



RAPPORT D'ACTIVITÉ

2024

Les métiers du secteur social
parapublic vaudois en 12 portraits



avop

association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

Le rapport d'activité 2024 de l'AVOP met en lumière la richesse et la diversité des métiers du secteur social parapublic vaudois au travers de 12 portraits de collaboratrices et collaborateurs œuvrant au sein des 62 institutions membres. Ces portraits ont été réalisés par un maître socio-professionnel et des bénéficiaires de l'Atelier 87Design de la Fondation Dr Combe à Lausanne, en photo ci-contre. L'AVOP les remercie chaleureusement pour leur professionnalisme et leur engagement dans ce projet.

« Chaque jour, j'ai la chance d'accompagner et de former nos travailleur·euse·s dans les domaines du graphisme, de la photo et de la vidéo ; un travail qui a du sens et qui m'anime avec passion. »

Nicolas, maître socioprofessionnel, à 87Design, Fondation Dr Combe à Lausanne, avec, de gauche à droite, Erhat, Henrique et Siran, travailleurs au sein de l'atelier





« Travailler comme veilleuse dans un foyer pour enfants me permet de valoriser mon expérience de maman. J'accompagne chaque enfant avec patience et bienveillance afin de l'aider à grandir, à prendre confiance en lui et à s'épanouir. »

Mireille, auxiliaire de la petite enfance à la Fondation La Feuille au Mont-sur-Lausanne, avec des enfants accueillis à la fondation

SOMMAIRE

Le mot du président	4
Le mot du secrétaire général	6
Le comité	8
Le secrétariat général	10
Faits & chiffres-clés 2024	12
Les 3 pôles missions	15
Pôle Mineurs – Éducation sociale	15
Pôle Mineurs – Pédagogie spécialisée	18
Pôle Majeurs – Accompagnement et alternatives pour adultes	22
Les pôles transversaux & les autres services supports	28
Pôle juridique & formation	30
Pôle économique	34
Pôle communication	38
Les comptes 2024	40
Le rapport de l'organe de révision	44



Tristan Gratier
Président de l'AVOP

Le mot du président

Fruit des Assises du secteur parapublic vaudois initiées en 2022 par le comité, le millésime 2024 de l'AVOP restera dans l'histoire de l'association comme celui de la concrétisation d'un nouveau partenariat social fort pour le canton.

Une première enveloppe pérenne de 15 millions de francs a été octroyée par le Conseil d'État dans le cadre des Assises. Cette mesure s'est traduite par une augmentation salariale moyenne de 250 à 300 francs par mois dès le 1^{er} janvier 2024.

La cible de 40 millions de francs destinée à la mise à niveau des salaires a été confirmée par le gouvernement en août 2024, avec un plan de route progressif prévoyant le versement de 24 millions de francs supplémentaires d'ici 2029.

Ce rattrapage des salaires du secteur pourrait encore être accéléré à la suite de l'adoption, par le Grand Conseil, d'une motion demandant au Conseil d'État d'appliquer ces mesures d'ici la fin de la législature.

Cet élan en faveur de l'amélioration et de la modernisation des conditions-cadres du secteur social parapublic vaudois s'est rapidement traduit en projets concrets confiés à l'AVOP par le canton. Leur pilotage est assuré par le secrétariat général qui a ainsi vu ses effectifs augmenter de manière significative durant l'année, renforçant dans le même temps son expertise et sa capacité d'action.

L'année 2024 a également été marquée par une dynamique de transformation et de renouveau pour l'AVOP, avec l'approche du changement de législature et la nécessité d'actualiser ses axes stratégiques.

Convaincu que l'avenir de notre secteur repose sur une vision collective et concertée, le comité a souhaité inscrire ces travaux dans une démarche participative réunissant l'ensemble des présidences et des directions des institutions membres.

À l'heure où je rédige ce message, la chambre des directeurs a d'ores et déjà préavisé favorablement le projet et les premiers résultats s'annoncent prometteurs !

Nous avons eu le plaisir d'accueillir en début d'année la Cheffe du Département des finances et de l'agriculture, Madame la Conseillère d'État Valérie Dittli, à l'occasion d'une soirée du réseau des présidences. Cet événement

était consacré à l'annonce de la promulgation de la directive sur l'amélioration des modalités de rémunération des membres des conseils de fondation et des comités d'association. Le comité se félicite du succès de cette initiative qu'il a lancée en 2023 pour mieux valoriser l'engagement associatif.

Enfin, au terme de mon mandat pour la présente législature, j'ai décidé de ne pas me représenter et de passer le flambeau en juin lors de l'assemblée des délégué.e.s. Depuis 2019, j'ai atteint tous les objectifs que je m'étais fixés, notamment la refonte des axes stratégiques et le renforcement des conditions-cadre du secteur. Je pars donc confiant et reconnaissant pour ces belles années rythmées par des défis passionnants et des rencontres humaines inspirantes.

Au nom du comité, je remercie chaleureusement les institutions membres, leurs présidences, ainsi que leurs représentant.e.s au sein de la chambre des directeurs et des bureaux. Leur contribution est essentielle à notre action collective. Ma gratitude va également à l'équipe du secrétariat général, dont le travail et la détermination ont permis d'accompagner les évolutions majeures de cette année.

Je tiens enfin à saluer le gouvernement vaudois et ses services pour la concrétisation des engagements pris à l'occasion des Assises. Le secteur social parapublic vaudois repose désormais sur un nouveau partenariat social fort, offrant à l'AVOP et aux institutions membres les conditions-cadres indispensables pour mener à bien leurs missions au service des bénéficiaires.

Merci à toutes celles et ceux qui font vivre ce partenariat.



Olivier Salamin
Secrétaire général de l'AVOP

Le mot du secrétaire général

Il y a un peu plus d'un an, je rejoignais l'AVOP avec pour mission de contribuer au renforcement de son action en faveur des institutions membres et du secteur social para-public vaudois. Depuis, la dynamique collective n'a cessé de croître, soutenue par le comité et par une équipe qui s'est enrichie de nouvelles compétences et énergies. Cette évolution témoigne des défis à relever et de l'engagement nécessaire pour accompagner au mieux les institutions membres.

UNE ÉQUIPE PARÉE POUR LES DÉFIS À VENIR

En 2024, le secrétariat général a engagé 5 nouvelles-eux collègues, portant l'effectif total de 8 à 13 collaboratrices et collaborateurs, avec une augmentation de plus d'un tiers des ETP.

L'essentiel de cette croissance, soit 4 postes sur 5, découle de nouveaux projets inscrits dans l'esprit des Assises et de la prise de conscience politique de la nécessité d'agir rapidement pour améliorer et moderniser les conditions-cadres du secteur.

C'est ainsi qu'en réponse à un besoin formulé par la Direction générale de l'enfance et de la jeunesse (DGEJ), le secrétariat général a recruté une spécialiste RH pour mutualiser la gestion des ressources humaines de cinq petites institutions. Ce poste, initialement prévu en CDD de six mois, sera pérennisé en 2025.

Parallèlement, la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) a mandaté l'AVOP pour piloter deux projets stratégiques : la gestion des situations complexes et le nouveau modèle de financement des établissements socio-éducatifs. Deux chef-fe-s de projet ont été engagés à cette fin, apportant au secrétariat général une expertise précieuse pour mener à bien ces initiatives en faveur de l'harmonisation des pratiques dans les institutions du Pôle Majeurs.

Le nouveau poste de coordinateur·trice Santé et Sécurité au Travail (SST) a pour but de promouvoir, auprès des institutions membres, des conditions de travail sûres et adaptées au secteur. Portée par la Direction générale de l'enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée (DGEO), la DGEJ et la DGCS, cette initiative contribue à l'amélioration de la sécurité et du bien-être des professionnel·le-s, garantissant ainsi une meilleure prise en charge des bénéficiaires.

Enfin, je suis heureux de vous annoncer que, courant 2026, le secrétariat général emménagera dans les locaux d'Héviva à Renens, qui offrent un cadre mieux adapté à sa croissance et à ses besoins. Il disposera ainsi d'infrastructures de qualité pour l'organisation de séances de travail et de journées de formation à l'intention des institutions membres, ou d'autres événements associatifs.

