

Rapport d'activité

20

23

avop

association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

Sommaire

Le mot du président	1
Le mot du secrétaire général	3
Le comité	5
Le secrétariat général	6
Temps fort	7
Chiffres-clés 2023	8
Pôle Mineurs – Éducation sociale	9
Pôle Mineurs – Pédagogie spécialisée	11
Pôle Majeurs – Accompagnement et alternatives pour adultes	13
Pôle juridique & formation	15
Pôle économique	17
Pôle communication	19
Les comptes 2023	21
Le rapport de l'organe de révision	25

Le mot du président

Alors que nous tournons la page d'une année riche en événements, il est essentiel de s'arrêter sur les temps forts qui ont marqué notre parcours 2023 et qui façonneront nos actions futures.

Initiées en 2022 par le comité de l'AVOP, les **Assises du secteur social parapublic vaudois** se sont tenues le 24 novembre 2023 à Lausanne et ont constitué le point d'orgue de l'année pour notre association et ses 64 institutions membres. Grâce à des benchmarks approfondis, nous avons pu fixer un calendrier politique pour la mise à niveau des salaires avec l'octroi d'une première enveloppe de 15 millions de francs.

La création d'un groupe de travail dédié à la valorisation des salaires des cadres et des directions témoigne de notre volonté de défendre les intérêts de nos membres. Nous avons également proposé une feuille de route sérieuse au Conseil d'État, visant à améliorer les conditions de travail et de formation de notre personnel. Notre engagement à œuvrer tant au niveau politique qu'opérationnel témoigne de notre détermination à obtenir les moyens nécessaires pour soutenir nos institutions membres.

Le départ de notre secrétaire générale, Catherine Staub, a constitué un tournant important pour notre association et nous a laissé un héritage durable en termes de méthodes de travail et de valeurs partagées. Je tiens à la remercier chaleureusement pour le rôle clé qu'elle a joué dans le développement et le rayonnement de l'AVOP pendant plus de 13 ans.

Le passage de relais s'est effectué sereinement avec l'arrivée du nouveau secrétaire général, Olivier Salamin, qui a insufflé un dynamisme porteur au sein de notre association. Son expertise, couplée à sa vision stratégique, nous a permis d'entreprendre un processus de renforcement des équipes en place avec l'engagement d'une responsable du Pôle Mineurs – Éducation sociale, le recrutement prochain d'une responsable du Pôle Mineurs – Pédagogie spécialisée et la création de deux postes de chef-fe-s de projet, l'un dédié à la gestion des situations complexes et l'autre au nouveau financement des établissements socio-éducatifs. Deux autres postes seront également ouverts en 2024: le premier dans le secteur des ressources humaines (CDD RH au service de quatre petites institutions) et le second dans le domaine de la prévention Santé et Sécurité au Travail (SST). Cette centralisation et cette professionnalisation des ressources au sein du secrétariat général sont primordiales pour améliorer la qualité des services offerts à nos membres.

Nous avons enfin pu nous atteler à la communication au sein de l'AVOP, après avoir investi sur les dossiers de fond. **La nouvelle stratégie de communication adoptée par le comité vise à renforcer notre identité et à valoriser nos actions et nos services.** En développant notre réseau et en partageant nos bonnes pratiques, nous sommes convaincus que l'influence et l'impact de l'AVOP continueront à croître.

En 2023, le comité a initié un dialogue avec la Cheffe du Département des finances et de l'agriculture afin d'améliorer le défraiement des membres des conseils de fondation et des comités des associations vaudoises.

Enfin, alors que nous nous préparons à entrer dans une nouvelle législature, nous avons l'opportunité de repenser nos priorités et d'innover pour répondre aux attentes de nos membres et aux exigences d'un environnement professionnel en constante évolution.

L'actualisation de nos axes stratégiques débutera à l'automne 2024 et s'achèvera en juin 2025 avec leur validation par l'Assemblée des délégué-e-s. C'est également à cette occasion qu'aura lieu le renouvellement des mandats des membres du comité, ainsi que ceux des membres des différents bureaux.

En mon nom et celui du comité, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers chacun d'entre vous. Je remercie tout particulièrement nos institutions membres et leurs représentants au sein de la Chambre des directeurs et des bureaux, ainsi que les collaborateurs-trices du secrétariat général dont le travail et le dévouement sont essentiels à notre réussite. Mes remerciements vont également au gouvernement vaudois et à ses services pour l'établissement d'un nouveau partenariat social fort. Ensemble, nous avons accompli beaucoup et je suis convaincu que nous pourrions réaliser encore davantage dans les années à venir.

