

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2021



avop

association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté



TABLE DES MATIÈRES

4 <	LES MOTS DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE
6 <	LA GOUVERNANCE DE L'AVOP, DANS TOUS SES ÉTATS
8 <	LE COMITÉ
10 <	L'AVOP EN BREF
14 <	LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
16 <	LES INSTITUTIONS MEMBRES DE L'AVOP
18 <	LES BUREAUX
42 <	LES COMPTES

LES MOTS DU PRÉSIDENT ET DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

L'AVOP a marqué un nouveau tournant dans son histoire, dans son fonctionnement et dans sa mission envers ses membres, en 2021, en posant par écrit ses nouvelles lignes directrices.

Une brochure « Axes stratégiques de l'AVOP 2021 – 2025 » a été élaborée avec la collaboration de tous les bureaux et les intentions qui y figurent ont été soutenues par les 65 membres de l'AVOP.

Cet acte fondateur décrit la vision à 2030, la mission et les valeurs de l'AVOP : réunir, respecter et innover !

En nos fonctions de président et de secrétaire générale, nous sommes heureux d'avoir mené à bien cette première étape, dans laquelle nous nous sommes engagés avec conviction.

Nous sommes tout aussi convaincus que les autres étapes pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques de l'AVOP s'annoncent passionnantes et remplies de défis.

C'est ensemble que nous avancerons et guiderons, le comité et les membres, pour l'un, et le secrétariat général, pour l'autre. Tout changement, toute transition induit des effets collatéraux qu'il convient d'estimer à leur juste valeur et des réactions auxquelles il nous faudra être attentifs pour respecter au mieux les intérêts collectifs des membres de l'AVOP.

Réunir les avis divergents, créer une unité d'action, respecter les particularités institutionnelles, identifier un intérêt commun sont autant de défis qu'une association faîtière comme la nôtre doit relever.

Pour ce faire, le comité et le secrétariat général travailleront main dans la main, comme un seul homme, le président et la secrétaire générale s'épaulant en binôme.

Que cela soit dans les bureaux ou au comité de l'AVOP, les compétences stratégiques, spécialisées et opérationnelles sont assurées par la présidence de chaque organe et par une représentation du secrétariat général. Les bureaux sont ainsi autant des lieux de partage et de mise en commun de thématiques ou problématiques que des « think tanks » destinés à anticiper les besoins et redessiner l'avenir de l'accompagnement social.

DES VALEURS AUX ACTES

Rien d'extraordinaire, dans ce fonctionnement, vous nous direz ! Que nenni ! Nous pensons que c'est par cette proximité, par cet équilibre des compétences, par les liens de confiance qui unissent le comité au secrétariat général, par le respect des idées et des avis au sein des bureaux, que nous pouvons être proactifs, que nous pouvons rapidement nous mobiliser, que nous pouvons être à l'écoute de nos membres !

Innover, c'est évoluer vers autre chose, et c'est résolument vers un nouvel horizon que la vision à 2030 de l'AVOP nous conduit !



LA GOUVERNANCE DE L'AVOP, DANS TOUS SES ÉTATS

L'année 2021 a été placée sous le sceau de la transition, du changement, de l'innovation, de l'agilité, de la réunion et du respect. Que de substantifs pour qualifier une année riche à tous égards dont le point d'orgue a été l'assemblée des délégués de l'AVOP, par visioconférence !

Le 28 avril 2021, la feuille de route pour une AVOP forte a été adoptée par les membres de l'AVOP, autour de leurs ordinateurs ! La séance s'est poursuivie avec une révision complète des statuts de notre association, puis les membres des bureaux transversaux ont été élus et le comité, nouvellement composé, a pris ses fonctions, nommé par les représentants des institutions.

Comme une vieille dame de 73 ans, l'AVOP s'est adaptée avec autant d'agilité que possible pour faire entrer l'association dans une nouvelle ère en posant une pierre fondamentale dans sa mutation par la voie ... digitale.

Et si l'innovation était en route ? De petits pas pour quelques-uns, de grands pas pour d'autres ! Mais, il est certain que l'AVOP a pris un nouveau tournant en terme de gouvernance. Les personnes nouvellement élues au comité ou dans les bureaux ont toutes choisi et accepté de « mouiller le maillot » et de s'engager ensemble pour que l'AVOP soit un interlocuteur de confiance et un partenaire incontournable, à valeur ajoutée, pour les membres de l'association, pour les autorités et pour les partenaires professionnels.

