaissance.

Le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), en tant qu'employeur, ne fait donc aucunement exception à son devoir de protéger ses employés face au harcèlement. En tant qu'employeur une politique zéro tolérance a été prônée depuis plusieurs années. Les résultats de cette politique semblent laisser à désirer au vu du nombre de cas problématiques présentés dans l'émission Temps présent du 31 janvier 2025.

Récemment, dans un interview à Forum, le 26 février 2025, le directeur des opérations ad interim du CHUV, Gianni Saitta, a confirmé la volonté de l'institution de se saisir du problème. De nouvelles mesures ont été annoncées et un changement de culture est préconisé. Cette prise de conscience ne peut être que saluée. Dans la même optique, le soutien au postulat d'Elodie Golaz « Garantir au personnel médical, soignant et hospitalier du CHUV un environnement de travail sûr et respectueux » par plus de septante signataires au sein du Grand Conseil vaudois est aussi rassurant. Ce problème intolérable mettant en danger la santé psychique et physique de nombreux et nombreuses employés aura heureusement un traitement politique.

Le temps politique étant cependant long, dans l'intervalle des réponses qui seront apportées au postulat précité, je souhaite interpellier le Conseil d'Etat au travers une série de questions :

- 1) Quelles mesures concrètes pour le « changement culturel d'entreprise » vont être mises en place au CHUV et dans quel délai ?*
- 2) Quels sont les chiffres qui sous-tendent la politique « zéro tolérance » prônée par le CHUV depuis 2018 (nombres de signalement, d'enquête, de sanction, de convention et de licenciement) ?*
- 3) Combien de licenciements ont été prononcés contre des cadres ?*
- 4) Cette politique « zéro tolérance » a-t-elle été évaluée ?*

- 5) *Quels critères ou garde fous sont définis pour s'assurer que la notoriété hospitalière apportée par des harceleurs (avérés ou signalés) ne prédomine pas sur la santé et l'intégrité des employés cibles de harcèlement en cas de pesées des intérêts ?*
- 6) *Quel monitoring des nouvelles mesures annoncées est mis en place ?*
- 7) *Quelles mesures de protection, de soutien et d'encadrements pour les victimes existent ou vont être mises en place et dans quel délai ?*

Réponse du Conseil d'Etat

Préambule

A titre préalable, le Conseil d'Etat souhaite préciser sur quelles définitions il s'appuie s'agissant du harcèlement psychologique et sexuel. Il souhaite également rappeler les obligations qui sont les siennes en matière de protection de la personnalité des collaboratrices et collaborateurs de l'Etat de Vaud.

a. Définitions du harcèlement psychologique et du harcèlement sexuel

La définition donnée par la jurisprudence, qui vaut pour les relations de travail fondées tant sur le droit privé que sur le droit public, (arrêt 8C 398/2016 du 17 mai 2017 consid. 4.1.1 ; arrêt 8C 358/2009 du 8 mars 2010 consid. 5.1) définit le *harcèlement psychologique* comme « un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, marginaliser, voire exclure une personne sur son lieu de travail. Il arrive fréquemment que chaque acte, pris isolément, apparaisse encore comme supportable, mais que les agissements pris dans leur ensemble constituent une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle du travailleur visé. » De plus, « Plus que l'intention subjective du harceleur, c'est finalement l'effet de ses agissements sur la personnalité et la santé de la victime qui est déterminant. » (arrêt 8C 41/2017 du 21 décembre 2017 consid. 3.6.2).

Le règlement du Conseil d'Etat relatif à la protection de la personnalité, à la gestion des conflits et à la lutte contre le harcèlement dans les relations de travail au sein de l'Etat de Vaud (RPCH) (BLV 172.31.7), en vigueur depuis le 1^{er} octobre 2024, reprend la notion de la jurisprudence fédérale, en définissant le harcèlement psychologique comme « tout enchaînement de propos ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels une ou plusieurs personnes cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail. » (art. 3, al. 3)

La Loi fédérale sur l'égalité entre femmes et hommes (LEg, RS 151.1) définit le *harcèlement sexuel* à son art. 4 ainsi : « Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle. »

Le RPCH reprend cette définition, à son art. 3, al. 4 : « Est constitutif de harcèlement sexuel tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle qui porte atteinte à la dignité d'une personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature en vue d'obtenir de sa part des faveurs de nature sexuelle. ».