AVANCÉES MAJEURES DES TROIS PÔLES MISSIONS

En 2024, les efforts des pôles missions ont principalement porté sur l'harmonisation des pratiques et des taux d'encadrement dans les 61 institutions membres. Si le Pôle Majeurs a choisi d'atteindre cet objectif par le déploiement de deux projets spécifiques, les deux Pôles Mineurs ont pris une autre voie : des modèles de ratios d'encadrement ont été définis en étroite collaboration avec la DGEO et la DGEJ.

Malgré des cheminements différents, l'objectif demeure le même : harmoniser les pratiques afin de disposer d'un levier essentiel pour renforcer la cohésion et l'impact collectif.

DES SERVICES TRANSVERSAUX RENFORCÉS

Conformément à la stratégie de communication validée par le comité, nous avons priorisé les actions 2024 en réalisant le rapport d'activité 2023 et le bilan des axes stratégiques, ainsi qu'en menant une réflexion sur la refonte du site Internet et de l'espace membres. Ces deux projets seront lancés en 2025.

Le secteur juridique a assuré le suivi de la CCT et initié un projet de chatbot pour optimiser les requêtes liées au guide de l'employeur. Dans le secteur des finances, la transition à Microsoft Office 365 et les avancées sur la digitalisation de l'accès à l'information marquent une évolution importante, tandis que les travaux sur les classifications progressent.

Ces avancées n'auraient pas été possibles sans l'engagement de l'ensemble de l'équipe du secrétariat général, dont le travail quotidien assure le bon fonctionnement et l'évolution de l'association. Je tiens à les remercier chaleureusement pour leur investissement et leur professionnalisme, ainsi que l'ensemble des membres pour leur confiance et leur collaboration précieuse.

Ensemble, nous poursuivrons cette dynamique en 2025 pour répondre aux besoins du secteur et renforcer l'impact collectif de l'AVOP.

Le comité

Élu par l'assemblée des délégué·e·s pour un mandat de quatre ans, le comité joue un rôle clé dans la gestion de l'association. Il s'occupe de toutes les affaires qui ne sont pas du ressort de l'assemblée et prend des décisions essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Membres du comité de l'AVOP au 31 décembre 2024



Alexandre Pahud
Trésorier de l'AVOP et
président du Bureau
des finances
Président de la Fondation
Mme Charles Eynard-
Eynard

Olivier Salamin
Secrétaire général
de l'AVOP

José Barroso
Président du Bureau de
l'accompagnement et
des alternatives pour
adultes (BA3)
Directeur de la Fondation
Les Églantines

Tristan Gratier
Président de l'AVOP et
Vice-président de
la Fondation Eben-Hézer

Séverine Peccatus
Vice-présidente de l'AVOP
et présidente du Bureau
de l'éducation sociale (BES)
Directrice générale de la
Fondation Jeunesse
et Familles

Gilles Lugin
Président du Bureau des
ressources humaines et de
la formation (BRH)
Président de la Fondation
Accueil à Bas Seuil (ABS)

Alban Resin
Président du Bureau de la
Pédagogie Spécialisée (BPS)
Directeur général de la
Fondation Dr. Combe

Samir Chercher
Président du Bureau
de la communication
Président de la Fondation
La Feuillère

Le secrétariat général

Le secrétariat général de l'AVOP gère et administre l'association, sous la supervision du comité. Il assure notamment le lien entre les différentes institutions membres, favorisant une cohésion et une synergie indispensables pour atteindre les objectifs communs. Ses missions incluent la gestion administrative et financière, la mise en œuvre des décisions stratégiques prises par les organes dirigeants, ainsi que la représentation institutionnelle de l'association. Il contribue à l'élaboration et au suivi des projets d'intérêt commun et veille à la bonne circulation de l'information entre les institutions membres et les partenaires externes.



Olivier Salamin
Secrétaire général de l'AVOP



Annick Bonzon
Responsable du Pôle Juridique & Formation



Steven Bonzon
Responsable du Pôle économique



Cyrielle Champion
Responsable du Pôle Majeurs



Audrey Delmonico
Responsable du Pôle Mineurs Éducation sociale



Isabelle Hermann
Responsable Classifications



Typhany Jaquet
Spécialiste RH pour les petites institutions DGEJ



Anita Icic
Cheffe de projet Nouveau financement des ESE



Joana Lob
Responsable du Pôle Mineurs Pédagogie spécialisée



Vanessa Nicaty
Responsable administrative



François Renevier
Chef de projet Situations complexes



Céline Rochat
Comptable

Membres du secrétariat général de l'AVOP au 31 décembre 2024

Faits & chiffres-clés 2024

L'AVOP, C'EST :

62 institutions membres, dont certaines interviennent dans plusieurs domaines d'activité:

- 21** dans l'éducation sociale (protection de l'enfance),
- 18** dans la pédagogie spécialisée,
- 16** dans le secteur du handicap,
- 14** dans la santé mentale et les addictions.

Près de **8'000** professionnel·le·s du secteur social parapublic vaudois œuvrant dans ces institutions.

Quelque **100** fonctions, dont environ **80** inscrites dans la convention collective de travail du secteur parapublic vaudois (CCT) et près de **20** hors CCT (directeurs·trices, cadres, apprenti·e·s et stagiaires).

Plus de **6'500** personnes bénéficiant ainsi d'une prise en charge ou d'un accompagnement de qualité.

L'AVOP, C'EST AUSSI :

- 1** assemblée des délégué·e·s
- 3** rencontres du réseau des présidences
- 2** chambres des directeurs·trices

- 9** séances du comité
- 29** séances des bureaux
- Près de **50** groupes de travail, comités de pilotage et commissions pour environ **180** séances de travail

PRINCIPALES REPRÉSENTATIONS DE L'AVOP

- Commission paritaire professionnelle du secteur social parapublic vaudois (CPP)
- Conseil professionnel de la Haute école de travail social et de la santé (HETSL)
- Comité d'ARTISET (Fédération des associations CURAVIVA, INSOS et YOUVITA, prestataires de services pour les personnes ayant besoin de soutien)
- Comité du Centre informatique AVOP – DSAS et DFJC (CIAD)
- Comité de l'ARPIH (École supérieure du domaine social)
- Comité d'AORIS (organisation engagée pour la promotion et l'épanouissement des professionnel·le·s du domaine santé-social du canton de Vaud)
- Conseil de Fondation de Pages romandes (revue trimestrielle sur la pédagogie spécialisée, les déficiences intellectuelles et développementales)

TEMPS FORTS AVEC LE RÉSEAU DE PARTENAIRES DE L'AVOP

- **AVOP-Services** : rencontre entre le comité, le secrétariat général et les directions générales de l'État de Vaud (DGCS, DGEO et DGEJ)
- **Affaires publiques** : rencontre avec la Commission des affaires sociales du Grand Conseil
- **Collaboration interrégionale** : organisation de deux rencontres annuelles avec les secrétaires généraux des associations faîtières romandes
- **Réseau professionnel** : participation au Symposium 2024 de Psychiatrie de l'âge avancé (PAA)
- **Échanges** : rencontres régulières avec l'Association des entreprises d'intégration professionnelle (AEIP)

Les 3 pôles missions

Pôle Mineurs – Éducation sociale

FEUILLE DE ROUTE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE (DGEJ) ET DE L'AVOP : PREMIERS RÉSULTATS CONCRETS

Initiée en 2023, la feuille de route DGEJ-AVOP fixe six axes de travail, dont un consacré à la lutte contre la pénurie de personnel. Les négociations sur cette thématique ont été menées au sein d'une *taskforce recrutement* et ont abouti, en 2024, au déploiement de six mesures urgentes en faveur des institutions du secteur hébergement. Un sondage réalisé sur leur mise en œuvre auprès des institutions concernées a contribué à la reconduite de deux d'entre elles en 2025 : le renforcement des ressources humaines et l'élargissement du taux de reconnaissance de l'Office fédéral de la justice (OFJ).