Cette transition ne peut toutefois pas se faire sans respecter l'histoire de l'AVOP et les membres qui la composent, ces institutions qui font vivre l'AVOP et qui l'incarnent, qui ont fait de l'AVOP l'association qu'elle est aujourd'hui et qui inspireront le comité et les nouveaux bureaux sur le chemin de l'avenir.

Les objectifs stratégiques adoptés par le comité ont été dessinés au sein des bureaux, par des représentants des institutions qui sont au cœur de l'action sur le terrain. Ce sont ces racines qui stabilisent l'AVOP et qui lui permettent de grandir en toute sécurité et de résister aux coups de vent.

Avec trois bureaux qui sont garants des missions institutionnelles et trois bureaux transversaux, dans les domaines les plus fondamentaux (RH, finances et communication), qui sont tous représentés par leurs présidents, au comité, l'AVOP s'est donné les moyens de guider son action au plus proche des intérêts de ses membres.

L'année s'est conclue, statutairement, par une chambre des directeurs et une assemblée des délégués, le 12 octobre 2021. A l'unanimité moins une abstention, les objectifs stratégiques de l'AVOP ont été validés et les valeurs plébiscitées sans aucune retenue !

Respecter, réunir et innover ...
l'AVOP a probablement réussi son
premier grand pas vers l'avenir !

Les membres suivants ont quitté le comité de l'AVOP en date du 28 avril 2021, nous les remercions pour leur engagement précieux

Pascal Dubrit

Colin Aeschbacher

Christophe Berthet

Pascale Grivel

Thierry Matter

Alban Resin



LE COMITÉ

De gauche à droite

Gilles Lugin

Président de la Fondation
Accueil à Bas Seuil (ABS) et membre du
Conseil de la Fondation Eben-Hézer
Président du Bureau RH

Séverine Peccatus

Directrice générale de la Fondation
Jeunesse & Familles
Vice-présidente de l'AVOP et présidente
du Bureau de l'Education Sociale

José Barroso

Directeur de la Fondation Les Eglantines
Président du Bureau de
l'Accompagnement et des Alternatives
pour Adultes

Tristan Gratier

Membre du Conseil
de la Fondation Eben-Hézer
Président de l'AVOP

Cédric Blanc

Directeur général
de la Fondation de Verdeil
Président du Bureau de la Pédagogie
Spécialisée

Catherine Staub

Secrétaire générale de l'AVOP

Samir Chercher

Président du Conseil
de la Fondation La Feuillère
Président du Bureau Communication

Alexandre Pahud

Président de la Fondation
Madame Charles Eynard-Eynard
Président du Bureau Finances



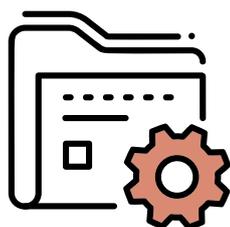
L'AVOP EN BREF

INTERVENTIONS
DE PERMANENCE JURIDIQUE



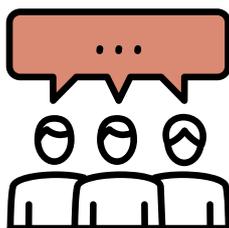
2350

CLASSIFICATIONS CCT
ET CADRES HORS CCT



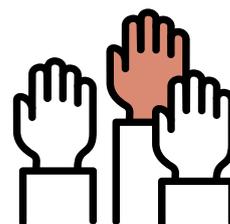
760
DONT 130
VÉRIFICATIONS

SÉANCES DE BUREAUX



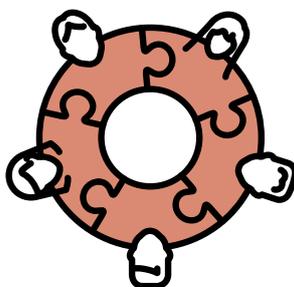
35

SÉANCES DE COMITÉ ET
ASSEMBLÉES
DES DÉLÉGUÉS



11

CHAMBRES DES DIRECTEURS
ET RENCONTRES
DES DIRECTIONS
PAR SECTEUR



5

NOS PRESTATIONS DE SUPPORT

Le support juridique aux membres

L'année 2021 a été plutôt mouvementée en matière de droit du travail et les institutions membres de l'AVOP ont été fortement sollicitées, non seulement par les problématiques usuelles, mais également par les questions nouvelles en lien avec la pandémie du Coronavirus.