Dans le cadre des relations de travail, le harcèlement sexuel s'entend comme tout comportement à connotation sexuelle ou fondé sur le sexe, non souhaité par la personne qui y est confrontée, indépendamment du lieu où la personne y est confrontée (dans un bureau, à la cafétéria, lors d'un événement en lien avec la profession ou extra-professionnel) et indépendamment de la manière selon laquelle le harcèlement se matérialise (discussions en face à face, par téléphone, échanges de courriels ou de SMS, ou via les réseaux sociaux). Contrairement au harcèlement psychologique qui implique la notion de répétition des actes hostiles et sur la durée, l'acte du harcèlement sexuel n'a pas besoin d'être répété pour être considéré comme tel. Il peut par ailleurs être lié à un environnement de travail dans lequel les remarques à caractère sexiste ou les commentaires grossiers sont répandus. L'intention de l'auteur de propos obscènes, sexistes, scabreux ou de plaisanteries déplacées, n'est pas pertinente, au contraire du ressenti de la victime, qui est primordial.

Le harcèlement sur le lieu de travail, qu'il soit d'ordre psychologique et/ou sexuel, engendre la souffrance de la personne qui le subit et nécessite à cet égard des mesures de prévention et de protection de la part de l'employeur. Il constitue également un risque pour l'accomplissement des missions de l'employeur.

b. Obligations de l'Etat employeur en matière de protection de la personnalité des employé-e-s

Les devoirs de l'employeur vis-à-vis des collaboratrices et collaborateurs sont inscrits dans différentes bases légales. Il y a d'abord l'art. 328 du Code des obligations (CO, RS 220) qui stipule à l'al. 1 que « l'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur ; il manifeste les égards voulus pour sa santé et veille au maintien de la moralité. En particulier, il veille à ce que les travailleurs ne soient pas harcelés sexuellement et qu'ils ne soient pas, le cas échéant, désavantagés en raison de tels actes ». Il faut noter que l'article 328 CO n'est pas applicable comme tel aux rapports de droit public entre un fonctionnaire cantonal et l'Etat (art. 342 al. 1 CO) mais le devoir de protection prévu par la Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (ci-après : LPers, BLV 172.31) est semblable à celui de l'article 328 CO, et par conséquent cette disposition peut ainsi être appliquée par analogie en droit public (arrêt 2A.770/2006 du 26 avril 2007 consid. 4.2 ; arrêt 2C.2/2000 du 4 avril 2003 consid. 2. 3).

La LPers indique à son art. 5, al. 3 que « Le Conseil d'Etat prend les mesures nécessaires à la protection de la santé et de la personnalité des collaborateurs, en particulier par des dispositions de lutte contre le harcèlement et le mobbing ». Le premier article du RPCH stipule que « le Conseil d'Etat veille à la protection de la personnalité des membres du personnel de l'Etat de Vaud dans le cadre de leur activité professionnelle ». Il incombe à l'autorité d'engagement de veiller à « instaurer des conditions de travail exemptes de toute forme d'atteinte à la personnalité et de harcèlement, et elle prend toute mesure nécessaire à la prévention et à la gestion des conflits » (art. 4, al. 2).

Enfin, la Loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (LTr, RS 822.11), applicable partiellement aux employé-e-s des administrations cantonales, introduit l'obligation pour l'employeur de protéger la santé de ses employé-e-s, en prenant notamment « toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs » (art. 6, al.1).

c. Application de ces principes au CHUV

Les définitions et les principes exposés ci-dessus s'appliquent à l'ensemble du personnel de l'Etat de Vaud. Elles s'appliquent par conséquent également au personnel du CHUV, indépendamment de la profession et du régime légal auquel la collaboratrice ou le collaborateur est soumis (LPers, Règlement sur les médecins chefs de département, les médecins chefs de service, les médecins cadres, les médecins agréés et les médecins hospitaliers du CHUV (R.méd, BLV 811.13.1), Convention fixant les conditions de travail et de formation des médecins assistants et chefs de clinique dans les hôpitaux d'intérêt public du Canton de Vaud (C-CTMédAss, BVL 811.15)).

Les cas de harcèlement au sein de certains hôpitaux romands, y compris le CHUV, relevés depuis le début de l'année 2025 dans les médias ne sont pas tolérables et sont condamnés avec fermeté par le Conseil d'Etat. Le lieu de travail ne doit pas être synonyme de souffrance, d'autant plus dans les hôpitaux qui sont déjà des lieux chargés d'émotions et de vulnérabilité. En ce qui concerne le CHUV, outre les dispositions légales déjà citées, le personnel de l'Etat de Vaud, est tenu au devoir d'exemplarité (art. 50 LPers et 124 RLPers).

