

AXES STRATÉGIQUES 2026 -2029



SOMMAIRE

LE COMITÉ	4
L'ÉDITO DU LA PRÉSIDENTE	6
L'AVOP EN 2026	10
L'ORGANIGRAMME	11
VISION 2030, MISSION ET VALEURS DE L'AVOP	12
Les bureaux missions	
ÉDUCATION SOCIALE	16
PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE	18
ACCOMPAGNEMENT ET ALTERNATIVES POUR ADULTES EN SITUATION DE HANDICAP (BA3)	20
SANTÉ MENTALE, ADDICTIONS ET PRÉCARITÉ	22
Les bureaux transversaux	
RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION	26
FINANCES	28
COMMUNICATION	30
Autres champs d'action stratégiques	
GOUVERNANCE	32
AFFAIRES PUBLIQUES	34
INNOVATION	36

LE COMITÉ

Frédéric Pralong
Président du Bureau
de la Pédagogie Spécialisée
Directeur de la Fondation de Verdeil

Alejandro Martinez
Président du Bureau de l'accompagnement
et des alternatives pour adultes
Directeur de la Cité du Genévrier

**Anne-Catherine
Lyon**
Présidente de l'AVOP
Membre du comité de l'association Foyer

Julien Maret
Président du Bureau Santé Mentale,
Addictions et Précarités
Directeur de la Fondation
Bartimée



Jean-Pierre Imhoff
Président du Bureau de l'Education Sociale
Directeur de la Fondation Petitmaître

Dominique Praplan
Président du Bureau Communication
Directeur de la Fondation Eben-Hézer

Gilles Lugin
Président du Bureau RH
Président
de la Fondation
Accueil à Bas Seuil
(ABS)

Stéphanie Saudan
Présidente du Bureau Finances
Directrice de l'Institution de Lavigny

Olivier Salamin
Secrétaire général de l'AVOP



L'EDITO DE LA PRÉSIDENTE

Accroître l'attractivité des métiers du social pour assurer durablement la qualité des prestations

Fruits d'un large processus participatif mené au sein de l'AVOP, les axes et objectifs stratégiques 2026 - 2029 ont été validés en juin 2025 à l'occasion de la 100^e Assemblée des délégué·e·s. Ce moment charnière a également marqué le renouvellement des instances de l'association, avec l'élection d'une nouvelle présidente, et la création d'un quatrième bureau mission dédié à la santé mentale, aux addictions et aux précarités (SMAP), reflétant l'évolution des réalités du terrain dans ce domaine.

Poursuivre le partenariat cantonal pour offrir un secteur attractif et de qualité

La dernière législature associative a montré la capacité de l'AVOP et de ses 61 institutions membres à transformer les défis en opportunités. Initiées par le comité sortant, les Assises du secteur social parapublic vaudois en sont la preuve : elles ont permis une revalorisation salariale en deux étapes – 15 millions de francs en 2024, puis 24 millions pour les cinq années suivantes – et le lancement de projets de modernisation des conditions-cadres, apportant des réponses concrètes aux défis du domaine et valorisant l'engagement des professionnel·le·s sur le terrain.

Mais les salaires ne suffisent pas : valoriser pleinement les métiers du social, améliorer les conditions de travail, développer la formation continue et ouvrir de véritables perspectives de carrière pour toutes les fonctions restent des enjeux essentiels pour le secteur. L'attractivité des métiers sociaux n'est pas un objectif secondaire : elle conditionne directement la qualité des prestations offertes aux bénéficiaires. Dans un contexte de pénurie de personnel, renforcer cette attractivité constitue un enjeu stratégique. Chaque professionnel·le recruté·e et fidélisé·e est un maillon indispensable pour garantir la continuité, la cohérence et l'excellence des accompagnements proposés.

Le partenariat avec le Canton, fondé sur la confiance et des échanges réguliers de qualité, demeure un levier essentiel pour soutenir les ambitions de l'association. L'AVOP entend poursuivre son rôle d'interlocuteur privilégié, capable de co-construire avec les autorités cantonales des solutions concrètes et durables. Cette collaboration fructueuse, déjà porteuse de résultats significatifs, constitue un socle solide sur lequel continuer à renforcer et consolider le dispositif social vaudois.

Création du SMAP : une réponse concrète aux enjeux du terrain

La création du bureau SMAP reflète l'évolution du secteur et reconnaît la diversité, la complémentarité et la complexité de ses prestations, justifiant une représentation spécifique. Ce nouveau bureau permet de fédérer les établissements, de mieux identifier leurs spécificités et de renforcer leur visibilité auprès des partenaires cantonaux et des autres faîtières. Il vise également à améliorer la cohérence des prises en charge, à repenser les transitions Mineurs

- Majeurs et à développer des activités de jour flexibles et adaptées. Grâce à une stratégie claire et à des leviers d'action ciblés, ces institutions se positionnent ainsi clairement comme parties prenantes de la réponse cantonale aux enjeux psychiques, addictifs et sociaux, tout en mettant en lumière la richesse des pratiques et le savoir-faire des professionnel·le·s.

Pour les années 2026 - 2029, le cap est clair : valoriser et soutenir les métiers du social pour garantir des prestations de qualité, tout en consolidant le partenariat avec le Canton afin de relever ensemble les défis à venir. En mobilisant expertise et engagement collectif, l'AVOP réaffirme sa position d'acteur incontournable du secteur social parapublic, au service des professionnel·le·s et, surtout, des enfants, adolescents et adultes accompagnés chaque jour au sein des institutions membres.

Anne-Catherine Lyon, Présidente

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



L'AVOP EN 2026

Une association professionnelle

Fondée en 1948, l'Association vaudoise des organisations privées pour personnes en difficulté (AVOP) est l'association faitière patronale réunissant la grande majorité des institutions du canton de Vaud actives dans l'accueil et l'accompagnement socio-éducatif.

En 2026, l'association comptait **61 membres** (associations ou fondations privées) employant près de 8000 collaborateurs·trices et prenant en charge environ 6500 enfants, adolescent·e·s ou adultes, pour l'une ou plusieurs des missions suivantes :

Pédagogie spécialisée (1881 élèves dont 208 en hébergement et 43 en accueil temporaire, 19 membres actifs)	Éducation spécialisée (790 enfants placés pour 676 places disponibles et 1164 interventions en ambulatoire, 22 membres actifs)	Accompagnement des adultes (environ 5300 personnes bénéficiant d'un accompagnement ambulatoire ou résidentiel, 32 membres actifs)
--	--	---

L'AVOP est le représentant des institutions sociales vaudoises privées vis-à-vis des autorités et de nombreux partenaires, en particulier pour les questions suivantes :