Pour faire face au manque de moyens alloués aux institutions et à la disparité des dotations, la DGEJ et l'AVOP ont institué un groupe de travail chargé de définir des ratios de dotation et des standards financiers. Une approche progressive a été adoptée, avec une première étape achevée en 2024. Celle-ci a conduit à un renforcement des ratios d'encadrement pour l'hébergement et à l'obtention de 112 EPT supplémentaires dès 2025.

Parallèlement, plusieurs projets ont été engagés. Un groupe de travail consacré aux outils informatiques a été constitué, avec pour mission d'évaluer les besoins des institutions et de proposer des solutions mieux adaptées. Le Bureau de l'éducation sociale (BES) a pour sa part répondu à la demande de la DGEJ concernant la mise en place du nouveau dispositif de surveillance des institutions, ainsi que de l'actualisation des principales directives cantonales du secteur.

Le schéma de coordination entre la DGEJ et l'AVOP a facilité l'établissement d'échanges réguliers, renforçant ainsi la collaboration et la circulation de l'information. L'AVOP a également rencontré les quatre groupes d'experts terrain (GET), composés d'institutions offrant des prestations spécifiques, dans le but de clarifier les relations et d'améliorer les échanges. Une charte de collaboration a ainsi été rédigée et proposée à chacun d'eux.

LANCEMENT ET SUIVI DU PLAN D'ACTION DU COLLÈGE DES DIRECTIONS DE L'ÉDUCATION SOCIALE

Élaboré en 2023 par les 21 directions concernées, le plan d'action a été mis en œuvre en 2024 sous la coordination d'**Audrey Delmonico**, responsable du Pôle Mineurs - Éducation sociale. Parmi les treize actions prévues, les premières ont été déployées au cours de l'année.

Un comité de pilotage (Copil) a été créé pour assurer le suivi du plan d'action. De plus, une rencontre du collège des directions a été organisée afin de favoriser les échanges et consolider les orientations.

Le pôle a par ailleurs lancé un nouvel outil de communication à l'intention du collège de directions : les « Infos du Pôle Mineurs - Éducation sociale ». Cet outil offre à chaque direction un aperçu des activités du pôle et du BES, ainsi que des informations sur l'avancement des différents groupes de travail ou sur une actualité de la DGEJ.

PERSPECTIVES 2025

Les travaux du pôle et du bureau se poursuivront en 2025, avec notamment la deuxième phase de l'élaboration des ratios de dotation et des standards financiers. Cette étape intégrera l'analyse des besoins de dotation des directions et des administrations des institutions.

Un dispositif d'évaluation et de suivi des jeunes placés en milieux d'accueil sera mis en place en partenariat avec la DGEJ, incluant la création d'un groupe de travail chargé d'accompagner le processus. Dans le domaine de la formation, des actions conjointes seront également menées pour renforcer l'aspect pratique de la formation des éducateurs-trices.

Enfin, des rencontres seront organisées entre la DGEJ et les directions concernées pour aborder les enjeux majeurs du secteur et améliorer l'action collective en faveur des bénéficiaires.

« Ce qui me motive chaque matin, c'est l'ambiance bienveillante avec mes collègues et les jeunes. Leur politesse, le respect qu'ils portent à mon travail et leurs petites attentions donnent un sens profond à ce que je fais. »

Marie, gestionnaire en intendance, à l'association de la Maison des Jeunes à Lausanne, avec Célien, éducateur au sein de l'institution

PROJET – GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PETITES INSTITUTIONS

Les petites institutions du secteur social font face à des défis spécifiques en matière de gestion des ressources humaines (RH). Leur taille restreinte rend parfois complexe l'application des bonnes pratiques, tout en garantissant un cadre de travail conforme aux exigences légales et conventionnelles. Afin de répondre à ces enjeux, le projet de gestion des ressources humaines dans les petites institutions a été lancé en 2024 et confié à **Typhany Jaquet**, spécialiste RH.

Au cours de l'année, ce projet a permis d'accompagner quatre institutions – Fondacad à Lausanne, l'association Sainte-Famille à Epalinges, La Pomme-raie à Lonay et la Maison d'enfants de Penthaz – dans la structuration et l'amélioration de leurs processus RH. Les actions déployées ont porté sur la mise en conformité des documents administratifs, l'actualisation des classifications, l'optimisation des procédures de recrutement et l'harmonisation des pratiques RH au sein des établissements. Un travail de formation et de sensibilisation a également été réalisé auprès des directions et des équipes, afin de renforcer leurs compétences en gestion du personnel.

L'année 2025 sera consacrée à la pérennisation des bonnes pratiques, avec la mise en place d'un suivi des indicateurs RH, l'amélioration des dispositifs de gestion des talents et de fidélisation des collaborateurs-trices, ainsi qu'un travail de mutualisation des ressources entre institutions. La Cigale à Epalinges rejoindra également cette dynamique, afin de bénéficier d'un accompagnement RH renforcé et de s'inscrire dans une approche collaborative plus large. L'objectif est de favoriser un partage d'expériences et d'outils, garantissant une gestion RH efficace et adaptée aux réalités du secteur social.

BUREAU DE L'ÉDUCATION SOCIALE (BES)

Séverine Peccatus

Vice-présidente de l'AVOP et présidente du BES
Directrice générale de la Fondation Jeunesse et Familles

Christophe Berthet

Directeur de l'Association de la Maison des Jeunes

Séverine Biselx

Directrice de la Fondation de l'École Pestalozzi

François Gorgé

Directeur de l'Association Le Châtelard

Daniel Gröbli

Directeur général de la Fondation La Rambarde

Jean-Pierre Imhoff

Directeur de la Fondation Petitmaître

Melania La Rocca

Directrice générale de la FondAcAd
(jusqu'au 30 juin 2024)

Jean-Marc Pignat

Directeur de la Fondation Bellet -
Foyer du Servan

Olivia Rosenthal

Directrice des institutions sociales
de la Pouponnière et l'Abri

« Le cœur de ma pratique et mon intérêt le plus profond est la dimension clinique. Recueillir la parole, accompagner le cheminement, donner du sens aux expériences et accueillir les émotions est un privilège que ce métier offre. »

Florianne, psychologue à L'Ombelle à Nyon, avec Dylan, élève d'une classe de l'institution



Pôle Mineurs – Pédagogie spécialisée

HARMONISATION DES PRATIQUES POUR UN IMPACT COLLECTIF RENFORCÉ

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi sur la Pédagogie Spécialisée (LPS) et en vue d’une harmonisation des pratiques, de nouvelles modalités d’évaluation des taux d’encadrement ont été mises en place pour les secteurs scolaire, parascolaire et en hébergement. Ces mesures, ainsi que les dotations pour les directions et administrations, ont été communiquées à l’été 2024, lors du renouvellement des conventions entre les établissements de pédagogie spécialisée (EPS) et la Direction générale de l’enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée (DGEO).

Établies pour une durée de trois ans dès la rentrée scolaire 2025-2026, ces modalités visent à garantir une répartition équitable des ressources et une application transparente et uniforme du modèle destiné à l’ensemble des élèves vaudois-es à besoins particuliers. En juin et juillet 2024, des rencontres ont été organisées dans chacun des 18 EPS, réunissant les référent-es pédagogiques, les représentant-es du canton et l’AVOP. Des courriers détaillés, incluant des FAQ, ont également été envoyés afin de clarifier ces nouvelles modalités.

Réuni à six reprises durant l’année, le bureau de la pédagogie spécialisée (BPS) a également œuvré sur ce projet. En amont de la signature des conventions avec le canton, il a lancé un sondage auprès des EPS pour évaluer les impacts et les risques de la mise en œuvre du nouveau modèle dès la rentrée 2025-2026. Les résultats témoignent de préoccupations concernant les dotations, la continuité des prestations et la charge de travail des équipes. Un autre point de vigilance porte sur la nécessité de fournir aux EPS des outils informatiques plus performants, afin d’alléger la charge administrative et de mieux répondre aux besoins des enfants concernés.

D’autres chantiers sont en cours et leur suivi est assuré par des groupes de travail dédiés. C’est notamment le cas du projet sur les Unités d’accueil temporaires (UAT), dont l’objectif est d’optimiser et d’harmoniser les dispositifs de relève parentale. Le développement et le suivi des centres de compétences contribuent également à l’amélioration de la qualité des services offerts.