Réponses aux questions

1) Quelles mesures concrètes pour le « changement culturel d'entreprise » vont être mises en place au CHUV et dans quel délai ?

La Direction du CHUV prend au sérieux les situations et a renforcé son dispositif de lutte contre le harcèlement à partir du début de l'année 2025. Depuis cette date, des sondages préliminaires anonymes sur le harcèlement sont planifiés dans différents services identifiés comme ayant un climat de travail potentiellement problématique ou des difficultés managériales, afin d'identifier d'éventuels signaux d'alerte et évaluer la pertinence d'une action plus approfondie.

Une nouvelle cellule intitulée SAFE, créée à l'initiative de la Direction générale du CHUV et placée sous sa responsabilité, aura la charge de coordonner et piloter le dispositif interne au CHUV contre le harcèlement et centraliser les signalements annoncés. Elle a, entre autres, pour mission de collecter les signalements, d'informer sur le dispositif et les moyens à disposition pour les victimes, ainsi que les témoins, et de les accompagner dans leur démarche. Le poste de coordinatrice de la cellule SAFE a été publié à la mi-mars et le processus de recrutement a démarré le 21 avril 2025. Un dispositif provisoire est d'ores et déjà opérationnel.

Composée de professionnel·les formé·es, la cellule SAFE sera également chargée de traiter de manière uniforme et équitable les signalements ou plaintes, de garantir une écoute confidentielle et un accompagnement adapté aux victimes et aux témoins. Elle pourra conduire des sondages préliminaires anonymes dans un service, sur le harcèlement ou les difficultés managériales pour identifier d'éventuels signaux d'alerte et évaluer la pertinence d'une action plus approfondie, notamment une analyse du climat de travail ou demander l'ouverture d'une investigation à l'Unité Investigation rattachée à la Chancellerie de l'Etat de Vaud. Pour les analyses du climat de travail, la cellule SAFE peut les déléguer à d'autres acteurs, comme l'Espace Écoute et Médiation rattaché à la Direction générale des ressources humaines (DGRH) de l'Etat de Vaud. Selon les situations et en fonction des besoins exprimés par les personnes touchées, la Direction générale du CHUV prend les dispositions nécessaires de protection et de soutien des victimes et des témoins, y compris de manière provisoire durant l'investigation, notamment par exemple :

- Éloignement physique (distance à respecter) de la personne mise en cause (harceteur·euse présumé·e) ;
- Interdiction pour la personne mise en cause de contacter (courriel, message, téléphone, etc.) la personne plaignante ;
- Interdiction pour la personne mise en cause de participer à certains événements ;
- Suppression de l'autorité hiérarchique de la personne mise en cause sur la personne plaignante, y compris pour les questions de formation ;
- Aide juridique et soutien psychologique à la personne plaignante ou témoin

La cellule SAFE aura également la charge de mettre en œuvre et développer l'ensemble du dispositif contre le harcèlement, en collaboration avec les parties prenantes. Que le signalement soit effectué auprès d'une organisation partenaire, aux ressources humaines, à la ligne hiérarchique ou directement auprès de cette cellule, une réponse institutionnelle claire aux dénonciations des situations de harcèlement sera apportée. Afin de soutenir ce changement culturel, un nouveau programme de prévention et de sensibilisation a été, en outre, déployé progressivement depuis le mois d'avril 2025, comprenant, notamment, campagnes d'affichages, flyers d'information, lancement de capsules vidéo de sensibilisation et e-learning.

De nouvelles formations obligatoires pour les managers et d'autres adaptées aux collaborateurs·trices seront élaborées et mises en œuvre dès le 2^e semestre 2025. De nouveaux critères d'évaluation des cadres, notamment pour la promotion, sont également en cours d'élaboration et seront mis en œuvre dès le 2^e semestre 2025. Les cadres seront accompagné·es pour traiter des cas de harcèlement et formé·es pour détecter les comportements problématiques : ils-elles devront jouer un rôle moteur dans le changement de culture. La directive institutionnelle du CHUV pour la « Protection de l'intégrité personnelle au travail – Prévention et prise en charge des situations de discrimination et/ou de harcèlement » est également en cours d'adaptation pour s'aligner sur le RPCH et renforcer l'ensemble du dispositif au CHUV.