Merci à toutes et à tous pour votre soutien indéfectible.

Tristan Gratier, président de l'AVOP



Le mot du secrétaire général

À mon arrivée à l'automne 2023, j'ai découvert une association vivante, combative et riche de ses diversités. L'accueil chaleureux et le professionnalisme des équipes en place en disent long sur leurs connaissances du milieu, leur engagement sans faille et leur détermination à offrir des prestations de qualité aux institutions membres. Ils ont accompagné avec rigueur et compétences les importants projets et changements intervenus en 2023. Je tiens ici à les en remercier très sincèrement et je me réjouis d'accueillir de nouveaux collègues en 2024 afin de renforcer l'équipe et d'améliorer encore les services offerts à nos membres.

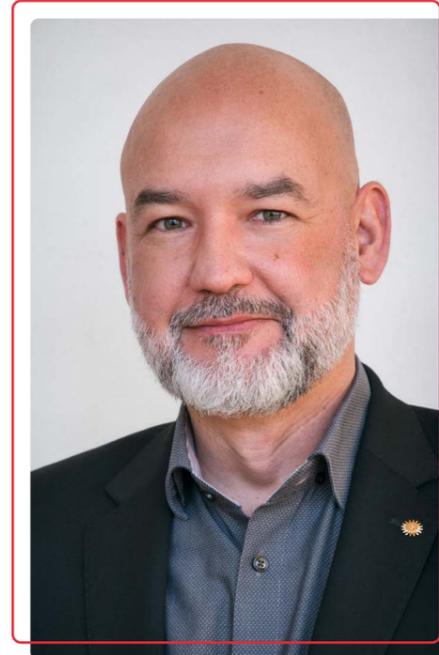
L'AVOP au cœur d'un vaste réseau stratégique

En tant qu'association faîtière, l'AVOP se positionne au centre d'un vaste réseau, animé par son président, son comité et son secrétariat général. Ce réseau rassemble nos 64 institutions membres, leurs présidences et directions, ainsi que le Canton et les autorités, avec lesquels nous entretenons des relations privilégiées. Il s'étend également à d'autres organisations faîtières cantonales, romandes et nationales, multipliant ainsi les opportunités d'échanges sur les enjeux du secteur. L'AVOP occupe donc une position stratégique dans le paysage social vaudois et romand, facilitant la défense des intérêts de ses membres.

Nouvelle stratégie de communication 2023-2025

La communication est au cœur des activités d'une association faîtière comme la nôtre. Par ses actions, elle vise à l'interne à développer une vie associative dynamique et, à l'externe, à accroître sa valeur ajoutée pour ses membres, en se positionnant comme l'expert incontournable de la thématique sociale au niveau cantonal, voire au-delà.

Tels sont les principaux objectifs fixés par la stratégie de communication 2023-2025 adoptée par le comité en 2023. Conscients des disparités en termes d'accès à l'information entre nos membres, nous nous efforçons d'améliorer nos outils de communication pour pallier ce problème et garantir une plus grande équité. La diversité de nos institutions, réparties entre trois pôles, est une richesse que nous cultivons mais qui explique ces différences de traitement de l'information. La création de collèges des directions permettra de favoriser les échanges autour de thématiques communes, tout en préservant les spécificités de chaque domaine : éducation sociale, pédagogie spécialisée, handicap, santé mentale et addictions.



Une année riche en réalisations

De nombreuses actions ont été entreprises en 2023, notamment les avancées significatives en matière d'ajustement des salaires réalisées lors des Assises du secteur social parapublic vaudois. Une première enveloppe de 15 millions de francs, effective dès le 1^{er} janvier 2024, a ainsi été octroyée par le Canton. Cette victoire, fruit d'une initiative de notre comité, n'est toutefois qu'un début. Nous poursuivrons nos efforts pour mettre en œuvre l'ensemble des mesures nécessaires à la pérennité et à la qualité des prestations de nos institutions.

Si les Assises ont représenté le temps fort de l'année, elles ne résument pas à elles seules nos activités, comme en attestent les pages de ce rapport consacrées au travail des bureaux de l'AVOP.

Je me réjouis de poursuivre l'engagement de notre association dans la défense des intérêts de ses membres et la promotion d'un secteur social cantonal fort et reconnu. Ensemble, nous relèverons les défis futurs afin d'assurer un avenir florissant pour nos institutions et les personnes qu'elles accompagnent.