INTÉGRATION DES EPS AUX CONFÉRENCES PLÉNIÈRES DES DIRECTIONS D’ÉCOLE

Depuis 2024, les directions des EPS participent aux conférences plénières des directions d’école, une évolution facilitée par l’engagement de l’AVOP. En rejoignant cette plate-forme d’échange organisée par la DGEO, les EPS valorisent leur contribution au système éducatif vaudois et consolident leur place au sein de la grande famille de l’enseignement.

ENGAGEMENT D’UNE RESPONSABLE DE PÔLE

À la suite du développement des projets et du cadre conventionnel, l’AVOP a recruté **Joana Lob** comme responsable du Pôle Mineurs - Pédagogie spécialisée. Elle a pour principales missions de suivre les projets, de veiller à leur adaptation aux besoins du terrain et de piloter les initiatives collectives des directions des EPS.

LANCEMENT D’UNE NEWSLETTER SECTORIELLE

La communication avec les directions des EPS s’est intensifiée grâce à la diffusion régulière d’une newsletter du pôle, assurant une plus grande transparence sur les projets en cours. De plus, l’accès donné aux ordres du jour du BPS permet aux directions de suivre les dossiers en cours et de rester informées des enjeux clés du secteur.

PERSPECTIVES 2025 : UN PLAN D’ACTION POUR LES EPS

La fin de l’année 2024 a été marquée par l’organisation d’un séminaire des directions des EPS, prévu pour janvier 2025. Cet espace d’échange sera l’occasion de discuter des défis à venir et de définir les actions prioritaires pour les trois prochaines années, soit pour la durée des conventions avec le canton. Ce séminaire permettra d’élaborer une stratégie commune et d’affirmer le rôle central des EPS dans la conception et la mise en œuvre de l’offre vaudoise de pédagogie spécialisée. Le plan d’action qui en découlera guidera le travail du BPS et constituera le socle des axes stratégiques de ce secteur pour la législature 2026-2029.

« À chaque instant, essayer de participer à la construction d’une société inclusive sans privilèges, exclusivités, ni exclusions. »

Clarisse, enseignante spécialisée à la Fondation de Verdeil à Lausanne, avec, de gauche à droite, Kamisha, Sihana et Helhaji, élèves de l’école de Rovéréaz



« La solidarité est une valeur fondamentale. S'engager activement est donc une évidence. Au sein du conseil, je contribue à une mission essentielle : réfléchir aux défis et agir pour l'avenir de l'institution. Une aventure humaine enrichissante. »

Katia, vice-présidente de la Fondation Eynard-Eynard à Lausanne, avec, de gauche à droite, Sandrine, Céline et Dominique, ses collègues du conseil de fondation



BUREAU DE LA PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE (BPS)

Alban Resin

Président du BPS,
Directeur général de la Fondation Dr Combe

Christel Castella Bourqui

Directrice de la Fondation La Monneresse

Samuel Colin

Directeur du département enfants et
adolescents de la Fondation Perceval

Lysiane Gallay-Sarriot

Directrice de la Fondation l'Ombelle

Paul Gross

Directeur de l'École la Passerelle
de l'Institution de Lavigny

Angelo Mancuso

Directeur de la Fondation Mémise

Lucien Panchaud

Directeur santé communautaire du CPHV

Mireille Scholder

Directrice de la Fondation de Vernand

Pierre Sterckx

Directeur de la Fondation Montétan pour l'enfance
et l'adolescence (FMEA), École Montétan –
Centre thérapeutique

Pôle Majeurs – Accompagnement et alternatives pour adultes

Le Pôle Majeurs pilote et coordonne des projets dans deux domaines clés de l’accompagnement d’adultes : le handicap et la santé mentale et les addictions. En 2024, il a concentré ses efforts sur la structuration de ses priorités et la définition d’axes d’intervention clairs et ciblés. Ces travaux ont été menés dans le cadre des rencontres du Bureau d’accompagnement et des alternatives pour adultes (Ba3), qui s’est réuni à quatre reprises, et du groupe dédié à la filière santé mentale et addictions, qui a tenu cinq sessions.

L’année a également été marquée par un autre temps fort : le lancement de deux projets stratégiques (voir encadrés en pages 25 et 27) sous la forme de mandats de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), un dédié à la Gestion des situations complexes et l’autre au Nouveau modèle de financement des établissements socio-éducatifs (ESE).

UNE ANNÉE RICHE EN RÉALISATIONS

En 2024, **Cyrielle Champion**, responsable du Pôle Majeurs, et plusieurs représentant·e·s d’établissements membres ont activement contribué à l’analyse prospective menée par la DGCS sur les besoins en personnel social à l’horizon 2040 (ProsPER). Ce projet vise à anticiper les besoins en ressources humaines pour le secteur de l’hébergement et de l’accompagnement à domicile. L’une des réalisations majeures de cette démarche a été l’élaboration de scénarios qualitatifs issus d’une approche participative intégrant divers partenaires et professionnel·le·s du domaine.

Créé en 2023 et composé 11 ESE, le groupe de travail sur la rémunération dans les ateliers à vocation socialisante a poursuivi ses analyses sur les modalités d’emploi et de financement. L’état des lieux et les recommandations stratégiques et opérationnelles ont été consignées dans un rapport qui sera mis en consultation auprès des ESE en 2025.

En mai 2024, une journée réunissant les directions engagées dans le secteur de la santé mentale et des addictions a permis de définir un plan d’action articulé autour de trois défis : fédérer les acteurs du domaine, promouvoir leurs actions et défendre les bénéficiaires et les prestations. Ce plan constituera la feuille de route du secteur pour les années à venir.

Le Pôle Majeurs a également travaillé sur d’autres projets importants, parmi lesquels un recensement des établissements offrant des prestations socio-éducatives à domicile dans le secteur du handicap. À la demande de la DGCS, le Ba3 s’est par ailleurs prononcé favorablement sur l’adhésion des institutions membres de l’AVOP à la plateforme nationale maplace.ch, qui répertorie les prestations offertes par les institutions pour les adultes en situation de handicap.

En partenariat avec ARTISET et d’autres associations faîtières romandes, le Pôle Majeurs a organisé plusieurs présentations consacrées au standard grison pour la prévention et la gestion des comportements transgressifs.

PERSPECTIVES 2025

L’année 2025 s’inscrira dans la continuité des travaux engagés. La priorité sera donnée à la mise en consultation et à la présentation du rapport sur la rémunération et l’emploi dans les ateliers à vocation socialisante. L’objectif visé est l’élaboration d’une feuille de route sur la poursuite des travaux au sein de l’AVOP, en étroite collaboration avec la DGCS.

En matière de santé mentale et d’addiction, les efforts porteront sur la finalisation d’un modèle d’impact et l’élaboration d’un plaidoyer en faveur d’une politique forte dans ce domaine, destiné aux décideurs politiques et au grand public.

En juin 2025, le Ba3 connaîtra un renouvellement de sa composition, avec la désignation d’une nouvelle présidence. Le Pôle Majeurs poursuivra son engagement en faveur du renforcement de la collaboration au sein du bureau et de l’amélioration de la coordination entre le secteur du handicap et celui de la santé mentale et des addictions.

BUREAU DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DES ALTERNATIVES POUR ADULTES (BA3)

José Barroso
Président du Ba3
Directeur de la Fondation Les Églantines

Christian Chenaux
Directeur de la Fondation Estérelle-Arcadie

François Macias
Directeur de l’accompagnement socio-éducatif de L’Espérance

Alejandro Martinez
Directeur de la Cité du Genévrier

Michael Motz
Directeur du secteur adultes de la Fondation Perceval

Cédric Perriard
Directeur de la Fondation Le Levant

Dominique Praplan
Directeur d’Eben-Hézer Lausanne

Kris Ricchetti
Directeur de la Fondation Echaud

Mireille Scholder
Directrice de la Fondation de Vernand

« La nourriture est l'ingrédient qui nous lie. »

David, chef cuisinier à l'association Le Foyer à Lausanne, avec Théo, jeune bénéficiaire de la STRADA, membre de sa brigade, tous les mercredis matin



Projet – Accompagnement des situations complexes

Mené conjointement par la DGCS et l'AVOP, le projet de dispositif cantonal d'accompagnement des situations complexes pour les personnes adultes en situation de handicap s'inscrit dans une démarche pragmatique et collaborative. Il poursuit trois objectifs : identifier les besoins et l'offre institutionnelle, améliorer les conditions de travail ainsi que le soutien à l'accompagnement et à la formation des professionnel-le-s, et analyser le processus de transition mineurs-majeurs pour mieux anticiper les besoins d'accueil à l'âge adulte.