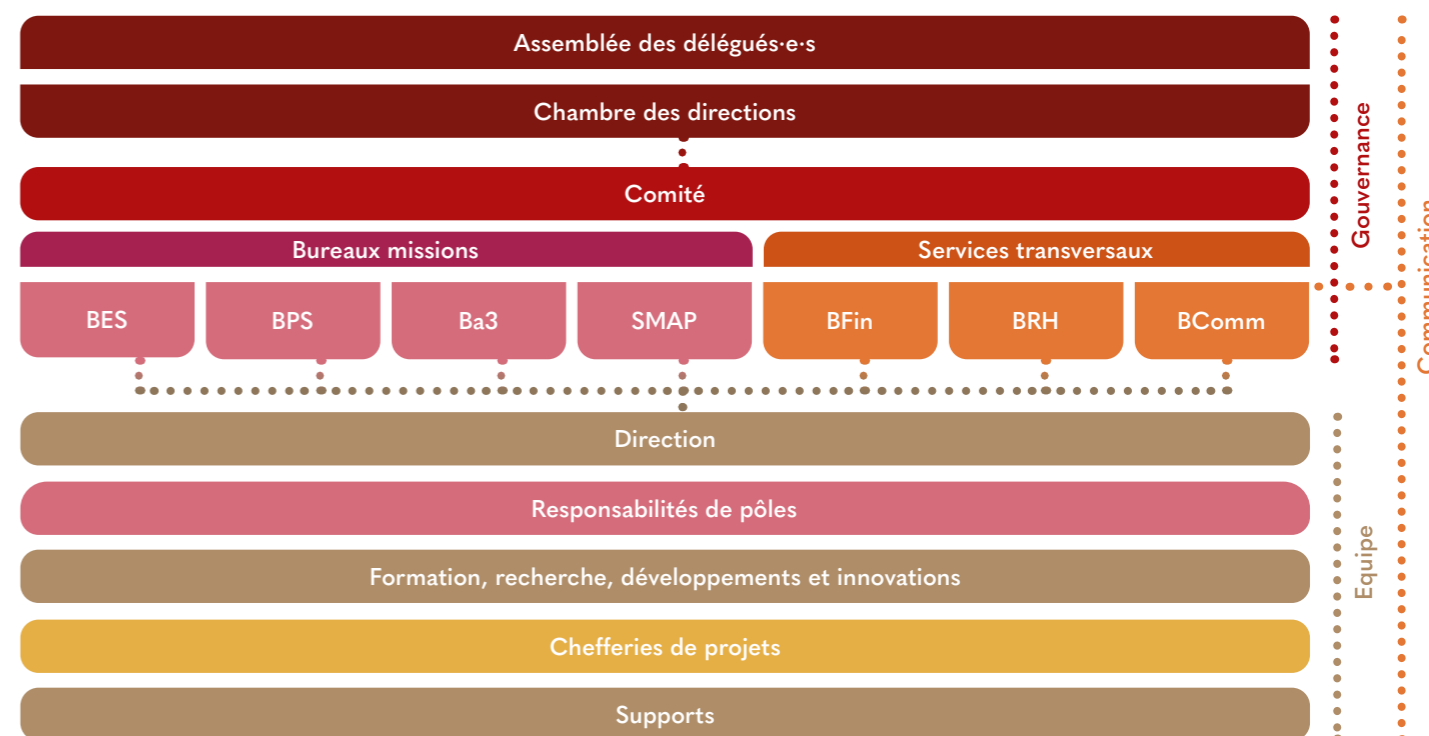
- Financement des prestations
- Conditions de travail
- Formation
- Évolution des pratiques et qualité
- Politique générale sociale
- Un centre de prestations pour ses membres

L'AVOP dispose d'un secrétariat général qui fournit notamment les services directs et indirects suivants à ses membres :

- Conseil et appui à l'exploitation (juridique, économique, santé et sécurité au travail, formation, RH, communication)
- Offres préférentielles dans divers domaines (assurances, fournitures, etc.)
- Soutien au fonctionnement des organes associatifs
- Communication associative interne et externe

L'ORGANIGRAMME

Pour une meilleure prise en compte des besoins du terrain tout comme pour optimiser le pilotage associatif, la gouvernance de l'AVOP a été affinée en 2025 avec la création d'un 4^e bureau métier dédié à la santé mentale, aux addictions et aux précarités. L'AVOP compte ainsi désormais sept bureaux thématiques – quatre pour les missions métiers et trois pour les missions transversales – qui examinent chacun les dossiers relevant de leur compétence et rendent directement compte au comité. La chambre des directeurs reste le pivot institutionnel, tandis que l'assemblée des délégué·e·s valide les grandes orientations stratégiques.



VISION 2030, MISSION ET VALEURS DE L'AVOP

L'AVOP réaffirme sa vision 2030, sa mission et ses valeurs, définies en 2021 lors de l'adoption des statuts de l'association, pour guider son action et soutenir ses membres. Ces fondations, établies par le comité de l'époque, sont désormais partagées et portées par le nouveau comité, et s'inscrivent dans le cadre des axes stratégiques 2026-2029 de l'association.

VISION 2030

Interlocuteur de confiance et partenaire incontournable pour ses membres, les autorités et les partenaires professionnels, l'AVOP contribue au développement de conditions-cadre adaptées et de projets innovants. Elle soutient l'évolution quantitative et qualitative des prestations ambulatoires et résidentielles fournies par ses membres (pédagogie spécialisée, éducation sociale, handicap, filière psychiatrique et addictions), dans l'intérêt prioritaire des bénéficiaires, de leurs proches et de la population.

En s'appuyant sur un secteur uni et en complément du travail de communication de proximité des institutions, l'AVOP favorise une meilleure connaissance et perception publique de leur rôle sociétal et s'affirme comme le point de contact de référence pour tout enjeu les concernant collectivement.

MISSION

L'AVOP défend les intérêts communs des institutions privées à but non lucratif actives dans les domaines socio-éducatifs, socio-pédagogiques, socioprofessionnels, pédago-thérapeutiques et médico-sociaux du canton de Vaud. Elle soutient un environnement favorable à l'accueil des bénéficiaires et veille à une prise en charge ou un accompagnement respectueux de leurs difficultés, handicaps et particularités.

Pour favoriser le bon accomplissement des missions de ses membres, l'AVOP leur apporte des prestations de qualité et développe des synergies et projets utiles avec ses partenaires, dans le respect de ses valeurs et de ses buts statutaires.

VALEURS

- **RESPECTER** : œuvrer pour le respect des personnes accompagnées, des collaboratrices et collaborateurs et des partenaires financiers, en se comportant comme un interlocuteur ouvert, responsable et de confiance.
- **RÉUNIR** : favoriser un dialogue équitable et transparent au sein de l'association et avec les parties prenantes externes, afin de diffuser connaissances et expériences, comprendre les enjeux et impliquer largement chacun dans la réussite des missions.
- **INNOVER** : contribuer activement à l'amélioration continue des pratiques, anticiper les besoins et soutenir la formation et la recherche pour être un vecteur d'innovation.

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



EDUCATION SOCIALE

Président du bureau : Jean-Pierre Imhoff

Principales réalisations 2021 - 2025

Dans le domaine de l'éducation sociale, l'AVOP réunit 21 institutions qui disposent de quelques 755 places en foyer pour accueillir des enfants et adolescent·e·s en difficulté, nécessitant un placement institutionnel, parfois en urgence. Déployant également des mesures ambulatoires ou de jour, ces structures font des familles de véritables partenaires de leurs prestations.