Olivier Salamin, secrétaire général de l'AVOP

Le comité

Élu par l'assemblée des délégué-e-s pour un premier mandat de quatre ans en 2021, 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'AVOP.



Tristan Gratier
Président de l'AVOP
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



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



José Barroso
Président du bureau
de l'accompagnement et des
alternatives pour adultes (Ba3)
Directeur de la Fondation
Les Eglantines



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



Gilles Lugrin
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

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



Annick Bonzon
Responsable du
Pôle juridique
& formation



Audrey Delmonico
Responsable du
Pôle Mineurs -
Éducation sociale



Isabelle Hermann
Responsable des
classifications



Steven Bonzon
Responsable du
Pôle économique



Vanessa Nicaty
Responsable
administrative



Cyrielle Champion
Responsable du
Pôle Majeurs



Céline Rochat
Comptable

Temps fort

Initiées par l'AVOP, les Assises du secteur parapublic vaudois amènent une première enveloppe de 15 millions de francs pour revaloriser le secteur

Le 24 novembre 2023, l'AVOP et les syndicats ont activement participé aux premières Assises du secteur social parapublic vaudois, un rendez-vous crucial pour répondre à la pénurie de personnel qui frappe le secteur. Cette journée a permis d'échanger et de consolider des orientations essentielles visant à mettre à niveau les salaires et à améliorer les conditions de travail et de formation des professionnel·les de l'accompagnement. Une première avancée a été réalisée avec l'allocation par le Conseil d'État d'une enveloppe de 15 millions de francs.

Une initiative de l'AVOP

En novembre 2022, le comité de l'AVOP a adressé un courrier au Conseil d'État indiquant sa vive inquiétude face à la crise du secteur des institutions sociales et l'invitant à s'engager à ses côtés pour organiser les Assises du secteur social parapublic vaudois. Le gouvernement a répondu favorablement à cette invitation, soulignant le caractère essentiel pour la population du canton des prestations fournies par nos institutions. En mars 2023, à l'occasion d'une séance d'information, le comité a présenté à ses membres les enjeux des Assises, ainsi que le programme de préparation de cet événement en collaboration avec les partenaires sociaux concernés, notamment la commission professionnelle paritaire du secteur (CPP Social).

Première enveloppe de CHF 15 millions

Réunis à Lausanne le 24 novembre 2023, les partenaires sociaux ont cherché des solutions pour répondre aux défis du secteur, soit principalement la pénurie de personnel, la complexité croissante des situations et des exigences toujours plus élevées. Le Conseil d'État a octroyé une première enveloppe de 15 millions de francs, destinée à entamer la mise à niveau des salaires dès janvier 2024.

Ce geste marque un tournant important, mais n'en demeure pas moins qu'une première étape. Pour combler les écarts salariaux et améliorer durablement les conditions de travail, des investissements supplémentaires seront nécessaires.

Une Feuille de route ambitieuse a également été adressée au Conseil d'État, visant à améliorer les conditions de travail et de formation du personnel de nos institutions. Composée de 16 mesures, cette feuille de route propose d'alléger la pénibilité, de renforcer les compétences professionnelles et de promouvoir la reconversion. L'AVOP est résolument engagée dans le suivi et la mise en œuvre de ces mesures, tant sur le plan politique qu'opérationnel. Au niveau politique, l'association milite pour obtenir les moyens financiers indispensables à leur réalisation. Sur le terrain, en collaboration avec les Directions générales, elle mène des enquêtes, lance des projets-pilotes et crée des services centralisés destinés à soutenir l'ensemble du secteur. Cette proactivité permet à l'AVOP non seulement de suivre les changements, mais surtout de les anticiper, en défendant les intérêts de ses membres.

Les échanges des Assises ont confirmé la nécessité d'agir sans attendre et renforcé la cohésion entre les acteurs du secteur, sous la forme d'un nouveau partenariat social. L'AVOP salue le climat constructif de cette journée qui témoigne de l'engagement collectif à sortir le secteur de l'impasse. Bien que des défis subsistent, cette première avancée est prometteuse, et l'AVOP continuera à œuvrer sans relâche pour que chaque professionnel·le du secteur social parapublic bénéficie de conditions de travail à la hauteur de son engagement.

Ensemble, nous bâtissons un avenir où les conditions de travail dans le secteur du social seront améliorées, en phase avec les défis et l'importance des missions réalisées.