À noter finalement que bien que placée sous la responsabilité de la Direction générale du CHUV, la cellule SAFE œuvrera en indépendance et selon les règles de confidentialité qui prévalent pour assurer son bon fonctionnement à l'égard des cadres notamment.

Afin d'évaluer chaque situation, une commission interne a été constituée. En collaboration avec la cellule SAFE, elle est chargée de formuler des propositions de mesures de protection et d'évaluer si certaines situations peuvent déjà justifier une sanction. La décision finale en matière de sanction relève de l'autorité d'engagement, à savoir de la Direction générale. Cette commission pourra également proposer des mesures utiles au niveau de l'amélioration du dispositif.

En tant qu'employé-es de l'Etat, tout collaborateur-trice du CHUV peut en outre contacter directement l'Unité Investigation de l'Etat de Vaud s'il ou elle le souhaite.

Les détails de l'ensemble du dispositif et des possibilités d'action ont été récemment communiqués à l'interne du CHUV. La communication est transmise en annexe pour information.

2) Quels sont les chiffres qui sous-tendent la politique « zéro tolérance » prônée par le CHUV depuis 2018 (nombres de signalement, d'enquête, de sanction, de convention et de licenciement) ?

Nombre de cas de harcèlement sexuel ou moral traités par la DRH du CHUV, depuis le 1^{er} janvier 2018, dont la procédure est achevée :

Signalements	Instructions	Mises en garde	Avertissements	Conventions de départ	Licenciements
46	46	11	20	3	12

Concernant les situations de harcèlement traitées ou en cours de traitement au CHUV depuis le début de l'année 2025 :

- Sur les quatre investigations pour des situations de harcèlement lancées fin 2024, trois sont terminées et ont permis d'analyser, par un regard externe et neutre, les faits dénoncés. La quatrième investigation est encore en cours.
- En 2025, quatre signalements non-anonymes relatifs à du harcèlement ont été déposés et transmis à la Direction générale du CHUV.
- Deux signalements anonymes ont été transmis à la Direction générale du CHUV.
- Quatre procédures disciplinaires sont ouvertes.
- Trois sanctions disciplinaires ont déjà été prononcées : un avertissement et deux licenciements.

Le Conseil d'Etat rappelle que l'employeur n'est pas habilité à communiquer sur des situations individuelles. Dès lors, aucune communication ne peut être partagée concernant des mesures spécifiques qui seraient prises pour investiguer une situation particulière ou sur les éventuelles sanctions disciplinaires qui en découleraient.

3) Combien de licenciements ont été prononcés contre des cadres ?

Sur les 12 licenciements annoncés dans le tableau de la question 2, 1 a été prononcé contre un-e cadre.

4) Cette politique « zéro tolérance » a-t-elle été évaluée ?

Différentes mesures ont été prise depuis 2018 pour lutter contre le harcèlement au sein du CHUV. Toutefois, aucune évaluation formelle de la politique de « zéro tolérance » n'a été effectuée en l'état, même si plusieurs mesures, instruments et outils complémentaires ont été déployés depuis 2018 afin de renforcer la politique de « tolérance zéro ». Début 2025, le CHUV a adapté son dispositif, comme évoqué à la question n°1. Un système de monitoring est mis en place dans ce cadre.

5) Quels critères ou garde-fous sont définis pour s'assurer que la notoriété hospitalière apportée par des harceleurs (avérés ou signalés) ne prédomine pas sur la santé et l'intégrité des employés cibles de harcèlement en cas de pesées des intérêts ?

L'ensemble du personnel du CHUV, y compris les médecins cadres, médecins agréés bénévoles, de même que les médecins qui sont mis à disposition par les autres institutions, sont soumis au cadre réglementaire applicable au CHUV présenté dans le préambule. Les chef-fe-s de service et les cadres ont un devoir d'exemplarité, car ils incarnent l'employeur sur le terrain. Dès lors qu'ils-elles ont connaissance, même sous forme de soupçons, d'une situation de harcèlement au sein de leur entité, ils-elles sont tenu-e-s d'agir, sous peine de sanction. Les règles s'appliquent à toutes et à tous, sans exception. Le dispositif de lutte contre le harcèlement place la santé et la sécurité des collaboratrices et collaborateurs au cœur de ses priorités, indépendamment du statut, de la fonction ou de la notoriété des auteurs, qu'ils soient avérés ou présumés.