Entre 2021 et 2025, le Bureau de l'éducation sociale (BES) s'est positionné sur le nouveau dispositif de surveillance de la Direction générale de l'enfance et de la jeunesse (DGEJ) ainsi que plusieurs Directives. Le Collège des directions de l'éducation sociale a élaboré un plan d'action, composé de 13 mesures, pour se fédérer, défendre ses positions et promouvoir ses métiers. La régularisation des échanges entre l'AVOP et la DGEJ a conduit à la rédaction d'une Feuille de route.

Des groupes de travail déployés durant cette période ont permis de préciser les ratios de dotation pour les foyers et d'obtenir 112 EPT éducatifs, ou encore de démarrer des réflexions quant aux outils informatiques et diffuser une première recommandation. Enfin, des informations aux institutions ont amélioré la fluidité et la régularité des échanges.

Enjeux et défis 2026 - 2029

Depuis plusieurs années, le secteur fait face à une hausse du nombre de situations, souvent plus complexes en raison de la combinaison de difficultés multiples, telles que des troubles sévères du comportement ou des problématiques psychiques. Cette évolution nécessite une adaptation des prestations et le renforcement des soutiens, en particulier vis-à-vis des partenaires médicaux et psychiatriques. Les besoins et le bien-être des enfants et adolescent·e·s doivent rester au cœur des démarches, tout en valorisant l'expertise du terrain et la cohésion du secteur.

De nombreuses institutions évoluent encore dans un cadre de gestion fragile, marqué par des outils insuffisants et un manque de personnel. Stabiliser les structures reste essentiel, notamment en poursuivant l'amélioration des ratios de dotation pour les cadres et l'administration, déjà amorcée tel que cela a été fait pour les foyers. Il s'agit aussi d'accroître l'autonomie budgétaire de ces institutions et de développer la mutualisation de certaines tâches. L'expérience du regroupement de la gestion RH menée depuis deux ans dans cinq petites structures en illustre clairement les bénéfices.

La formation des professionnel·le·s doit également être améliorée pour développer leurs compétences et leur fournir les outils nécessaires à la gestion des débordements émotionnels des mineur·e·s.

Dans l'esprit du partenariat qui anime le secteur, les institutions poursuivront leur étroite collaboration avec la DGEJ et l'ensemble des partenaires, afin de déployer la nouvelle politique socio-éducative cantonale pour la protection des mineur·e·s, ainsi que la Feuille de route DGEJ-AVOP.

« L'AVOP réunit 21 institutions qui disposent de quelques 755 places en foyer pour accueillir des enfants et adolescent·e·s en difficulté. »

REPRÉSENTER ET DÉFENDRE LES PRESTATIONS ET LES MISSIONS DU SECTEUR ÉDUCATION SOCIALE

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES



- Obtenir de nouvelles modalités contractuelles de financement.
- Renforcer les directions des institutions.
- Asseoir le partenariat entre la DGEJ et les institutions et, soutenir les positions du collège des directions.



- Améliorer la gestion des flux (admissions, transitions, etc.)
- Renforcer la collaboration du réseau autour des bénéficiaires.
- Soutenir l'innovation et l'adaptation des prestations au regard de l'évolution des situations et du contexte.
- Augmenter l'adéquation entre la formation des éducateurs et les besoins du terrain.



- Renforcer la cohésion et la communication au sein du collège des directions.
- Valoriser et promouvoir les métiers du secteur PSE-ProMin.

PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE

Président du bureau : Frédéric Pralong

Principales réalisations 2021 - 2025

Au cours de la dernière législature associative, les 18 établissements du secteur ont renforcé l'application de la Loi sur la pédagogie spécialisée en harmonisant les taux d'encadrement et les dotations, assurant une répartition plus équitable des ressources. Leur participation aux conférences plénières des directions d'école a consolidé leur place dans le système éducatif vaudois, alors que le développement des unités d'accueil temporaires et des centres de compétences a permis d'optimiser l'accompagnement des élèves et de soutenir les équipes éducatives. Inscrite dans cette dynamique structurante, l'entrée en vigueur du nouveau cadre conventionnel en 2025 a constitué un tournant majeur, dans un contexte marqué par l'évolution des profils d'élèves nécessitant des réponses pédagogiques et organisationnelles adaptées.

Forts de ces avancées, les établissements de pédagogie spécialisée (EPS) abordent la période 2026-2029 comme une étape déterminante pour poursuivre leur mission auprès des 1881 élèves (pour l'année scolaire 2024-2025) aux parcours et aux besoins diversifiés.

Enjeux et défis 2026 - 2029

Les EPS devront non seulement mettre en œuvre le nouveau cadre conventionnel, mais aussi le faire évoluer afin qu'il reflète les réalités du terrain et réponde pleinement aux besoins des élèves.

Parallèlement, le plan d'action adopté par le collège des directions servira de cadre pour mener un travail actif au niveau cantonal, en renforçant la lisibilité de l'offre, l'identité commune et l'expression des besoins du terrain dans les échanges avec les autorités et les partenaires. Les transformations en cours dans les dispositifs socio-éducatifs et de pédagogie spécialisée exigent également de clarifier le rôle des EPS, d'améliorer la coordination entre acteurs et de situer leur contribution dans une vision plus large d'accompagnement des enfants et de leurs familles.

Dans ce contexte, plusieurs évolutions organisationnelles devront être anticipées. La diversité croissante des profils d'élèves exige en effet des compétences spécifiques, alors que la disponibilité en personnel qualifié demeure limitée. Cette pénurie fragilise la stabilité des équipes, complique la planification des ressources et pèse sur la gestion quotidienne des dispositifs d'accompagnement.

L'ensemble de ces transformations appelle ainsi une réflexion renouvelée sur les modèles de fonctionnement, les collaborations interinstitutionnelles et le partenariat entre autorités cantonales et établissements parapublics, intégrant les besoins du terrain. L'ajustement des dispositifs, la clarification des objectifs des EPS et la consolidation des moyens nécessaires au maintien de prestations de qualité servent un seul et même objectif : offrir à chaque enfant les ressources, l'accompagnement et l'environnement nécessaire pour poursuivre son parcours scolaire et éducatif.

Le paysage ainsi nouvellement créé induit de renégocier les conditions-cadre du fonctionnement institutionnel, son financement et sa contractualisation ainsi que la procédure d'orientation des élèves, dans le respect de la Convention internationale des Droits de l'enfant.

« La diversité croissante des profils d'élèves exige des compétences spécifiques. »

REPRÉSENTER ET DÉFENDRE LES PRESTATIONS ET LES MISSIONS DU SECTEUR DE LA PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES

1 Projeter et évaluer l'impact du cadre conventionnel

- Mesurer les effets sur l'accompagnement et la sécurité des enfants à besoins particuliers et rendre compte à la DGEO.
- Adapter les modèles de nouveau financement et dotation direction-administration, en négociant leur application tout au long de leur mise en œuvre.
- Poursuivre et veiller à la revalorisation salariale, au statut et à la reconnaissance des besoins des enseignant-e-s spécialisé-e-s, des cadres et des directions.