Chiffres-clés 2023

L'AVOP réunit:

- **64** institutions membres,
- quelque **7'600** professionnel·le·s du domaine du social œuvrant au sein de ces institutions,
- et quelque **6'500** personnes bénéficiant ainsi d'une prise en charge ou d'un accompagnement de qualité.

L'AVOP, c'est aussi:

- **2** assemblées des délégué·e·s,
- **7** séances de comité,
- **1** chambre des directions,
- **33** séances des bureaux,
- **2'500** interventions de la permanence juridique,
- **790** classifications CCT et cadres hors CCT, dont
- **209** vérifications.



Pôle Mineurs – Éducation sociale

Feuille de route de la Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse (DGEJ) et de l'AVOP

À l'initiative du président de l'AVOP, une rencontre entre le Chef du Département de la jeunesse, de l'environnement et de la sécurité (DJES) et notre association a eu lieu en été 2023 afin d'échanger sur les enjeux en matière d'éducation sociale. C'est à cette occasion que s'est manifestée la volonté d'établir une feuille de route DGEJ – AVOP. Développée dès l'automne, cette dernière fixe six axes de travail, soit la lutte contre la pénurie de personnel, une révision de la dotation en personnel dans le cadre de la politique socio-éducative (PSE), le renforcement de l'autonomie des institutions, le développement du secteur ambulatoire, la révision des directives et l'amélioration des outils de gestion et de la communication. Les travaux menés en matière de lutte contre la pénurie de personnel (axe 1) se sont appuyés sur une *taskforce recrutement* et ont permis d'identifier six mesures urgentes à mettre en oeuvre en 2024 dans le secteur hébergement.

Plan d'action 2024 - 2026 du collège des directions de l'éducation sociale

Réunies le 11 décembre 2023 dans le cadre d'une journée de travail, les directions des institutions du pôle se sont constituées en «collège des directions de l'éducation sociale». Cette journée a permis d'établir un plan d'action 2024-2026 commun, articulé autour de 4 défis et 13 mesures. Ce plan d'action a pour objectif de permettre aux institutions de l'éducation sociale de s'affirmer en tant que force collective, tout en améliorant la qualité des prestations et de l'accompagnement des personnes prises en charge.

Perspectives 2024: phase de mise en œuvre

Feuille de route – Le DGEJ et l'AVOP se rencontreront régulièrement afin d'assurer le déploiement des axes et la mise en œuvre de mesures concrètes. En 2024, des groupes de travail seront créés, dont un dédié à la définition des ratios de dotation qui établissent les besoins supplémentaires en personnel dans le respect des directives de l'Office fédéral de la justice (axe 2) et un autre pour identifier des outils informatiques plus adaptés au monitoring et à la gestion des institutions (axe 6). La première série de ratios de dotation sera introduite dans les budgets 2025, alors qu'une deuxième série devrait être appliquée aux budgets 2026.

Plan d'action – Dès l'an prochain, les 13 actions définies par le collège des directions de l'éducation sociale seront progressivement déployées afin de fédérer et valoriser les acteurs du secteur. La mise en œuvre et le suivi de ces actions seront réalisés sous la supervision de la responsable du Pôle Mineurs – Éducation sociale, **Audrey Delmonico**.



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 Smith

Directrice de la Fondation
de l'École de 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

Jean-Marc Pignat

Directeur de la Fondation Bellet
- Foyer du Servan

Olivia Rosenthal

Directrice des institutions sociales
de la Pouponnière et de l'Abri

Pôle Mineurs – Pédagogie spécialisée

Applications de la Loi sur la pédagogie spécialisée (LPS)

Le bureau de la pédagogie spécialisée (BPS) a concentré ses efforts sur l'application de la LPS et le calcul des taux d'encadrement en vue des conventions qui devront être signées à fin 2024 par la Direction générale de l'enseignement obligatoire et de la pédagogie spécialisée (DGEO) et les établissements de pédagogie spécialisée (EPS).

En l'absence de critères nationaux pour orienter l'enseignement inclusif, les réflexions en cours sur le calcul des taux d'encadrement dans les EPS se basent sur les standards de l'Association professionnelle pour l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée (Integras). La tâche est ardue, mais les décisions seront communiquées en toute transparence.

2023 a permis de combler deux lacunes importantes pour les 19 établissements de pédagogie spécialisée de notre pôle avec la délivrance d'une attestation de fin de scolarité, tout comme la possibilité d'inscrire la participation de l'AVOP à la refonte du cahier des élèves.