Les enquêtes menées par l'Unité Investigation de l'Etat de Vaud, en cas de dépôt d'une plainte formelle et non-anonyme, permettent d'assurer la neutralité nécessaire et assurer une égalité de traitement pour l'ensemble des cas. Cette neutralité est également renforcée par le détachement de la cellule SAFE des départements et services du CHUV. La mise à jour de la directive institutionnelle du CHUV renforcera la responsabilité de la ligne hiérarchique et l'obligation d'appliquer des mesures lorsqu'elle a connaissance de situations pouvant relever du harcèlement. La constitution d'une commission interne chargée d'évaluer les situations (cf. question n°1) doit également permettre de garantir un traitement approprié. Enfin, des réflexions globales sont en cours dans la cadre de l'ensemble des travaux précités afin de réduire le potentiel risque d'abus de position dominante au sein des services.

6) Quel monitoring des nouvelles mesures annoncées est mis en place ?

Au niveau de l'Administration cantonale vaudoise (ACV), l'Unité Investigation et l'Espace Ecoute et Médiation doivent rédiger un rapport annuel renseignant sur :

- a. Les mesures de prévention et de formation mises en œuvre ;
- b. Le nombre et la nature des sollicitations des personnes de confiance ;
- c. Le nombre d'analyses du climat de travail et de médiations ;
- d. Le nombre de demandes d'investigations et leur typologie.

Le RPCH prévoit également la mise en place d'un groupe d'évaluation du dispositif cantonal, qui permettra de monitorer et ajuster les dispositifs.

Pour sa part, le CHUV monitoré chaque situation et ces éléments seront transmis pour l'élaboration du rapport annuel au niveau de l'ACV. En sus, le CHUV a instauré une plateforme de consultation, dès le mois de mai 2025 regroupant la cellule SAFE, l'Espace Collaborateurs, la Direction des ressources humaines du CHUV, le service de santé au travail, CLASH¹, HESAV², REACHED³, WICH⁴, les Syndicats, l'Unité Investigation et l'Espace Ecoute et médiation de l'Etat de Vaud et la personne de confiance externe. L'objectif est de suivre l'évolution du dispositif et de proposer les adaptations nécessaires. Ces principes seront ancrés dans la mise à jour de la directive institutionnelle y relative.

7) Quelles mesures de protection, de soutien et d'encadrements pour les victimes existent ou vont être mises en place et dans quel délai ?

Les dispositifs précédents sont maintenus, à savoir la possibilité d'utiliser les canaux existants pour annoncer des cas : l'Espace Collaborateurs, la personne de confiance externe, la Commission du personnel, les associations d'étudiant-e-s, les ressources humaines, la ligne hiérarchique directe et la Direction générale du CHUV, ainsi que les structures existantes de l'ACV. Ces structures doivent continuer à être en mesure de soutenir les victimes et témoins de harcèlement au sein du CHUV. Les dispositifs récemment créés, notamment la cellule SAFE, ont pour objectif de renforcer le dispositif de protection, d'accompagnement et de centraliser l'ensemble des signalements de harcèlement. Des

¹ Collectif de Lutte contre les Attitudes Sexistes en milieu Hospitalier

² Haute Ecole de Santé - Vaud

³ REACHED est un groupe d'étudiant-e-s créé en 2019, puis élargi en 2023, pour répondre aux problématiques de harcèlement sexuel et de discrimination dans les soins et vous soutenir, si vous y êtes confronté-e-s. Il est destiné aux étudiant-e-s HESAV

⁴ Women in care and health

mesures concrètes seront mises en place lors de la prise en charge des victimes ou témoins que ce soit par la cellule SAFE ou par les autres canaux mentionnés. Cela permettra d'évaluer les besoins spécifiques de ces personnes et de permettre à la Direction générale de mettre en place les mesures appropriées. Des exemples de mesures sont relevés dans la réponse n°1. Il faut souligner pour conclure qu'il incombe en premier lieu aux cadres de proximité (supérieur-e-s hiérarchiques directs chef-fe-s d'unité ou de services) de signaler aux instances compétentes toute situation ou soupçons de harcèlement envers une collaboratrice ou un collaborateur. Un dispositif provisoire est d'ores et déjà opérationnel et a permis de mettre en œuvre certaines mesures. L'engagement d'un-e coordinateur-trice de la cellule SAFE permettra d'accélérer la mise en œuvre des mesures restantes.

Conclusion

Le Conseil d'Etat rappelle que la lutte contre le harcèlement doit reposer sur plusieurs axes en alliant la prévention, la formation, l'écoute et l'accompagnement des victimes et témoins, ainsi que la condamnation claire des comportements inacceptables, par des sanctions appropriées.