2 Mettre en œuvre le nouveau plan d'action adopté par le collège des directions des EPS

- Renforcer la visibilité et la reconnaissance des EPS en les positionnant comme un acteur clé des conférences des cadres de l'école obligatoire de la DGEO ; en élaborant une cartographie de l'offre cantonale en pédagogie spécialisée ; en construisant une identité forte pour répondre aux besoins des élèves.
- Fédérer les acteurs de la pédagogie spécialisée en identifiant annuellement des thématiques communes ; en organisant les Assises de la pédagogie spécialisée ; en initiant une rencontre annuelle entre présidences et directions dans un EPS.
- Affirmer le rôle de l'AVOP au service de ses membres en établissant une stratégie claire pour défendre leurs intérêts ; en instaurant des workshops politiques entre comité et directions ; en s'assurant la transmission des directives par la DGEO.
- Développer un lobbying stratégique en créant un comité consultatif réunissant décideurs politiques et acteurs du secteur ; en élaborant un modèle d'impact ; en organisant un événement cantonal fédérant députés, institutions et partenaires.

3 Développer les pratiques en pédagogie spécialisée et les partenariats

- Consolider et approfondir les travaux et partenariats initiés au cours de la législature 2021-2025 (révision PES ; transition MiMa ; veille sur les contenus de formation ; collaboration CCA ; BSPE).

ACCOMPAGNEMENT ET ALTERNATIVES POUR ADULTES EN SITUATION DE HANDICAP (BA3)

Président du bureau : Alejandro Martinez

Principales réalisations 2021 - 2025

Ces dernières années, le secteur du handicap a été marqué par le renforcement des échanges entre institutions, autorités et associations de proches, favorisant le partage des constats sur l'évolution des besoins et les défis de l'offre. Ce dialogue, soutenu par le cadre de référence commun que constitue la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH), a mis en évidence plusieurs dynamiques structurelles : complexification des situations, diversification des profils, attentes plus individualisées et nécessité d'une coordination accrue.

Parallèlement, la pénurie de personnel, la pression sur les conditions de travail et l'évolution du cadre légal et financier, ont demandé une capacité d'adaptation importante et un pilotage stratégique renforcé. Ces grandes tendances continueront de structurer les priorités des prochaines années et de guider les transformations engagées dans le secteur handicap.

Enjeux et défis 2026 - 2029

Les quatre prochaines années seront structurées par deux chantiers majeurs menés conjointement avec la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) : la finalisation du projet *Situations de handicap complexe* et la poursuite des travaux autour d'un *Nouveau modèle de financement des ESE*.

Le premier chantier vise à adapter les dispositifs d'accompagnement pour les personnes présentant des déficiences multiples, souvent associées à des comportements-défis. Il mobilise l'expertise de nombreux partenaires autour de trois objectifs :

planifier et adapter l'environnement d'accueil, améliorer les conditions de travail et le soutien à l'accompagnement et à la formation des équipes professionnelles et faciliter les processus de transition mineurs-majeurs.

Le nouveau modèle de financement des établissements transformera pour sa part profondément le cadre actuel, passant d'un système basé sur la couverture du déficit à un financement forfaitaire intégrant des standards. Il s'agit du second chantier, dont l'enjeu est d'assurer un traitement équitable entre établissements et bénéficiaires, en tenant mieux compte de leurs besoins individuels.

Au-delà de ces deux projets centraux, la stratégie 2026-2029 prévoit l'ajustement progressif de l'offre de prestations afin d'intégrer l'évolution des parcours individuels, tout en garantissant la soutenabilité de l'action professionnelle. En consolidant son rôle d'interlocuteur stratégique entre partenaires étatiques, associatifs et les institutions membres, le Ba3 œuvrera en faveur d'un réseau institutionnel cohérent, agile, et résolument tourné vers l'avenir.

« Le secteur du handicap a été marqué par le renforcement des échanges entre institutions, autorités et associations de proches. »

REPRÉSENTER ET DÉFENDRE LES PRESTATIONS ET LES MISSIONS DES SECTEURS HANDICAP ET SANTÉ MENTALE & ADDICTIONS

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES

1 Fédérer et valoriser les prestations

- Promouvoir la collaboration entre ESE pour une offre coordonnée et complémentaire sur le canton.

2 Moderniser les conditions-cadre de fonctionnement

- Réviser le modèle de financement actuel des ESE et mettre en place un nouveau modèle de financement par forfait qui intègre des standards, en tenant compte de la diversité et de la complexité des besoins de la population accueillie et des offres de prestations.
- Soutenir la flexibilisation des prestations à travers la mise en place de conditions-cadres adaptées.
- Favoriser l'identification et l'adoption de modalités d'organisation du travail innovantes et attractives.
- Soutenir les établissements dans l'identification et l'utilisation d'outils informatiques adaptés, au service de l'accompagnement.

3 Adapter les prestations au regard de l'évolution des besoins

- Poursuivre et finaliser les travaux du projet de « dispositif cantonal d'accompagnement des situations de handicap complexe ».
- Valoriser et pérenniser les ateliers à vocation socialisante et la formation en atelier.
- Adapter l'offre de prestations et garantir une représentation équitable des publics en marge des dispositifs actuels (personnes autistes sans déficience intellectuelle (DI), personnes avec DI et atteintes dans leur santé mentale, personnes avec déficience physique atteintes dans leur santé mentale ou avec autisme).

SANTÉ MENTALE, ADDICTIONS ET PRÉCARITÉS (SMAP)

Président du bureau : Julien Maret

Principales réalisations 2021 - 2025

Formellement adoptée en juin 2025 par l'Assemblée des délégué·e·s, la création du bureau Santé mentale, addictions et précarités (SMAP) constitue l'un des temps forts de la dernière législature associative. Elle consacre l'évolution notable d'un domaine longtemps intégré au pôle commun dédié aux personnes majeures.

Cette reconnaissance offre une place spécifique à un ensemble de prestations dont la diversité, la complémentarité et la complexité justifient une représentation propre. Elle ouvre également la voie à un travail de structuration collective : fédérer les établissements, mieux identifier les spécificités du secteur et renforcer sa visibilité auprès des partenaires étatiques, des autres faitières et des décideurs politiques. Cette ambition s'appuie sur une volonté partagée de mettre en lumière la richesse des approches, la variété des organisations, ainsi que la valeur sociale et sanitaire des accompagnements proposés.

Ces dernières années ont en effet clairement démontré l'importance d'aborder de manière transversale les problématiques psychiques, addictives et sociales. Les institutions sont confrontées à des situations de plus en plus imbriquées, où les troubles psychiques, les dépendances, et les vulnérabilités sociales interagissent et évoluent conjointement. Parallèlement, le secteur doit composer avec une forte exposition médiatique et un réseau institutionnel en mutation, marqué par la suppression de certaines prestations ou la reconfiguration de missions, exigeant une redéfinition collective des repères et des solutions.

Enjeux et défis 2026 - 2029

Dans ce contexte, la stratégie 2026–2029 vise à positionner les institutions du secteur SMAP comme des acteurs clés du dispositif social vaudois, en développant les partenariats avec les autorités et les autres faitières. Elle cherche également à valoriser leurs actions auprès du grand public et des décideurs politiques grâce à une stratégie de communication ambitieuse.