Perspectives 2024: engagement d'un-e responsable de pôle

L'engagement d'un-e responsable de pôle permettra d'accompagner les différents projets, ainsi que l'évolution des conventions sur une période de trois ans.

Les modalités de calcul des taux d'encadrement scolaires, parascolaires et d'hébergement, ainsi que les dotations pour les directions et administrations, seront communiquées en 2024 à tous les EPS, préalablement aux rencontres entre les EPS, la DGEO et l'AVOP. Chaque établissement bénéficiera ainsi d'une vue d'ensemble des ressources humaines à disposition et pourra se projeter pour la rentrée scolaire 2025 - 2026.



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 du département psychopédagogique de l'Institut de Lavigny

Angelo Mancuso

Directeur de la Fondation École de 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

L'année 2023 a été marquée par le lancement de deux projets clés dans le secteur Majeurs, l'un consacré à la **Gestion des situations complexes de handicap** et l'autre au **Nouveau modèle de financement des établissements socio-éducatifs (ESE)**. Menés sous la forme de mandats de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), ils se concrétiseront en 2024 par l'engagement de deux chef-fe-s de projet à 80% qui rejoindront le secrétariat général de l'AVOP.

La mise en œuvre de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (CDPH) demeure une priorité fondamentale pour les institutions spécialisées dans le domaine du handicap. Ce principe a été réaffirmé le **19 mars 2023 lors de la Journée romande consacrée aux bonnes pratiques d'application de la CDPH**. Organisé par notre responsable de pôle, **Cyrielle Champion**, en collaboration avec la faïtière nationale ARTISET et les faïtières romandes, cet événement a rassemblé les professionnel-le-s de l'accompagnement et de nombreuses personnes en situation de handicap.

En santé mentale et addictions, le Pôle Majeurs contribue, conjointement avec la DGCS, à la mise en place d'un projet de planification des prestations des ESE pour répondre aux besoins émergents des personnes dépendantes et adapter les prestations d'hébergement. En 2023, l'AVOP a également mis en place un groupe de travail interne dédié à l'examen de la rémunération des personnes en situation de handicap et de grande précarité sociale au sein des ateliers à vocation socialisante. Ce groupe de travail a établi un état des lieux des modalités de rétribution, ainsi que des conditions de travail pour ces personnes. Les travaux sont en cours et feront l'objet le moment venu d'une communication auprès des institutions concernées.

Perspectives 2024 : la gestion de projet au premier plan



Les deux projets lancés par la DGCS seront au cœur de nos priorités et conduiront progressivement les institutions concernées à adapter leur pratique. À terme, ces projets ont pour objectifs de mettre en place un dispositif d'accompagnement spécifique et d'harmoniser les modèles de financement des ESE. En santé mentale et addictions, un travail collectif sera entrepris par son collège des directions afin d'établir un plan d'action visant à fédérer les acteurs du domaine et à valoriser leur travail. Ce plan d'action sera coordonné par la responsable du Pôle Majeurs.

Bureau de l'accompagnement et des alternatives pour adultes (Ba3)

José Barroso

Président du Ba3
Directeur de la Fondation Les Églantines

Cédric Perriard

Directeur de la Fondation Le Levant

Christian Chenaux

Directeur de la Fondation Estérelle-Arcadie

Dominique Praplan

Directeur d'Eben-Hézer Lausanne

François Macias

Directeur de l'accompagnement socio-éducatif de L'Espérance

Kris Ricchetti

Directeur de la Fondation Echaud

Alejandro Martinez

Directeur de la Cité du Genève

Mireille Scholder

Directrice de la Fondation de Vernand

Michael Motz

Directeur du secteur adultes de la Fondation Perceval

Pôle juridique & formation

Vers une amélioration des conditions de travail

Le pôle juridique & formation et le Bureau des ressources humaines (BRH) œuvrent activement à l'amélioration des conditions de travail des professionnel-le-s du secteur social parapublic vaudois. La revalorisation des salaires, ainsi que l'optimisation des conditions de travail et de formation restent des priorités essentielles, suivies de près tout au long de l'année dans le cadre de l'évolution de la convention collective de travail (CCT).

Avec cinq représentant-e-s au sein de la Commission paritaire professionnelle (CPP) – **Gilles Lugin**, *président du BRH*, **Jean-Pierre Prahin** et **Valérie Sendon**, *membres du BRH*, **Olivier Salamin**, *secrétaire général* et **Annick Bonzon**, *responsable du pôle juridique & formation* – l'AVOP occupe une place centrale dans la sauvegarde et la défense des intérêts du secteur.