Le Conseil d'Etat constate qu'un dispositif spécifique de lutte contre le harcèlement est en place au CHUV depuis plusieurs années. Les situations mises en lumière et l'analyse menée en interne du CHUV ont démontré la nécessité de le renforcer avec des mesures complémentaires. Certaines sont déjà en cours d'implémentation et font l'objet de travaux, avec l'appui de la DGRH de l'Etat de Vaud.

Toutes les situations problématiques qui sont portées à la connaissance de la hiérarchie font l'objet de démarches d'instruction. Une fois les instructions terminées, des mesures sont prises pouvant aller jusqu'au licenciement immédiat pour justes motifs.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 28 mai 2025.

La présidente :

Le chancelier :

C. Luisier Brodard

M. Staffoni

Une dynamique nouvelle contre le harcèlement: des actes, des résultats, et une culture à faire évoluer

Depuis le 1^{er} janvier 2025, le CHUV a engagé un changement d'ampleur pour traiter les situations de harcèlement sexuel ou moral de façon efficace et durable. Cette dynamique s'inscrit dans une volonté ferme de la Direction générale d'agir sur tous les axes nécessaires : prévenir et traiter les comportements inadéquats, protéger les victimes et les témoins, sanctionner, former et informer, ainsi qu'adresser les composantes organisationnelles qui ont une influence négative sur l'apparition et le développement de ces situations.

Le nouveau dispositif de lutte contre le harcèlement

Le dispositif mis en place permet progressivement la libération de la parole et un traitement approprié des signalements. Nous devons poursuivre nos efforts, ensemble, pour faire évoluer la culture de l'institution. À cet effet, plusieurs mesures structurantes ont été lancées :

- La mise en place de la **cellule SAFE**, dédiée au dispositif de lutte contre le harcèlement. Mme Nerea Garcia-Vazquez assure le fonctionnement de la cellule, durant la phase de recrutement d'une personne dédiée. Elle a, entre autres, pour mission de collecter les signalements, d'informer sur le dispositif et les moyens à disposition pour les victimes, ainsi que les témoins, et de les accompagner dans leur démarche ;
- Un formulaire de signalement anonyme et sécurisé est en cours de finalisation. Il sera disponible prochainement et permettra de contacter la cellule SAFE sans adresse courriel ;
- Un monitoring des signalements et du dispositif contre le harcèlement est également prévu.
- Une commission interne a été constituée. En collaboration avec la cellule SAFE, elle est chargée de formuler des propositions de mesures de protection et d'évaluer si certaines situations peuvent déjà justifier une sanction. La décision finale en matière de sanction relève de l'autorité d'engagement, à savoir la Direction générale. Cette commission est composée du Directeur des opérations a.i., d'un-e membre de la DRH du CHUV, d'un-e membre de la Direction des affaires juridiques de l'État de Vaud, de la Responsable RH départementale du Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) de l'État de Vaud, de la Responsable de la cellule SAFE, et de la personne de confiance externe (cette dernière n'intervenant toutefois pas pour les sanctions). Cette commission pourra également proposer des mesures utiles au niveau de l'amélioration du dispositif ;
- La réalisation d'un questionnaire permettant de procéder à des analyses anonymes de climat dans un service ou une unité portant sur le harcèlement et les difficultés managériales. Nous devons encore identifier un-e prestataire externe proposant un outil d'analyse garantissant l'anonymat total ;
- Une adaptation de notre directive institutionnelle est en cours pour s'aligner sur le règlement en vigueur au sein de l'Administration cantonale vaudoise (RPCH), et tenir compte des spécificités du CHUV ;
- Un programme de formation et de sensibilisation destiné à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, en priorité aux cadres, sera déployé dès le second semestre de cette année ;
- Une nouvelle campagne de communication (affiches, flyer, vidéos) démarre au- jourd'hui, 10 avril, et s'inscrit dans un calendrier de sensibilisation sur toute l'année 2025 ;
- Une plateforme de consultation sur le dispositif de lutte contre le harcèlement sera constituée dès le mois de mai, regroupant la cellule SAFE, l'Espace Collaborateurs, CLASH, HESAV, REACHED, WICH, les Syndicats, l'Unité Investigation et l'Espace Écoute et médiation de l'État de Vaud, ainsi que la personne de confiance externe. L'objectif est de suivre l'évolution du dispositif et de proposer les adaptations nécessaires ;

Les mesures pour détecter le harcèlement et les difficultés en lien avec le climat de travail et les atteintes à la personnalité

Le CHUV s'engage concrètement pour la libération de la parole et pour ne pas faire reposer l'initiative d'une démarche uniquement sur les personnes qui subissent des comportements inadéquats. Le CHUV veut s'assurer de traiter les comportements inadéquats, mais également d'agir sur l'environnement de travail pour que ces comportements ne puissent pas ou plus s'y développer. Le dispositif en place prévoit **deux outils**, selon la situation : **l'analyse du climat de travail et l'investigation**.