Un autre enjeu clé de la législature sera la révision du modèle de financement des ESE du domaine des addictions (et du handicap), visant à une meilleure cohérence entre les prises en charge des addictions et celles de la santé mentale. Ce projet transversal devrait favoriser, à terme, une plus grande équité de financement des prestations et amener une plus grande flexibilisation dans la gestion des ESE.

Le secteur SMAP devra par ailleurs relever deux autres défis importants : assurer des transitions Mineurs–Majeurs fluides, bien que souvent non linéaires et sujettes à des ruptures, et repenser des activités de jour accessibles, flexibles et adaptées aux publics fragilisés.

« La stratégie 2026–2029 vise à positionner les institutions du secteur SMAP comme des acteurs clés du dispositif social vaudois »

En se dotant d'une identité propre, d'une stratégie claire et de leviers d'action efficaces, le secteur SMAP s'engage ainsi dans une phase de consolidation et de visibilité accrue, affirmant ainsi son rôle dans la réponse cantonale aux enjeux psychiques, addictifs et sociaux et soutenant une évolution cohérente, solidaire et durable du dispositif.

REPRÉSENTER ET DÉFENDRE LES PRESTATIONS ET LES MISSIONS DES SECTEURS HANDICAP ET SANTÉ MENTALE & ADDICTIONS

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES

1 Fédérer et valoriser les prestations

- Renforcer la représentation du secteur au sein de l'AVOP.
- Renforcer le partenariat stratégique avec les partenaires étatiques et autres faitières cantonales.
- Mettre en place une stratégie de communication audacieuse pour valoriser les prestations auprès du public et des décideurs politiques.

2 Moderniser les conditions-cadre de fonctionnement

- Réviser le modèle de financement actuel des ESE et mettre en place un nouveau modèle de financement par forfait qui intègre des standards, en tenant compte de la diversité et de la complexité des besoins de la population accueillie et des offres de prestations.
- Soutenir la flexibilisation des prestations à travers la mise en place de conditions-cadres adaptées.
- Favoriser l'identification et l'adoption de modalités d'organisation du travail innovantes et attractives.
- Soutenir les établissements dans l'identification et l'utilisation d'outils informatiques adaptés, au service de l'accompagnement.

3 Adapter les prestations au regard de l'évolution des besoins

- Soutenir une stratégie cantonale coordonnée de transition Mineurs-Majeurs.
- Valoriser et pérenniser les ateliers à vocation socialisante et la formation en atelier.
- Adapter l'offre de prestations et garantir une représentation équitable des publics en marge des dispositifs actuels (personnes autistes sans déficience intellectuelle (DI), personnes avec DI et atteintes dans leur santé mentale, personnes avec déficience physique atteintes dans leur santé mentale ou avec autisme).

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



RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION

Président du bureau : Gilles Lugin

Principales réalisations 2021 - 2025

En quatre ans, le Bureau des ressources humaines (BRH) a contribué à l'amélioration des conditions-cadres du secteur avec l'actualisation de la convention collective de travail (CCT), le soutien aux institutions dans l'application des nouvelles directives légales et la participation à l'élaboration des onze mesures des Assises visant à renforcer les conditions de travail. Les établissements ont également bénéficié de prestations clés telles que la permanence juridique, les cafés-rencontres ou des formations ciblées, leur assurant un accompagnement régulier durant toute la période.

Créé en 2025 au sein du secrétariat général, le poste dédié à la coordination SST a pour but de structurer et d'harmoniser les démarches de santé et de sécurité au travail dans les institutions, en identifiant les besoins prioritaires, en optimisant les pratiques existantes et en renforçant la cohérence des actions menées.

Enjeux et défis 2026 - 2029

Face à la pénurie de personnel qualifié, le secteur devra poursuivre ses efforts pour maintenir l'attractivité des métiers du social et garantir des équipes stables et compétentes dans toutes les institutions. La concurrence du secteur public, les dynamiques salariales des cantons voisins et l'évolution des besoins des bénéficiaires rendent indispensable une action collective, afin d'assurer des accompagnements spécialisés de qualité et adaptés à des situations toujours plus complexes.

Conformément à ses objectifs stratégiques, le BRH s'engage à renforcer les politiques RH et de formation en réévaluant les conditions de travail, en facilitant l'accès à la formation continue et en consolidant les dispositifs de prévention et de soutien à l'emploi. Ces mesures répondent aux besoins des institutions, en particulier celles offrant des prestations résidentielles, les plus touchées par le manque de personnel qualifié.

La période à venir nécessitera d'adapter la CCT pour qu'elle demeure un outil efficace d'attraction, de fidélisation et de reconnaissance des professionnel-le-s du social. L'AVOP entend poursuivre la collaboration étroite établie ces dernières années avec les partenaires sociaux et l'État, afin de garantir les financements nécessaires à la modernisation des conditions d'engagement et de travail dans le secteur (par ex. sous la forme de projets tels que la création de pools de remplacement, la mise en conformité SST ou encore le choix d'outil informatique de gestion RH). Parallèlement, elle collaborera étroitement avec les instances formatrices afin d'ajuster les cursus aux besoins des institutions.

Le déploiement d'une solution MSST de branche offrira par ailleurs un cadre de référence commun, favorisera la création d'outils adaptés aux réalités du terrain et soutiendra leur utilisation dans les institutions. La mise en œuvre efficiente de ces mesures reposera sur un dialogue renforcé avec les professionnel-le-s, condition essentielle pour les fidéliser et accroître l'attractivité du secteur.

Parce que la qualité des prestations dépend directement de la compétence, de la disponibilité et de la stabilité des équipes, le renforcement des ressources humaines sera au cœur de l'action 2026 – 2029. L'objectif : garantir la pérennité et l'excellence de l'accompagnement au sein des institutions de l'AVOP.

VEILLER À L'ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR SOCIAL PARAPUBLIC EN RENFORÇANT LES COMPÉTENCES ET L'EMPLOYABILITÉ

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES

1
Veiller à l'attractivité
du secteur parapublic
social vaudois et
lutter contre la fuite
et la pénurie
de personnel
formé

- Assurer le suivi des mesures des Assises en matière de conditions de travail.
- Redéfinir le système de classification en tenant compte des mesures des Assises.
- Identifier des mesures pour faire face à la concurrence institutionnelle.
- Mettre en œuvre des outils et des mesures pour gérer les absences et diminuer l'absentéisme.
- Contribuer à l'amélioration des dispositions ciblées de la CCT Social.
- Soutenir le développement des outils et procédures informatiques nécessaires à la gestion administrative et des RH.

2
Promouvoir
l'évolution
des compétences et
l'employabilité pour une
bonne adéquation
aux besoins
du terrain

- Assurer le suivi des mesures des Assises en matière de formation.
- Développer des formations en e-learning et sur mesure.
- Maintenir et développer les rencontres entre les professionnels RH (cafés-rencontres juridiques, ateliers, formations, etc.)

3
Veiller à la mise
en œuvre des mesures
de protection
de la santé et de
la sécurité au travail

- Centraliser les informations sur les mesures SST déjà mises œuvre dans les institutions.
- Identifier les besoins prioritaires des institutions en matière de protection de la santé et de la sécurité au travail (concept MSST) et proposer des outils pour y répondre (par ex. : Oproma, développement de prestations en ergonomie, etc.)