En 2023, la responsable du pôle, **Annick Bonzon**, a été sollicitée par la CPP pour participer au groupe de réflexion sur les conditions de travail dans le cadre des Assises du secteur social parapublic vaudois. Les attentes et les besoins des membres de l'AVOP ont ainsi pu être entendus et concrétisés par onze mesures visant une amélioration des conditions de travail et apportant une première réponse à la pénurie de personnel dans notre secteur. Ces mesures figurent sur la feuille de route proposée au Canton.

Par ailleurs, le pôle soutient les institutions membres dans la mise en œuvre et l'application des nouvelles obligations légales et réglementaires instaurées en 2023, notamment dans les domaines clés que sont la protection des données, la santé et la sécurité au travail, la cybersécurité, la gestion des risques liés à la maternité ou le congé paternité.



La permanence juridique assurée par la responsable du pôle est très sollicitée tout au long de l'année. Des formations sont également organisées régulièrement : neuf matinées de cours ont ainsi été dispensées en 2023, ainsi que deux sessions d'information consacrées à des thématiques juridiques d'actualité.

Le guide de l'employeur a été enrichi afin d'améliorer encore ce support pratique et incontournable pour les responsables RH dans l'interprétation des conditions de travail.

Perspectives 2024 : suivi des Assises en point de mire

Le suivi des Assises et notamment la mise en œuvre des onze mesures d'amélioration des conditions de travail et de formation seront au cœur des priorités du pôle et du BRH en 2024.

Les représentant-e-s de l'AVOP au sein de la CPP poursuivront leur engagement pour faire progresser la CCT du secteur social vaudois.

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 Rambarde

Élodie Jeanneret

Directrice adjointe de la Fondation Echaud

Sarah Minder

Responsable des ressources humaines
de la Cité du Genévrier

Jean-Pierre Prahin

Membre du conseil de la Fondation
Jeunesse & Familles

Jérôme Rudaz

Directeur des ressources humaines
de l'Institut de Lavigny

Valérie Sendon

Directrice des ressources humaines
de la Fondation du Levant

Pôle économique

En 2023, le pôle économique a œuvré à la préparation des Assises du secteur social parapublic vaudois et a activement participé au groupe de travail *Dispositions salariales*, chargé d'élaborer les grands principes de la répartition de la première enveloppe de 15 millions de francs destinée à la mise à niveau des salaires.

Placé sous la responsabilité de **Steven Bonzon**, le pôle a été régulièrement sollicité par les institutions au cours de l'année pour analyser leur organigramme après des évolutions ou des réorganisations, et pour formuler des recommandations de classification pour les cadres et directions. Les travaux de mise en œuvre de la Loi sur la pédagogie spécialisée (LPS) se sont poursuivis, avec notamment la dotation direction-administration, et ont permis d'adopter un modèle de répartition des ressources.

En collaboration avec le pôle majeurs, le pôle économique a coordonné la réponse de l'AVOP à une consultation de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) sur la fiche de projet pour le nouveau système de financement des établissements socio-éducatifs.

Le bureau des finances a travaillé sur les thématiques de financement des projets de construction et d'investissement, de développement informatique (gestion électronique des documents notamment) et de cybersécurité (formation, authentification à double facteur, etc.). Il s'est également attelé à la révision des documents de référence du CIAD et à l'adaptation des budgets des institutions au renchérissement. Il a par ailleurs organisé une rencontre – qualifiée de très enrichissante et constructive – avec les institutions membres dans le but de se présenter, de créer des liens et d'identifier les besoins dans les domaines financiers et informatiques.

Perspectives 2024 : suivi de la politique salariale

La politique salariale 2024 constituera la première étape de la mise à niveau des salaires des collaborateurs-trices des institutions. Parallèlement, la préparation de la politique salariale 2025 visera à mieux anticiper l'adaptation des outils de calcul des salaires. Selon l'AVOP, il est impératif que cette politique intègre également à moyen terme la question des salaires des directions et des cadres. Le pôle économique continuera à travailler sur la modélisation et le développement des moyens financiers accordés aux institutions membres et veillera à l'harmonisation des pratiques, le but étant d'assurer l'équité et la transparence dans la gestion financière des institutions sociales.

Un projet d'organisation de matinées thématiques, inspirées des cafés-rencontres du BRH, sera lancé afin de favoriser les échanges avec les membres de l'AVOP et d'identifier les sujets qui mériteraient d'être approfondis.