Sous l'égide du COPIL présidé par Fabrice Ghelfi, directeur de la DGCS, et géré conjointement par deux chef-fe-s de projet, **François Renevier** pour l'AVOP et Jenny Ros pour la DGCS, le dispositif repose sur l'expertise de nombreux partenaires et sur une approche résolument pratique.

Les travaux menés en 2024 ont permis de définir 6 axes d'intervention et de constituer un groupe de travail pour chacun d'entre eux, afin de favoriser l'émergence d'idées innovantes et adaptées aux enjeux. L'une des initiatives majeures a été l'élaboration d'un projet pilote destiné à alléger la pénibilité des conditions de travail. Parallèlement, des réflexions approfondies ont permis de concevoir un dispositif d'accompagnement visant à mieux concilier les exigences du terrain et les pratiques professionnelles. De plus, l'offre de formation initiale et continue a été développée de manière ambitieuse afin de doter les professionnel-le-s des outils et des compétences essentielles pour faire face aux défis actuels et futurs.

Les autres groupes de travail se sont consacrés à l'évaluation des besoins et à la planification de l'offre d'hébergement pour les établissements socio-éducatifs (ESE), à la création d'une commission des infrastructures d'hébergement (CIH-ESE) et à la révision des directives d'infrastructures (DIESE), sans oublier les démarches visant à améliorer la transition entre les secteurs mineurs et majeurs. Ces initiatives posent ainsi les bases d'une structuration renforcée des dispositifs d'accompagnement.

L'année 2025 s'annonce décisive avec la mise en œuvre du projet pilote sur la réduction de la pénibilité au travail et le déploiement progressif des mesures issues des autres groupes de travail. L'objectif demeure d'ancrer ces avancées dans la réalité institutionnelle, tout en assurant un accompagnement adapté et en valorisant pleinement l'engagement des professionnel-le-s du secteur social.

« Au FC Espérance, on s'en foot des différences. »

Jean-Marie, éducateur et entraîneur de l'équipe de football à l'institution l'Espérance à Etoy, avec, de gauche à droite, Anton (footballeur amateur), Emilie (footballeuse amateur), Kusthrim (footballeur amateur) et Laurent (éducateur et entraîneur-assistant)

Projet – Nouveau modèle de financement des établissements socio-éducatifs (ESE)

Le projet a été lancé au début de l'année 2024 avec la formation d'un comité de pilotage (COPIL) présidé par Fabrice Ghelfi, directeur général de la DGCS. Sa conduite est assurée par **Anita Icic**, cheffe de projet à l'AVOP, en collaboration avec Nadia Rilliet, cheffe de projet à la DGCS.

Cette initiative a pour but de faire évoluer le financement historique des ESE basé sur la couverture du déficit vers un système de financement forfaitaire intégrant des standards. Cette transformation permettra un traitement plus équitable entre les ESE reconnus d'utilité publique et entre les bénéficiaires, favorisant ainsi une meilleure prise en compte des besoins individuels des personnes accompagnées. L'enjeu est de tendre vers une harmonisation du financement, en privilégiant un modèle basé sur un tarif à la prestation.

Pour structurer cette transition, sept groupes de travail ont été constitués, dont deux ont débuté en 2024. Le projet s'adapte aux évolutions du secteur social, notamment à la complexification des situations, au vieillissement de la population et à l'évolution des pratiques d'accompagnement par les professionnel·le·s. Parmi les objectifs fixés par les groupes de travail figure l'examen des modalités de reconnaissance et de financement de certaines prestations médico-techniques fournies par les ESE, dans le respect de la Loi fédérale sur l'assurance-maladie (LAMal).

D'ici la fin 2025, l'orientation du système de financement des ESE sera clarifiée. Deux options sont envisagées : le financement des prestations socio-éducatives basé sur un outil d'évaluation des besoins individuels et la définition d'une dotation de référence par place et par mission. Une alternative à ces options n'est toutefois pas exclue.

Ce projet vise à moderniser les conditions-cadres du secteur et à assurer un financement pérenne, garantissant le maintien et le développement qualitatif et quantitatif des prestations des institutions. Il s'étend sur la législature 2022-2027, avec une entrée en vigueur estimée en 2030 et incluant une période transitoire.

Les pôles transversaux & les autres services supports

ADMINISTRATION

L'année 2024 a été marquée par une dynamique de développement au sein du secrétariat général de l'AVOP. Afin d'accueillir les 5 nouveaux-elles collaborateurs-trices engagé-e-s, une réorganisation des espaces de travail a dû être réalisée, offrant ainsi un environnement propice à la collaboration et à l'efficacité des équipes.

L'année a été particulièrement riche en événements, avec près du double de manifestations organisées sous la coordination de **Vanessa Nicaty**, responsable administrative. Elle s'est notamment chargée de la mise en place des séminaires des présidences, des journées des collèges de direction et de la rencontre organisée par le bureau des ressources humaines et de la formation. Ces rendez-vous ont renforcé les échanges entre les membres et favorisé les réflexions collectives sur des thématiques clés.

Dans une volonté de modernisation, la mise en place de la facturation électronique a permis d'optimiser les processus administratifs et de limiter l'utilisation du papier, contribuant ainsi – à l'échelle de l'AVOP – à la réduction de l'empreinte écologique. Parallèlement, les actions de communication se sont développées avec l'envoi plus fréquent de newsletters, la diffusion d'informations ciblées par secteur d'activité et une présence plus marquée sur le site internet et sur les réseaux sociaux de l'association.

En 2025, l'AVOP poursuivra ses efforts en matière de digitalisation avec l'implémentation d'un système de gestion de la relation client (CRM) pour optimiser le suivi des membres et disposer à terme d'outils de travail collaboratifs, comme par exemple, un SharePoint.

L'année 2025 sera également consacrée à la préparation du déménagement des bureaux prévu courant 2026, en réponse à la croissance de l'association.

« La sécurité, c'est l'art de dompter les risques, de transformer chaque danger en opportunité, de faire de notre travail une aventure exaltante, mais toujours maîtrisée. »

Céline, responsable Qualité Sécurité Environnement à la Fondation Eben-Hézer à Lausanne et à St-Légier, avec, de gauche à droite, Aurélien et Ivano travaillant dans l'atelier menuiserie



Pôle juridique & formation

Placé sous la responsabilité d’Annick Bonzon, le Pôle juridique & formation a poursuivi son soutien aux institutions membres, pour lesquelles l’amélioration des conditions de travail et la lutte contre la pénurie de personnel demeurent des priorités.

Souhaitant renforcer les interactions avec les membres de l’AVOP, le Bureau des ressources humaines et de la formation (BRH) a organisé une rencontre innovante réunissant les responsables RH des institutions. Cette demi-journée de travail a permis d’identifier les priorités stratégiques et de définir des mesures spécifiques en matière d’amélioration des conditions de travail et d’harmonisation des pratiques.

Au cours de l’année, neuf cafés-rencontres juridiques ont été organisés, offrant aux professionnel-le-s des espaces de partage des connaissances et d’approfondissement de leur expertise dans l’application de la Convention collective de travail (CCT). Une matinée de formation a également été dédiée aux nouveautés liées aux retraites et à l’AVS. La permanence juridique a pour sa part assuré un soutien constant aux institutions, en répondant à leurs nombreuses demandes.

Le BRH a participé à la mise à jour de la CCT avec l’intégration des nouveautés législatives, en prenant soin de concilier ces évolutions avec les besoins des institutions.

Les cinq membres de la Commission professionnelle paritaire (CPP) ont activement participé aux divers groupes de travail chargés de mettre en œuvre les 11 mesures des Assises, destinées à améliorer les conditions de travail du secteur. Cette dynamique s’est traduite par l’engagement en janvier 2025 d’une coordinatrice Santé et sécurité au travail (SST) au sein du secrétariat général (voir interview ci-contre). Ce nouveau poste permettra à l’AVOP d’élargir son offre de prestations pour les institutions membres.