Principales réalisations 2021 - 2025

Durant cette période, le bureau des finances a participé activement aux Assises du secteur social parapublic vaudois et au groupe de travail Dispositions salariales, chargé de définir les grands principes de répartition de la première enveloppe de 15 millions de francs destinée à la mise à niveau des salaires.

Le bureau a également contribué aux travaux sur la Loi sur la pédagogie spécialisée et le Nouveau modèle de financement des établissements socio-éducatifs, tout en apportant expertise et outils pratiques aux institutions, comme le calcul des salaires ou l'accompagnement à la classification. Le suivi des indicateurs clés a permis de documenter la pénurie de main-d'œuvre et d'orienter l'analyse des besoins. Parallèlement, l'informatique et la cybersécurité ont été renforcées, de même que la gestion des projets de construction et d'investissement.

« Disposer d'un financement suffisant, prévisible et adapté à l'évolution des besoins constitue une priorité stratégique. »

Enjeux et défis 2026 - 2029

Les institutions membres de l'AVOP assurent des missions sociales essentielles, presque entièrement prises en charge par des fonds publics. Disposer d'un financement suffisant, prévisible et adapté à l'évolution des besoins constitue donc une priorité stratégique pour offrir des prestations pérennes et de qualité aux bénéficiaires, et assurer le bon fonctionnement des services transversaux.

Dans les années à venir, les institutions devront réaliser d'importants investissements informatiques et immobiliers pour répondre aux besoins du secteur. La digitalisation, l'évolution des usages professionnels, l'amélioration des outils de gestion et le renforcement de la cybersécurité appelleront une réflexion commune avec le Canton sur le financement de l'informatique. Une harmonisation et une mutualisation des solutions permettront en effet de gagner en efficacité, de réduire les charges administratives et de concentrer les ressources sur la mission principale des institutions.

L'évolution des besoins et des normes, ainsi que le vieillissement des infrastructures nécessiteront également une planification concertée des investissements publics entre institutions et autorités cantonales. Cette démarche visera à moderniser le parc immobilier, garantir des environnements de travail sûrs et adaptés, et intégrer l'adaptation des modalités de financement.

La complexification du cadre légal et administratif rendra par ailleurs indispensable la mise en place, par l'AVOP, de procédures d'analyse des impacts financiers et institutionnels en amont de toute nouvelle mesure ou norme. Cette démarche permettra de renforcer la cohérence des décisions, d'anticiper leurs effets sur les institutions et de garantir une gestion durable et responsable des ressources publiques.

Cet axe stratégique vise ainsi à promouvoir un financement équitable, transparent et durable, tout en dotant le secteur d'outils de gestion modernes, harmonisés et adaptés aux futurs défis.

DÉFENDRE UN FINANCEMENT ET DES OUTILS DE GESTION ADAPTÉS AUX BESOINS

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES

1
Défendre un financement permettant d'assurer le maintien et le développement qualitatif et quantitatif des prestations des institutions

- Poursuivre le développement des outils de monitoring pour l'AVOP.
- Participer aux négociations des conditions-cadre du financement des institutions et poursuivre le projet « nouveau modèle de financement des ESE ».
- Participer aux négociations de principes de financement communs pour toutes les institutions (adaptation des budgets au renchérissement, conditions salariales, dotations et taux d'encadrement, etc.)
- Veiller à l'amélioration du système de classification et des conditions salariales des cadres et des directions.

2
Optimiser les systèmes d'informations et adapter les outils de gestion

- Soutenir la mise en œuvre de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion.
- Contribuer à l'amélioration de la gestion des dossiers bénéficiaires/RH.
- Veiller à l'évolution des outils et de la sécurité informatique.
- Défendre la mutualisation des outils et la création de groupes d'utilisateurs.
- Être partie prenante de la stratégie du CIAD par l'intermédiaire des membres du bureau siégeant au sein de son comité.

3
Actualiser et harmoniser les conditions-cadre des projets d'infrastructures

- Contribuer à définir des besoins, une stratégie et une planification en termes de projets d'infrastructures.
- Participer à la révision des directives et du systèmes de financement des infrastructures, ainsi que des règles comptables liées à l'amortissement des immeubles.

4
Instaurer une procédure pour une analyse des impacts financiers et institutionnels par le Bureau des finances avant la validation d'une nouvelle mesure ou d'une nouvelle norme.

COMMUNICATION

Président du bureau : Dominique Praplan

Principales réalisations 2021 - 2025

Durant cette législature associative, l'AVOP a structuré sa communication en adoptant, à fin 2023, une stratégie claire qui a ouvert la voie à des projets de communication modernes visant à soutenir la réalisation de ses missions.

L'accent a d'abord été mis sur la communication interne pour fluidifier la circulation de l'information entre le secrétariat général, les bureaux et les institutions membres. La diffusion régulière de newsletters et de bulletins d'information sectoriels, l'accès donné aux directions des institutions aux ordres du jour des six bureaux et la refonte de l'espace membres ont contribué à nourrir la cohésion interne au sein de l'association.

Parallèlement, l'AVOP a renforcé sa communication externe en développant son réseau de partenaires, en multipliant les occasions de dialogue avec les milieux institutionnels, politiques et professionnels et en procédant à une refonte de son site Internet. Ces actions ont permis de mieux faire connaître les expertises du terrain, d'accroître la crédibilité de la faïtière et d'affirmer son rôle d'interlocutrice reconnue du secteur parapublic vaudois.

Enjeux et défis 2026 - 2029

La communication restera un levier stratégique pour les secteurs socio éducatifs et de la pédagogie spécialisée, dont les missions – handicap, santé mentale, addictions, protection de la jeunesse et précarité – sont essentielles mais demeurent souvent peu visibles et mal comprises par le public et certains décideurs. Dans un contexte marqué par des besoins croissants, des ressources limitées et une pénurie de personnel critique, l'AVOP souhaite mettre davantage en lumière les actions du secteur, ainsi que le travail des professionnel-le-s qui accompagnent les personnes en difficulté.

Cette visibilité accrue ne se limitera pas à informer : elle contribuera à consolider la confiance des autorités et du grand public, à accroître l'attractivité des métiers du social et de l'éducation et à maintenir un dialogue ouvert avec les différents partenaires. Par ailleurs, face à l'évolution constante de l'environnement médiatique et numérique, la communication devra intégrer des exigences renforcées en matière de transparence, de protection des données et de gestion des situations sensibles ou de crise.

Face à ces enjeux, l'AVOP souhaite développer une culture commune de la communication, en clarifiant les rôles, les processus et les outils, et en assurant un accompagnement de qualité auprès des institutions membres. Sa communication devra traduire la diversité des secteurs, des réalités et des priorités en une expression collective cohérente, respectueuse des spécificités de chacun, tout en promouvant l'unité et la capacité d'influence du réseau.

Dans les années à venir, la communication de l'AVOP jouera ainsi un rôle essentiel pour valoriser les initiatives et l'expertise de ses membres et faire entendre la voix du secteur auprès du grand public et des acteurs concernés. Elle permettra ainsi de mieux intégrer les réalités du terrain dans les décisions publiques.