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 administrative de la Fondation Perceval

Maria Mauron
Directrice administration et finances
de la Fondation de Vernand

Véronique Narbel
Adjointe de direction de la Fondation Petitmaître

Stéphane Rausis
Adjoint de la direction de la
Fondation Les Eglantines

Stéphanie Saudan
Directrice générale de l'Institution de Lavigny

Laure Yersin
Directrice des finances et de l'administration
de la Fondation du Levant

Pôle communication

Un dispositif en évolution

L'AVOP a travaillé en étroite collaboration avec une agence de communication pour élaborer sa nouvelle stratégie de communication visant à renforcer sa visibilité et à améliorer la diffusion de l'information auprès de ses membres. Dans ce contexte, elle a mené une réflexion sur un changement de nom qui permettrait de mieux refléter son identité et ses valeurs.

Le bureau s'est également interrogé sur ses missions et sur son fonctionnement. Les statuts de l'association ne mentionnent pas le rôle du secrétaire général, alors qu'il devrait être le garant de la bonne diffusion de l'information. Le bureau travaille ainsi à la rédaction d'un nouveau cahier des charges qui conduira sans doute à l'évolution de sa mission.



Perspectives 2024: plus de transparence et une meilleure accessibilité à l'information

Pour 2024 et 2025, la priorité de l'AVOP sera d'améliorer la transparence et l'accessibilité de l'information à ses membres.

En parallèle, l'association assurera la mise en œuvre de la stratégie de communication 2023–2025 validée par le comité, avec notamment le lancement en 2024 d'un projet de refonte du site Internet intégrant une optimisation de l'espace membres.

Bureau communication

Samir Chercher

Président du bureau communication
Président du Conseil 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

Les comptes 2023

Bilan au 31 décembre 2023
(Après répartition du résultat)

31.12.2023 **31.12.2022**
CHF **CHF**

Actif

Actif circulant

Liquidités

Caisse	88.00	1'341.35
Banques et poste	876'546.57	664'554.84
	<u>876'634.57</u>	<u>665'896.19</u>

Créances

Impôt anticipé à récupérer	0.00	1'943.75
Débiteurs	302'734.60	112'376.30
Actifs de régularisation	4'316.49	62'351.95
	<u>307'051.09</u>	<u>176'672.00</u>

Total de l'actif circulant 1'183'685.66 842'568.19

Actif immobilisé

Immobilisations financières

Liquidités affectées	227'404.29	227'405.31
----------------------	------------	------------

Immobilisations corporelles

Constructions Exploitations principales	131'863.20	131'863.20
Fonds d'amortissement construction	-61'263.20	-44'263.20
Mobilier, machines	63'357.80	63'357.80
Fonds d'amortissement mobilier	-46'957.80	-35'957.80
	<u>87'000.00</u>	<u>115'000.00</u>

Total de l'actif immobilisé 314'404.29 342'405.31

Total de l'actif 1'498'089.95 1'184'973.50

Bilan au 31 décembre 2023
(Après répartition du résultat)

31.12.2023 **31.12.2022**
CHF **CHF**

Passif

Fonds étrangers

Dettes à court terme

Dettes bancaires	11.46	2.85
Fournisseurs et créanciers	27'623.69	40'258.60
Passifs de régularisation	424'572.31	377'328.50
	<u>452'207.46</u>	<u>417'589.95</u>

Provisions et fonds affectés

Provisions	115'000.00	115'000.00
Fonds affectés	201'405.31	227'405.31
	<u>316'405.31</u>	<u>342'405.31</u>

Total des fonds étrangers 768'612.77 759'995.26

Fonds propres

Fortune	209'858.24	67'258.77
Réserve générale	195'618.94	53'019.47
Autres réserves	324'000.00	304'700.00
	<u>729'477.18</u>	<u>424'978.24</u>