En amont, une **enquête préliminaire**, sous forme de sondage anonyme, peut être mise en œuvre, afin de déterminer s'il existe des éléments justifiant la réalisation d'une analyse du climat ou d'une investigation. Il s'agit d'un outil de diagnostic permettant d'établir un état des lieux et d'orienter les actions à engager. Ces enquêtes visent à identifier d'éventuels signaux d'alerte et à évaluer la pertinence d'une action plus approfondie, à savoir une analyse du climat de travail ou une investigation.

1. **L'analyse de climat** : réalisée par des professionnel-le-s (externes et indépendante-s, comme l'Espace Écoute et médiation) et de manière anonyme, elle permet de collecter des informations sur le climat de travail par le biais d'entretiens individuels confidentiels auprès d'un panel prédéfini de personnes. Cette analyse sera faite par une enquête/sondage si le nombre de collaborateur-trice-s concerné-e-s est important (plus de 40 personnes). Il s'agit alors d'un sondage structuré, anonyme, par le biais d'un formulaire, qui permet de collecter auprès d'un grand nombre de personnes des informations sur la situation d'une unité ou d'un service. Elle permet de faire ressortir et d'approfondir des problématiques spécifiques liées à des difficultés relationnelles, organisationnelles ou managériales. Les situations de harcèlement peuvent également être décelées. En fonction des résultats, une investigation peut être lancée.
2. **L'investigation** : elle a pour but d'établir les faits et de déterminer si les éléments constitutifs de harcèlement psychologique ou de harcèlement sexuel sont réalisés (art. 24 RPCH). Elle est conduite par l'Unité Investigation. Elle vise spécifiquement les comportements d'une ou plusieurs personnes potentiellement auteur-e-s de harcèlement. Elle peut être complétée par une analyse du climat pour adresser des aspects plus généraux liés aux difficultés managériales par exemple.

Quelles actions concrètes sont en cours ?

Sur les situations de harcèlement, depuis le début de l'année :

- Sur les quatre investigations pour des situations de harcèlement lancées fin 2024, trois sont terminées et ont permis d'analyser, par un regard externe et neutre, les faits dénoncés. La quatrième investigation est encore en cours.
- Quatre signalements non anonymes relatifs à du harcèlement ont été déposés et transmis à la Direction générale. Les signalements éventuels déposés directement auprès de l'Unité Investigation de l'État de Vaud ne sont pas comptabilisés ici.
- Deux signalements anonymes ont été transmis à la Direction générale.
- Quatre procédures disciplinaires sont ouvertes.
- Trois sanctions disciplinaires ont déjà été prononcées : un avertissement et deux licenciements.

Nous rappelons que l'employeur n'est pas habilité à communiquer sur des situations individuelles. Dès lors, aucune communication ne peut être partagée concernant des mesures spécifiques qui seraient prises pour investiguer une situation particulière ou sur les éventuelles sanctions disciplinaires qui en découleraient.

Le renforcement du management fait également partie des mesures prévues dans le cadre des actions en cours :

- Un système d'évaluation des cadres sur les compétences managériales est en cours de réalisation, pour les promotions, les entretiens annuels et les recrutements. Il complétera les évaluations réalisées dans le cadre de nomination ;
- Une attention particulière sera donnée au parcours des cadres, avec des accompagnements collectifs ou individuels, par exemple avec du coaching et de la supervision, afin qu'ils et elles aient les outils pour assumer leurs responsabilités managériales ;
- La prise en compte des dossiers RH dans les demandes de formation continue et les promotions, en partenariat avec la FBM ;

Vous êtes victime de harcèlement?