« L'AVOP a renforcé sa communication externe en développant son réseau de partenaires. »

RENFORCER LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

OBJECTIF STRATÉGIQUE

MESURES

1
Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie communicationet quantitatif des prestations des institutions

- Clarifier l'organisation, les procédures, les processus et les supports de communication.
- Conseiller le secrétariat général dans la réalisation des mesures de la stratégie communication, en veillant en particulier à renforcer l'image de marque associative et en mobilisant les collaboratrices.teurs des institutions membres comme des relais.
- Accompagner l'actualisation du site Internet et le développement de la présence associative dans les différents canaux de communication.

2
Favoriser le soutien aux membres dans leur politique de communication

- Contribuer au développement d'un accompagnement professionnel de la communication en cas de crise.
- Contribuer à identifier les bonnes pratiques à valoriser auprès des autorités et du grand public.
- Soutenir le secrétariat général dans ses propositions d'offres de formation continue et de créations de contenus thématiques (e-learning, newsletters thématiques, etc.)

3
Favoriser l'intensification des dialogues avec les partenaires, les décideurs et le grand public

- Contribuer à la prise en compte des enjeux de transparence et de protection des données dans la communication.
- Contribuer à visibiliser les difficultés du terrain et le manque de ressources auprès des décideurs et du grand public, en insistant sur le rôle sociétal des institutions membres.
- Contribuer à la mise en valeur des parcours professionnels et des métiers du social, de l'éducation et de la pédagogie spécialisée (événements, campagnes, reportages, etc.)
- Contribuer à la mise sur pied de dispositifs et de rencontres aux niveaux régional et cantonal afin de développer les réseaux.
- Contribuer au développement des échanges entre les présidences des institutions membres, les directions et les partenaires.

GOVERNANCE Sous la responsabilité de la présidente de l'AVOP : Anne-Catherine Lyon

Le secteur social parapublic vaudois se transforme rapidement. Les besoins des bénéficiaires se complexifient, les exigences légales se renforcent et les ressources humaines et financières sont soumises à une pression croissante. Pourtant, sa mission demeure inchangée : garantir une prise en charge de qualité aux 6'500 bénéficiaires des 61 institutions membres de l'AVOP.

Vers une gouvernance associative consolidée

Dans ce contexte, l'AVOP doit adapter ses modes de décision, en intégrant pleinement les établissements membres, afin d'orienter l'action collective, d'accroître la cohérence des initiatives et de garantir des réponses pertinentes et efficaces aux enjeux du secteur, en phase avec les moyens disponibles et les attentes du canton. Clarifier les rôles, fluidifier les processus et s'accorder sur des cadres de pilotage associatifs souples et lisibles constituent des facteurs clés de succès pour relever les défis à venir.

L'accès à l'information représente également un enjeu important. Une gouvernance efficace repose en effet sur la disponibilité de données fiables, accessibles et conformes aux exigences légales. Faciliter cette circulation de l'information accroît la transparence, soutient la prise de décision et permet une compréhension partagée des orientations stratégiques.

L'évolution de la gouvernance portera par ailleurs sur l'optimisation des structures internes de l'association. L'analyse du cumul et de la durée des mandats, de la représentativité des secteurs ou de la taille et de la localisation des institutions permettra à l'AVOP de faire évoluer ses statuts et son organisation, afin de mieux soutenir ses membres, de clarifier les responsabilités et de garantir une gouvernance efficace et équitable.

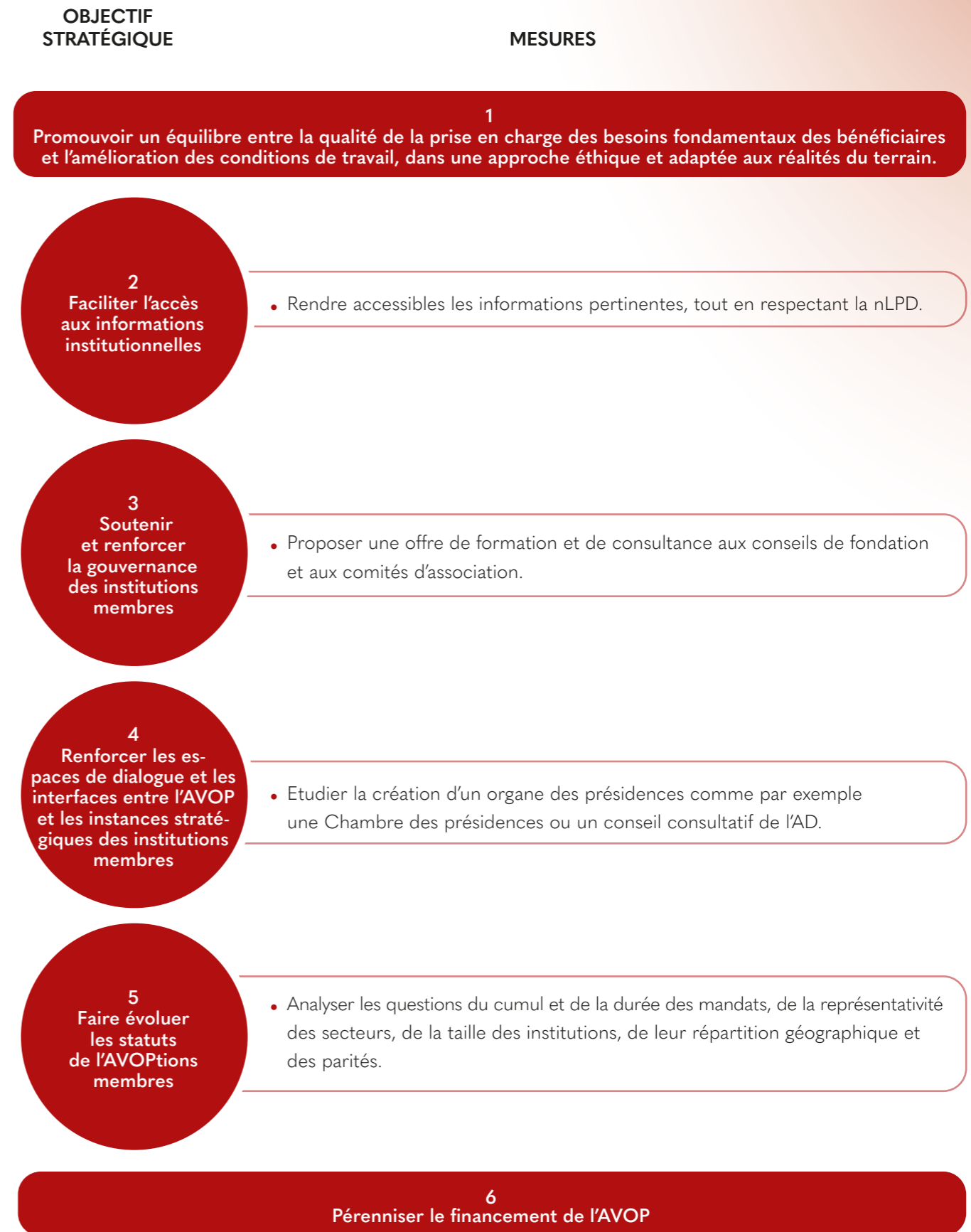
La pérennisation du financement de l'association, autre élément clé de la gouvernance, conditionnera sa capacité à remplir ses missions auprès de ses membres, à promouvoir le maintien de prestations socio-éducatives de qualité et à s'ajuster aux évolutions socio-politiques. Le développement de modèles de financement pérennes et transparents contribuera ainsi à assurer la continuité de l'action collective au service des institutions membres et, au-delà, des bénéficiaires eux-mêmes.