PERSPECTIVES 2025

En 2025, les priorités du BRH et du Pôle Juridique & formation demeureront la lutte contre la pénurie de personnel qualifié et l’amélioration des conditions de travail. Ensemble, ils poursuivront leur engagement soutenu dans la mise en œuvre et le suivi des mesures des Assises. L’intégration dans la CCT des nouvelles dispositions fédérales en matière de congés spéciaux (proches-aidants, enfants malades, décès d’un parent) restera un axe prioritaire.

Au deuxième trimestre, l’offre de formation sera étoffée avec l’organisation d’un atelier de trois matinées consacrées aux procédures de signalement des incidents. Les café-rencontres seront également enrichis d’une session d’échange dédiée aux problématiques d’application de la nouvelle loi fédérale sur la protection des données (nLPD). Par ailleurs, de nouveaux outils numériques seront lancés afin de renforcer les services offerts aux institutions, parmi lesquels un programme de formation en ligne (e-learning) et un chabot juridique.

« FAIRE DE LA CONTRAINTE LÉGALE UNE OPPORTUNITÉ POUR RÉDUIRE LA PÉNIBILITÉ ET AMÉLIORER LA QUALITÉ DU TRAVAIL »

Depuis le 1^{er} janvier 2025, Vera Bustamante assure la coordination Santé et Sécurité au Travail (SST) au sein du secrétariat général de l’AVOP. Psychologue du travail spécialisée en ergonomie, elle nous présente son métier et la vision de sa mission.

Comment la spécialité de l’ergonomie s’applique-t-elle à la SST, et en quoi cette approche est-elle bénéfique ?

L’ergonomie étudie, par une approche systémique, les relations entre l’humain et son environnement, pour améliorer le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes. Elle ne se limite pas à l’aménagement physique des postes de travail, mais inclut l’organisation, l’impact des horaires, les facteurs de stress ou encore une répartition claire des tâches. En tenant compte des capacités physiques et psychologiques des individus, l’ergonomie permet d’adapter les conditions de travail pour réduire les risques d’atteinte à la santé comme la fatigue, le burn-out ou les accidents, tout en optimisant la performance et la satisfaction au travail.

Comment envisagez-vous le rôle de coordinatrice SST au sein de l’AVOP ?

Le poste étant nouveau, ses contours restent encore à définir. Cependant, je me vois avant tout comme une consultante interne, dont le rôle est de faciliter l’intégration des mesures de prévention au sein des institutions. Mon objectif est de proposer des solutions pragmatiques et adaptées. Forte de l’expérience que j’ai acquise au fil des années, je souhaite mettre en place des actions concrètes, facilement déployables et efficaces. Si ces mesures sont uniquement pensées pour répondre aux obligations légales, elles risquent de ne pas être efficaces. L’idée est de transformer cette contrainte en une opportunité, en réduisant la pénibilité et en améliorant la qualité du travail.



Vera Bustamante
Coordinatrice SST de l’AVOP

Quelles sont les principales problématiques de SST rencontrées par les travailleur-euse-s du social et quelles mesures peuvent être mises en place pour y répondre ?

Les professionnel-le-s du social affrontent une charge émotionnelle et mentale importante, parfois alimentée par des agressions verbales ou des violences dont ils ou elles sont témoins. Ces métiers sont aussi confrontés à des problématiques communes à tous les secteurs d’activité, comme le stress, des rôles flous ou une gestion de la charge de travail n’intégrant pas la capacité des ressources en place. Pour y faire face, il est essentiel d’agir en priorité, quand cela est possible, sur les causes du stress et de créer des espaces où ce vécu peut être déposé. Impliquer les travailleur-se-s dans les décisions et reconnaître leurs difficultés est primordial. Certaines mesures, comme la mise à disposition de cours de yoga ou de paniers de fruits, sont bénéfiques pour la santé et le bien-être mais ne répondent pas toujours aux besoins spécifiques des collaborateur-trices, ni à la problématique de fond. Pour être efficaces, les solutions doivent être co-construites avec les personnes concernées.

« Basée sur l'écoute et la disponibilité, la fonction RH cherche des solutions pour renforcer l'autonomie et la motivation. Elle vise à créer une relation de confiance et à encourager toute action nourrissant le plaisir de collaborer à un objectif commun. »

Annick, directrice adjointe RH à la Fondation St-Barthélémy, avec, de gauche à droite, Stefania et Estelle, membres de l'équipe RH



BUREAU DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION (BRH)

Gilles Lugin

Président du BRH
Président de la Fondation Accueil à Bas Seuil (ABS)
Membre du Conseil de la Fondation Eben-Hézer

Cédric Charbonnet

Directeur RH de l'Association la Branche

Sandra Feal

Directrice GRAAP-Fondation

Daniel Groebli

Directeur général de la Fondation La Rambarde

Élodie Jeanneret

Directrice adjointe de la Fondation Echaud

Sarah Minder

Responsable RH
Membre de la direction de la Fondation Eben-Hézer
Cité du Genévrier

Jean-Pierre Prahin

Membre du conseil de la Fondation
Jeunesse & Familles

Jérôme Rudaz

Directeur des ressources humaines
de l'Institution de Lavigny

Valérie Sendon

Directrice des ressources humaines
de la Fondation du Levant

Pôle économique

En 2024, le pôle économique, piloté par **Steven Bonzon**, a réalisé un travail soutenu, notamment pour accompagner les institutions dans la mise en œuvre de la politique salariale publiée en début d’année.

La pénurie croissante de main-d’œuvre qualifiée dans les institutions a par ailleurs nécessité la mise en place d’un suivi des indicateurs-clés, permettant d’objectiver la situation, d’analyser avec précision les difficultés sectorielles et de mieux anticiper les besoins. Parallèlement, une réflexion approfondie a été lancée sur les niveaux de salaire et le système de classification des cadres et des directeurs, dans le but de renforcer l’attractivité de ces postes à responsabilité.

Le volet numérique a occupé une place importante, avec la migration de l’environnement informatique du secrétariat général vers Microsoft Office 365 et le lancement de réflexions sur le développement de nouveaux outils pour optimiser les services offerts aux membres.

Au deuxième trimestre, la préparation de la politique salariale 2025 a mobilisé des ressources importantes. Cette étape s’est traduite par une participation active du pôle économique aux travaux sur la répartition des 5 millions de francs octroyés par le canton, la définition des modalités de calcul des salaires 2025 et la mise à jour des outils informatiques associés.

Le bureau des finances a également poursuivi ses réflexions sur son mode de fonctionnement et sa configuration pour optimiser son efficacité lors de la prochaine législature. Un bilan approfondi des axes stratégiques 2021-2025 a permis d’identifier les progrès accomplis et les aspects à améliorer en vue de la définition des projets prioritaires 2026-2029. De plus, l’implication du bureau dans le projet de Nouveau modèle de financement des établissements socio-éducatifs (ESE) a été significative, avec la participation active de quatre de ses membres au sein du comité de pilotage.

Enfin, les besoins informatiques des institutions ont été placés au cœur des travaux du bureau. En réponse aux attentes exprimées en matière de gestion électronique des documents, de comptabilité analytique et de sécurité, le comité du CIAD a lancé une réflexion pour définir une nouvelle stratégie visant à relever ces défis.

PERSPECTIVES 2025 : DES PROJETS AMBITIEUX EN LIGNE DE MIRE

L’année 2025 amorcera un chantier d’envergure : le renouvellement des contrats-cadres d’assurances LAA, LAAC et APG maladie de l’AVOP qui entreront en vigueur en 2026.

La consolidation des indicateurs sur la pénurie de main-d’œuvre qualifiée, développés cette année, constituera également une priorité. L’objectif consiste à affiner les analyses sectorielles et de mettre à disposition des institutions et des responsables politiques un outil d’aide à la décision. Le pôle économique soutiendra également le secrétariat général dans le développement d’une plateforme d’apprentissage en ligne destinée aux professionnel·le·s des institutions.