Si vous estimez être victime de harcèlement, sexuel ou moral ou vous rencontrez des difficultés qui peuvent porter atteinte à votre personnalité, voici les possibilités:

- la cellule SAFE de manière anonyme ou non, pour déposer un signalement. En contactant la cellule, il vous sera demandé si votre témoignage doit rester anonyme, et les possibilités d'action vous seront expliquées en détail. Votre signalement sera transmis à la commission interne pour traitement;
- Contacter directement l'Unité Investigation de l'État de Vaud: votre signalement ne sera pas anonyme. Après l'examen préalable de la situation, l'Unité décide de classer la demande d'investigation ou d'instruire le dossier (art. 28 RPCH). Dans les deux cas, l'Unité Investigation informe la personne plaignante, son autorité d'engagement (la Direction générale du CHUV) et la personne mise en cause, si elle a été entendue (art. 29 & 30 RPCH). En cas d'investigation (instruction du dossier), la commission interne du CHUV sera saisie et vous contactera pour évaluer la situation avec vous et identifier des mesures de protection si nécessaire.
- Si vous souhaitez bénéficier au préalable d'une écoute soutenante, de conseils et être informé-e sur le dispositif et les diverses possibilités de faire cesser les atteintes, vous pouvez contacter selon votre choix: l'Espace Collaborateurs interne au CHUV, l'Espace Écoute et médiation (avec des personnes de confiance) ou la personne de confiance externe, Me Raymonde Richter. Ces deux instances peuvent aussi recueillir un signalement anonyme. La confidentialité est assurée.

Nous nous engageons:

- Sur la base d'une **plainte anonyme** à:
 - a. Lancer une enquête préliminaire anonyme sur le harcèlement ou sur les difficultés managériales;
 - b. Lancer une analyse du climat de travail, portant spécifiquement sur le harcèlement ou sur des difficultés managériales.
- Sur la base d'une **plainte non anonyme**, l'employeur peut, le cas échéant, prendre des mesures de protection de la victime et des éventuel·le·s témoins, mettre en place des mesures organisationnelles transitoires, et appliquer des sanctions. En sus des mesures ci-dessus, une investigation peut être demandée à l'Unité Investigation.
Dans tous les cas, l'employeur peut saisir directement l'Unité Investigation sur la base de soupçons de harcèlement (art. 25 RPCH).
Chaque situation est appréciée de manière individuelle, en tenant compte du contexte et de la gravité des faits.

Les mesures de protection et de soutien des victimes

Selon les situations et en fonction des besoins exprimés par les personnes touchées, la commission interne peut proposer des mesures de protection et de soutien des victimes et des témoins. La Direction générale prend les dispositions nécessaires, par exemple:

- Éloignement physique (distance à respecter) de la personne mise en cause (harceleur présumé) ;
- Interdiction pour la personne mise en cause de contacter (courriel, message, téléphone, etc.) la personne plaignante ;
- Interdiction pour la personne mise en cause de participer à certains événements ;
- Suppression de l'autorité hiérarchique de la personne mise en cause sur la personne plaignante, y compris pour les questions de formation ;
- Aide juridique et soutien psychologique

Ces derniers mois, une nouvelle dynamique s'est installée à la tête de l'institution, avec un regard renouvelé sur certaines problématiques. Nous voulons traiter et sanctionner les comportements inacceptables plus rapidement et de façon uniformisée. Nous devons également nous donner les moyens de reconnaître ces comportements en amont, pour mieux les prévenir et les désamorcer.

La culture de notre institution doit elle-même évoluer. Il n'y a rien d'anodin. Chacun et chacune, à tous les niveaux de responsabilité, doit comprendre et répondre aux attentes en matière de collaboration: le respect, l'écoute, l'intégrité et l'exemplarité doivent faire partie de toute interaction au sein du CHUV. C'est une nécessité, pour nos collaboratrices et collaborateurs et pour accomplir nos missions. Merci à chacune et chacun pour votre engagement sur ce chemin collectif.

Signalement:

Cellule SAFE
safe@chuv.ch
021 314 00 90

Unité Investigation État de Vaud
unite.investigation@vd.ch
021 316 19 80

Écoute, soutien, conseils:

Espace Collaborateurs
espace-collaborateurs@chuv.ch 079 556 02
44 / 021 314 87 30

Personne de confiance externe Me
Raymonde Richter rr@etuderichter.ch
079 643 24 16

Écoute & Médiation État de Vaud
ecoute.mediation@vd.ch – 021 316 59 99

Pour les étudiant·e·s en médecine

CLASH: temoignages.clash@unil.ch / 079 556 34 94

Pour les étudiant·e·s en soins (HESAV) / REACHED

REACH: reach@hesav.ch / 021 316 81 70