Un élargissement de l'offre de formation pour les membres

Afin de soutenir les institutions membres qui souhaiteraient renforcer leur gouvernance, l'AVOP mettra à disposition des formations dédiées aux conseils de fondation et aux comités de direction. Celles-ci viseront à anticiper les enjeux stratégiques et optimiser le pilotage, à accompagner les transitions liées aux évolutions légales, organisationnelles et sociales, et à créer des espaces de réflexion permettant de prendre du recul, de partager les expériences et de construire des réponses adaptées aux défis futurs.

«Une gouvernance efficace repose sur la disponibilité de données fiables, accessibles et conformes aux exigences légales»

AMÉLIORER ET ADAPTER LA GOUVERNANCE



AFFAIRES PUBLIQUES

Sous la responsabilité
de la présidente de l'AVOP : Anne-Catherine Lyon

Face à l'augmentation des besoins sociaux, à la complexification des prises en charge et à la pression croissante sur les finances cantonales, le renforcement des affaires publiques s'impose plus que jamais comme un axe stratégique pour l'AVOP. Il a pour objectifs d'accroître la visibilité et l'influence du secteur, d'anticiper les évolutions du cadre institutionnel et de défendre de manière coordonnée les intérêts collectifs des institutions membres qui, par la qualité des prestations socio-éducatives qu'elles déploient, contribuent à la cohésion sociale et au bon fonctionnement du dispositif socio-sanitaire du canton.

Si les Assises du secteur social parapublic vaudois, initiées en 2022 par le comité de l'AVOP, ont permis des avancées notables dans l'amélioration des conditions-cadres, cette dynamique devra se poursuivre afin de garantir, dans la durée, des réponses adaptées aux besoins des bénéficiaires et des conditions d'exercice acceptables pour les acteurs du terrain.

La mise en place d'enquêtes régulières, conçues comme un véritable observatoire interne, permettra de disposer de données consolidées et actualisées sur les besoins, les ressources et les réalités du terrain. En parallèle, l'activation coordonnée de groupes d'experts favorisera l'élaboration d'analyses et de propositions fondées sur l'expérience professionnelle, renforçant ainsi la crédibilité des positions portées par l'AVOP.

Le développement d'échanges réguliers et structurés avec les autorités cantonales représente un autre pilier majeur de cet axe stratégique. En fédérant les points de vue des institutions membres et en soutenant l'élaboration de positions communes, l'association contribuera à une meilleure compréhension partagée des enjeux et à une collaboration constructive avec les décideurs politiques et administratifs.

L'intensification des liens avec les hautes écoles, les écoles spécialisées et les milieux académiques complète cette démarche. Elle permettra de consolider la formation, la recherche et l'innovation dans les domaines du social, de l'éducation et du soin, tout en affirmant la place du secteur au sein de l'écosystème professionnel et scientifique.

Cet axe stratégique vise ainsi à doter le secteur d'une présence publique plus structurée, plus audible et plus influente, afin de permettre aux institutions de remplir durablement leurs missions dans des conditions alignées sur les besoins réels de la population.

« Le renforcement des affaires publiques a pour objectifs d'accroître la visibilité et l'influence du secteur, d'anticiper les évolutions du cadre institutionnel et de défendre les intérêts collectifs des institutions membres »

DÉVELOPPER LA REPRÉSENTATION ET LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS DES INSTITUTIONS MEMBRES

OBJECTIF STRATÉGIQUE

1
Conduire des enquêtes régulières dans le cadre d'un observatoire interne

2
Utiliser les groupes experts terrain de façon coordonnée pour être force de proposition

3
Poursuivre et ancrer le dialogue entre l'AVOP et les autorités cantonales en fédérant les visions et en accompagnant les réponses collectives des institutions

4
Réaffirmer et développer le lien avec les HES, ES et autres écoles

INNOVATION

Sous la responsabilité
du secrétaire général de l'AVOP : Olivier Salamin

L'évolution rapide des besoins sociaux, éducatifs et sanitaires impose au secteur parapublic vaudois une adaptation constante de ses pratiques, de ses outils et de ses modes d'intervention. Les institutions membres de l'AVOP sont en première ligne et font face à des situations de plus en plus complexes : intensification des problématiques psychosociales, diversification des profils accueillis, croissance des besoins d'accompagnement et exigences accrues en matière de qualité et de sécurité.

Dans ce contexte, l'innovation s'affirme comme un pilier essentiel, déjà tangible sur le terrain grâce à l'engagement et à l'expertise des équipes au sein des institutions. Ancrée dans l'expérience professionnelle et les pratiques quotidiennes, l'innovation transforme concrètement les manières de travailler pour mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et soutenir les professionnel-le-s.

Malgré sa vitalité, l'innovation demeure néanmoins souvent peu visible, insuffisamment documentée et rarement valorisée à l'échelle du secteur. Cet axe stratégique vise ainsi à structurer un soutien actif aux démarches de recherche, de développement et d'innovation portées par les institutions.

Il s'agira d'identifier les initiatives existantes et de capitaliser sur elles, de favoriser leur diffusion et leur appropriation par l'ensemble des établissements. Par ailleurs, l'AVOP appuiera le développement de nouvelles solutions afin de répondre aux besoins non satisfaits.

Pour atteindre ces objectifs, l'association mobilisera plusieurs leviers : des outils transversaux pour partager et faciliter l'appropriation de démarches éprouvées, le suivi de projets pilotes pour expérimenter de nouvelles approches et en documenter les résultats, ainsi que l'accès à des ressources méthodologiques, humaines, financières et partenariales pour soutenir le déploiement et la pérennisation des nouvelles initiatives.

L'AVOP devra ensuite mettre en valeur ces innovations, notamment par sa communication, et sensibiliser les autorités aux besoins à satisfaire. Elle fera de l'innovation un levier durable pour améliorer la qualité de l'accompagnement, au bénéfice à la fois des bénéficiaires et des professionnel-le-s engagé-e-s à leurs côtés.

« Ancrée dans l'expérience professionnelle et les pratiques quotidiennes, l'innovation transforme concrètement les manières de travailler. »

SOUTENIR LES SECTEURS RECHERCHES, DÉVELOPPEMENTS ET INNOVATIONS

OBJECTIF STRATÉGIQUE

1

Trouver des outils transversaux et les mettre à disposition des institutions membres

2

Initier et encadrer des projets-pilotes

3

Participer à des représentations et à des missions de nature à faciliter et à améliorer la qualité de vie des bénéficiaires

4

Réaffirmer et développer le lien avec les HES, ES et autres écoles

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



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'École 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