Total des fonds propres 729'477.18 424'978.24

Total du passif 1'498'089.95 1'184'973.50

Compte d'exploitation Exercice 2023	31.12.2023 CHF	31.12.2022 CHF
Produits		
Cotisations des membres actifs	730'069.08	678'755.13
Mandats	311'121.65	241'374.00
Prestations aux institutions	64'400.05	39'900.00
Autres produits d'exploitation	525.40	0.00
TVA forfaitaire	-19'062.70	0.00
Total des produits d'exploitation	<u>1'087'053.48</u>	<u>960'029.13</u>
Charges d'exploitation		
Charges du personnel		
Salaires	660'283.10	714'894.65
Charges sociales	167'694.25	161'104.30
Honoraires et prestations de tiers	93'996.45	169'726.75
Frais du personnel	8'389.35	11'288.55
Frais de formation du personnel du secrétariat	10'351.70	6'622.35
Frais de déplacement du secrétariat	12'094.70	8'839.65
	<u>952'809.55</u>	<u>1'072'476.25</u>
Autres charges		
Loyer, électricité	62'888.85	74'355.36
Entretien mobilier, machines, matériel	1'976.65	1'588.05
Intérêts et frais bancaires	530.00	1'274.22
Amortissements immobilisations	28'000.00	37'500.00
Frais de bureau	5'639.76	4'899.20
Frais de ports	589.25	656.40
Téléphones, internet	2'678.05	2'850.53
Journaux et livres	6'512.75	4'679.10
Révision des comptes	2'077.05	1'744.75
Informatique	39'616.10	45'826.88
Assurances	3'045.85	2'720.80
Cotisations et dons	8'170.00	8'370.00
Frais divers de représentation	333.50	2'190.70
Manifestations diverses	33'417.43	23'611.05
Salon des métiers	514.35	-664.20
Oproma	45'000.00	0.00
Marketing et communication	27'767.90	37'078.25
Autres charges d'exploitation	0.00	0.00
Impôts	33'900.00	5'000.00
	<u>302'657.49</u>	<u>253'681.09</u>
Total des charges d'exploitation	<u>1'255'467.04</u>	<u>1'326'157.34</u>
Résultat d'exploitation de l'exercice	<u>-168'413.56</u>	<u>-366'128.21</u>

Compte hors exploitation & résultat Exercice 2023	31.12.2023 CHF	31.12.2022 CHF
Produits hors exploitation		
Intérêts créanciers	137.98	11.66
Rétrocession des assurances	452'690.75	361'198.50
Produit des titres	0.00	0.00
Dons	6'400.00	4'500.00
Dissolution des provisions	0.00	0.00
Produits extraordinaires	13'683.77	13'274.52
Dissolution des réserves	26'000.00	2'019.00
Total des produits hors exploitation	<u>498'912.50</u>	<u>381'003.68</u>
Charges hors exploitation		
Constitution de provisions	0.00	0.00
Attribution aux réserves	19'300.00	14'611.66
Utilisation des réserves INSOS	26'000.00	2'000.00
Moins value sur portefeuille de titres	0.00	0.00
Autres charges hors exploitation	0.00	0.00
Total des charges hors exploitation	<u>45'300.00</u>	<u>16'611.66</u>
Résultat hors exploitation de l'exercice	<u>453'612.50</u>	<u>364'392.02</u>
Résultat de l'exercice		
Résultat d'exploitation de l'exercice	-168'413.56	-366'128.21
Résultat hors exploitation de l'exercice	<u>453'612.50</u>	<u>364'392.02</u>
Résultat de l'exercice	<u>285'198.94</u>	<u>-1'736.19</u>
Utilisation du résultat		
Attribution à la réserve générale (50%)	142'599.47	-868.09
Augmentation/diminution de la fortune	<u>142'599.47</u>	<u>-868.09</u>
Comme ci-avant	<u>285'198.94</u>	<u>-1'736.19</u>

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 2023**.

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 13 mai 2024

CoFiRev,
bureau fiduciaire sàrl


Thierry Jaccard
Réviseur agréé
Personne ayant dirigé le contrôle

Les institutions membres de l'AVOP

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 Nant - Centre psychothérapeutique de jour Chamoyron | Fondation de Serix | Fondation de Verdeil | Fondation de Vernand | Fondation Delafontaine | Fondation Deo Gratias | Fondation Dr Combe | Fondation du Levant | Fondation Eben-Hézer et Cité du Genévrier | Fondation Echaud | Fondation Mémise | Fondation Emma Couvreu | Fondation Entre-Lacs | Fondation Estérelle-Arcadie | Fondation Jeunesse et Familles | Fondation La Clairière | Fondation La Croisée de Joux de l'Abbaye | Fondation La Feuillère | Fondation La Monneresse | Fondation La Pommeraie | Fondation La Rambarde | Fondation L'Aube Claire | Fondation Le Relais | Fondation L'Epi | Fondation les Eglantines | Fondation Les Oliviers | Fondation Mérine | Fondation Mme Charles Eynard-Eynard | École Montétan – Centre thérapeutique | 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