CLASSIFICATIONS

Depuis sa mise à disposition en 2020, l’outil de calcul des salaires à l’engagement est devenu un support incontournable pour les professionnel·le·s du secteur social. En 2024, les associations et fondations membres de l’AVOP y ont eu recours de manière systématique pour déterminer pas moins de 3’164 décisions de classification salariale.

En complément à cet outil, l’AVOP propose un service d’expertise assuré par **Isabelle Hermann**, responsable Classifications au sein du secrétariat général. Ce soutien s’est concrétisé en 2024 par la prise en charge de 925 décisions de classification. De plus, les institutions peuvent solliciter une vérification de leurs propres calculs, ce qui a donné lieu à l’analyse de 133 dossiers. Plus d’un tiers des décisions émises en 2024 ont ainsi bénéficié de l’expertise de l’AVOP.

L’outil de calcul des salaires est régulièrement actualisé afin de rester pertinent. En janvier 2024, une mise à jour a été effectuée pour intégrer l’indexation de 1,9% sur le coût de la vie, décidée par le Conseil d’État, ainsi que les différents taux de mise à niveau des salaires issus des Assises.

Les retours des institutions sont essentiels pour optimiser l’outil. La classification des diplômes et le retour d’expérience des utilisateurs·trices permettent d’affiner les critères et de clarifier les décisions. Un guide détaillé accompagne les professionnel·le·s afin de faciliter la compréhension des règles en vigueur, avec une mise à jour prévue pour 2025.

« Une collaboration saine est essentielle au succès d'une équipe. Dans un travail commun, son impact est bien plus puissant que la compétition ou la hiérarchisation des rôles. »

Philippe, maître socioprofessionnel, à l'atelier La Ressourcerie de la Fondation Bartimée à Yverdon-les-Bains, avec, de gauche à droite, Bastien, Daniel, Sandrine, Franck, Steve, Olivier et Fabian, ses collègues au sein de l'institution



BUREAU DES FINANCES

Alexandre Pahud

Président du Bureau des finances
Président de la Fondation Mme Charles Eynard-Eynard

Robert Favre

Directeur général de la Fondation Delafontaine

Gian-Claudio Fontanella

Chef du service finances et comptabilité de L'Espérance

Elisabeth Koliqi

Directrice administration, finances et infrastructures
de la Fondation Perceval

Maria Mauron

Directrice administration et finances
de la Fondation de Vernand

Véronique Narbel

Directrice adjointe administration, finances & RH
de la fondation Petitmaître

Stéphane Rausis

Adjoint de direction de la Fondation Les Églantines

Stéphanie Saudan

Directrice générale de l'Institution de Lavigny

Laure Yersin

Directrice finances et administration de la Fondation
du Levant

Pôle communication

Placé sous la responsabilité du secrétaire général de l'AVOP, **Olivier Salamin**, et avec le soutien du bureau communication (BCOM), le pôle a entamé le déploiement des premières actions de la stratégie de communication validée par le comité à fin 2023. Ce nouvel élan ouvre la voie à des projets modernes pour accompagner l'association dans l'atteinte de ses objectifs.

VERS PLUS DE COHÉSION À L'INTERNE ET UN RAYONNEMENT ACCRU À L'EXTERNE

En 2024, la priorité a été donnée à la communication interne, avec le développement du flux d'information transmis par le secrétariat général et les bureaux aux institutions membres. À l'externe, l'accent a été mis sur le renforcement du réseau de partenaires, notamment auprès des décideur·euse·s et des professionnel·les de la branche.

L'un des temps forts de l'année a été l'organisation des premières rencontres du réseau des présidences, avec deux réunions et un séminaire, qui ont permis de rapprocher les instances dirigeantes et de faciliter les échanges directs sur les enjeux stratégiques. Parallèlement, l'AVOP a diffusé des newsletters mensuelles et initié la production systématique de bulletins d'information sectorielle, améliorant ainsi la circulation de l'information au sein des institutions. Enfin, les ordres du jour des 6 bureaux sont désormais accessibles aux directions concernées. Ce développement de la communication interne contribue au renforcement de la cohésion des institutions membres, augmentant ainsi la force et l'impact de l'AVOP.

À l'externe, cette dynamique renouvelée s'est traduite par un développement du réseau de partenaires, avec notamment l'organisation, à la Fondation Vernand, d'une rencontre avec les représentant·e·s de la Commission des affaires sociales (CTAS) et d'autres partenaires cantonaux. Les députés membres de la CTAS sont chargés d'examiner les interventions parlementaires et les projets de décrets et/ou de lois attribués par le Bureau du Grand Conseil. Cet échange a permis de mettre en lumière l'expertise des institutions membres et les priorités de l'association, favorisant un dialogue constructif propice à l'intégration des besoins du terrain aux politiques publiques cantonales. L'AVOP a par ailleurs collaboré à la préparation du symposium 2024 de Psychiatrie de l'âge avancé (PAA), mettant en lumière les expertises sectorielles des institutions membres.

PERSPECTIVES 2025

Plusieurs projets structurants pour la communication sont en cours et se poursuivront en 2025. Parmi eux figurent l'amélioration de l'accessibilité des informations au sein des bureaux pour les présidences et directions concernées, ainsi que la refonte du site Internet et de l'espace membres. Ces deux outils numériques moderniseront la communication interne et externe de l'AVOP, la rendant ainsi plus interactive et intuitive.

Un autre projet majeur concerne la communication en lien avec l'actualisation des axes stratégiques 2026-2029, qui sera arrêtée en juin 2025 par l'assemblée des délégué·e·s. Ce travail, fondé sur les acquis des quatre dernières années, orientera les actions futures de l'association.

Fort de ses six membres, le BCOM continuera son action en assurant un rôle consultatif essentiel, garant de l'intégration de la diversité des secteurs et des enjeux des institutions membres dans la communication de l'AVOP.

BUREAU DE LA COMMUNICATION

Samir Chercher

Président du Bureau de la communication
Président de la Fondation La Feuillère

Sonia Isaac

Présidente de la Fondation Claudi Russell-Eynard Pré-de-Vert

Nathanaël Pittet

Président de la Fondation Perceval

Dominique Praplan

Directeur d'Eben-Hézer Lausanne

Alban Resin

Directeur général de la Fondation Dr Combe

Marie-Françoise Zorn

Directrice des services généraux et administratifs de L'Espérance

« L'Espoir est cette chose qui nous fait croire que, même dans l'obscurité, une lumière est possible. En psychiatrie, être soignante, c'est souvent être porteur de cette lumière jusqu'à ce que la personne puisse l'allumer elle-même et en prendre soin. »

Julia, infirmière à la Croisée de Joux à l'Abbaye, avec Anne-Françoise, résidente de l'institution



Les comptes 2024

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2024

	31.12.2024 CHF	31.12.2023 CHF
ACTIF		
Actif circulant		
Liquidités		
Caisse	68,80	88,00
Banques et poste	1 219 182,03	876 546,57
	1 219 250,83	876 634,57
Créances		
Impôt anticipé à récupérer	0,00	0,00
Débiteurs	163 025,95	302 734,60
Actifs de régularisation	15 792,40	4 316,49
	178 818,35	307 051,09
Total de l'actif circulant	1 398 069,18	1 183 685,66
Actif immobilisé		
Immobilisations financières		
Liquidités affectées	400 000,00	227 404,29
Immobilisations corporelles		
Constructions Exploitations principales	131 863,20	131 863,20
Fonds d'amortissement construction	-68 263,20	-61 263,20
Mobilier, machines	81 734,45	63 357,80
Fonds d'amortissement mobilier	-52 234,45	-46 957,80
Matériel Informatique	22 425,85	0,00
Fonds d'amortissement matériel informatique	-7 425,85	0,00
	108 100,00	87 000,00
Total de l'actif immobilisé	508 100,00	314 404,29
TOTAL DE L'ACTIF	1 906 169,18	1 498 089,95

BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2024

	31.12.2024 CHF	31.12.2023 CHF
PASSIF		
Fonds étrangers		
Dettes à court terme		
Dettes bancaires	15,77	11,46
Fournisseurs et créanciers	74 712,15	27 623,69
Passifs de régularisation	503 016,21	424 572,31
	577 744,13	452 207,46
Provisions et fonds affectés		
Provisions	100 000,00	115 000,00
Fonds affectés	400 000,00	201 405,31
	500 000,00	316 405,31
Total des fonds étrangers	1 077 744,13	768 612,77
Fonds propres		
Fortune	229 832,17	209 858,24
Réserve générale	215 592,88	195 618,94
Autres réserves	383 000,00	324 000,00
	828 425,05	729 477,18
Total des fonds propres	828 425,05	729 477,18
TOTAL DU PASSIF	1 906 169,18	1 498 089,95

COMPTE D'EXPLOITATION - EXERCICE 2024

	Exercice 2024 CHF	Exercice 2023 CHF
PRODUITS		
Cotisations des membres actifs	730 069,08	730 069,08
Mandats	583 242,48	311 121,65
Prestations aux institutions	57 702,00	64 400,05
Autres produits d'exploitation	3 811,96	525,40
TVA forfaitaire	-35 344,24	-19 062,70
Total des produits d'exploitation	1 339 481,28	1 087 053,48
CHARGES D'EXPLOITATION		
Charges du personnel		
Salaires	961 641,50	660 283,10
Charges sociales	226 069,65	167 694,25
Honoraires et prestations de tiers	72 878,45	93 996,45
Frais du personnel	8 581,45	8 389,35
Frais formation du personnel du secrétariat	9 988,50	10 351,70
Frais de déplacement du secrétariat	16 672,75	12 094,70
	1 295 832,30	952 809,55
Autres charges		
Loyer, électricité	63 223,40	62 888,85
Entretien mobilier, machines, matériel	3 940,30	1 976,65
Intérêts et frais bancaires	512,47	530,00
Amortissements immobilisations	19 702,50	28 000,00
Frais de bureau	4 091,35	5 639,76
Frais de port	0,00	589,25
Téléphone, internet	3 057,46	2 678,05
Journaux et livres	4 576,90	6 512,75
Révision des comptes	2 283,65	2 077,05
Informatique	53 489,40	39 616,10
Assurances	2 655,00	3 045,85
Cotisations et dons	8 785,50	8 170,00
Frais divers de représentation	0,00	333,50
Manifestations diverses	20 938,72	33 417,43
Salon des métiers	0,00	514,35
Oproma	0,00	45 000,00
Marketing et communication	100 448,20	27 767,90
Autres charges d'exploitation	0,00	0,00
Impôts	6 410,95	33 900,00
	294 115,80	302 657,49
Total des charges d'exploitation	1 589 948,10	1 255 467,04
Résultat d'exploitation de l'exercice	-250 466,82	-168 413,56

COMPTES HORS EXPLOITATION & RÉSULTATS - EXERCICE 2024

	Exercice 2024 CHF	Exercice 2023 CHF
PRODUITS HORS EXPLOITATION		
Intérêts créanciers	171,04	137,98
Rétrocession des assurances	505 456,95	452 690,75
Produit des titres	0,00	0,00
Dons	3 320,00	6 400,00
Dissolution des provisions	115 000,00	0,00
Produits extraordinaires	26 061,39	13 683,77
Dissolution des réserves	201 405,31	26 000,00
Total des produits hors exploitation	851 414,69	498 912,50
CHARGES HORS EXPLOITATION		
Constitution de provisions	100 000,00	0,00
Attribution aux réserves	459 000,00	19 300,00
Utilisation des réserves INSOS	2 000,00	26 000,00
Moins value sur portefeuille de titres	0,00	0,00
Autres charges hors exploitation	0,00	0,00
Total des charges hors exploitation	561 000,00	45 300,00
Résultat hors exploitation de l'exercice	290 414,69	453 612,50
RESULTAT DE L'EXERCICE		
Résultat d'exploitation de l'exercice	-250 466,82	-168 413,56
Résultat hors exploitation de l'exercice	290 414,69	453 612,50
Résultat de l'exercice	39 947,87	285 198,94
Utilisation du résultat		
Attribution à la réserve générale (50%)	19 973,94	142 599,47
Augmentation/diminution de la fortune	19 973,93	142 599,47
Comme ci-avant	39 947,87	285 198,94

Le rapport de l'organe de révision

CoFiRev, bureau fiduciaire sàrl

Rapport de l'organe de révision sur le contrôle restreint à l'Assemblée générale de l'Association de l'Association Vaudoise des Organisations Privées pour personnes en difficultés AVOP au Mont-s/Lausanne

En notre qualité d'organe de révision, nous avons contrôlé les comptes annuels (bilan et compte de résultat et annexe) de l'**Association Vaudoise des Organisations Privées pour personnes en difficultés AVOP** pour l'exercice arrêté au **31 décembre 2024**.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au Comité alors que notre mission consiste à contrôler ces comptes. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément et d'indépendance.

Notre contrôle a été effectué selon la Norme suisse relative au contrôle restreint. Cette norme requiert de planifier et réaliser le contrôle de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées. Un contrôle restreint englobe principalement des auditions, des opérations de contrôle analytiques ainsi que des vérifications détaillées appropriées des documents disponibles dans l'entreprise contrôlée. En revanche, des vérifications des flux d'exploitation et du système de contrôle interne ainsi que des auditions et d'autres opérations de contrôle destinées à détecter des fraudes ne font pas partie de ce contrôle.

Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi suisse et aux statuts.

Bière, le 29 avril 2025

CoFiRev,
bureau fiduciaire sàrl

Thierry Jaccard
Réviseur agréé
Personne ayant dirigé le contrôle

Conception, rédaction
et coordination
ftc communication
www.ftc.ch

Graphisme et photos
87design, atelier pour adultes
en situation de handicap
de la fondation Dr Combe
87design.fondationcombe.ch

INSTITUTIONS MEMBRES

- APSIP - Foyer de l'Envol
- Association de la Maison des Jeunes
- Association La Branche
- Association Le Châtelard
- Association Le Foyer
- CROEPI
- École des Jordils
- Entrée de Secours
- FONDACAD
- Fondation Accueil à Bas Seuil (ABS)
- Fondation Asile des aveugles, centre pour handicapés de la vue
- Fondation Bartimée
- Fondation Bellet
- Fondation Cherpillod
- Fondation de l'Ecole Pestalozzi
- Fondation de Serix
- Fondation de Verdeil
- Fondation de Vernand
- Fondation Delafontaine
- Fondation Deo Gratias
- Fondation Dr Combe
- Fondation du Levant
- Fondation Eben-Hézer
Eben-Hézer Lausanne et Cité du Genévrier
- Fondation Echaud
- Fondation Emma Couvreu
- Fondation Entre-Lacs
- Fondation Estérelle-Arcadie (intégrant la structure de la Fondation de l'Epi, à la suite de la fusion intervenue à l'été 2024)
- Fondation Jeunesse et Familles
- Fondation La Clairière
- Fondation La Croisée de Joux de l'Abbaye
- Fondation La Feuillère
- Fondation Mémise (intégrant depuis l'été 2024 le Centre psychothérapeutique de jour de Chamoyron de la Fondation de Nant)
- Fondation La Monneresse
- Fondation La Pommeraie
- Fondation La Rambarde
- Fondation Le Relais
- Fondation les Eglantines
- Fondation Les Oliviers
- Fondation Mérine
- Fondation Mme Charles Eynard-Eynard
- Fondation Montétan pour l'enfance et l'adolescence
- Fondation Perceval
- Fondation Petitmaître
- Fondation Saint-George
- Fondation Saint-Martin
- Fondation Simonin
- Fondation St-Barthélemy
- Fondation Vaudoise contre l'Alcoolisme (FVA)
- Foyer Sainte-Famille
- GRAAP Fondation
- Institution de Lavigny
- Institution L'Espérance
- Institution Pré-de-Vert
- La Cigale
- La Cité Radieuse
- La Pouponnière et l'Abri
- Le Centre d'Accueil MalleyPrairie
- Le Home-chez-Nous
- L'Ombelle
- Maison d'enfants d'Avenches
- Maison d'enfants de Penthaz



association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

Chemin de Rionzi 63 – 1062 Le Mont-sur-Lausanne
T 021 621 89 30