En premier lieu, il faut relever l'entrée en vigueur de plusieurs nouveautés législatives en 2021, notamment le congé paternité et le congé pour soutenir les proches aidants, qui ont suscité de nombreuses difficultés d'application. Le guide de l'employeur de l'AVOP a été complété avec ces différents thèmes. A noter que l'utilisation de cet outil, mis à disposition depuis une année, est en forte progression (plus de 9'600 consultations depuis sa mise en ligne). Il a fait l'objet de nombreuses mises à jour afin d'offrir aux membres un accès rapide aux nouveautés en matière de droit du travail.

En général, il faut constater que les modalités de résiliation du contrat de travail, particulièrement le contenu des avertissements et les critères permettant un licenciement immédiat pour justes motifs, restent une préoccupation majeure dans la gestion des rapports de travail.

Par ailleurs, les incapacités de travail pour cause de maladie, notamment en raison du Coronavirus, ont été nombreuses, entraînant des problématiques complexes d'application des dispositions en matière de protection des collaborateurs contre le licenciement, de report des délais de résiliation et de calcul de la réduction du droit aux vacances.

Dans le cadre de la pandémie, les membres ont dû trouver des solutions pragmatiques pour répondre aux enjeux urgents en matière de gestion des ressources humaines. Il a fallu, notamment, mettre en œuvre rapidement les outils et les processus permettant de répondre à l'obligation du télétravail ; informer et soutenir les collaborateurs dans l'application des directives et des exigences sanitaires ; gérer les absences et les remplacements pour maladie et quarantaine. Pour soutenir ses membres, l'AVOP a complété son site intranet dédié au Coronavirus avec le maximum d'informations utiles.

Participation à la Commission paritaire professionnelle (CPP)

Dans le cadre de sa nouvelle organisation, l'AVOP compte dorénavant cinq délégués à la CPP qui sont également membres du bureau des ressources humaines et de la formation, garantissant ainsi un suivi efficace et une cohérence dans la prise de décisions. Les dossiers phares traités durant les huit séances 2021 ont porté essentiellement sur la poursuite des travaux en matière de revalorisation salariale et d'amélioration des conditions de travail.

La sous-commission de suivi des contrôles de la CPP a, quant à elle, siégé douze fois durant l'année. Elle a, ainsi, achevé le premier cycle de contrôle de toutes les institutions soumises à la convention collective. A l'issue de ce processus, l'AVOP a pu mettre en évidence plusieurs difficultés dans l'application des dispositions conventionnelles auprès des institutions. Il s'agit, notamment, des exigences en matière de durée du temps de repos et de pause, de renouvellement des contrats de durée déterminée, d'engagement du personnel de remplacement et des stagiaires. L'AVOP, par le biais de ses différents bureaux, cherchera des propositions d'amélioration des dispositions conventionnelles à négocier avec les partenaires sociaux dans le cadre de la CPP.

Outil de calcul des salaires à l'engagement et guide de classification

Depuis le 18 août 2021, l'outil de calcul des salaires à l'engagement s'est enrichi d'une nouvelle partie « statistiques ». L'AVOP a souhaité mettre à disposition des institutions membres un outil de statistiques complet, où tout peut être monitoré avec un moteur large de recherche. Chaque institution a ainsi accès, par exemple, au nombre total de ses classifications, à leur répartition dans les différents secteurs. L'outil permet également d'obtenir un panorama du nombre de personnes classifiées au final, par secteur. Une statistique par titre peut aussi faire l'objet d'une recherche. Par ce développement, l'AVOP aspire à répondre aux besoins des institutions.

Au total, sur 2021, l'outil a servi à effectuer 2'318 classifications ; il est utilisé par toutes les institutions ; 131 personnes ont leur accès personnalisé.

Afin de pouvoir assurer un service efficient, et pour répondre aux sollicitations de plus en plus nombreuses, l'AVOP s'est adjointe les compétences de Madame Céline Rochat, comptable.

L'AVOP remercie les institutions de leurs apports ; ces échanges, relatifs principalement à la classification de titres et à la mécanique du système de classification, lui permettent d'ajuster constamment l'outil et le guide. Ce dernier a par ailleurs fait l'objet de compléments au 30 juin 2021.



LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

De gauche à droite

Marie Barroso

Responsable administrative

Annick Bonzon

Responsable du pôle juridique
et formation

Isabelle Hermann

Responsable classifications

Catherine Staub

Secrétaire générale

Steven Bonzon

Responsable du pôle économique

Céline Rochat

Comptable

Cyrielle Champion

Responsable du pôle recherche et
développement — secteur majeurs

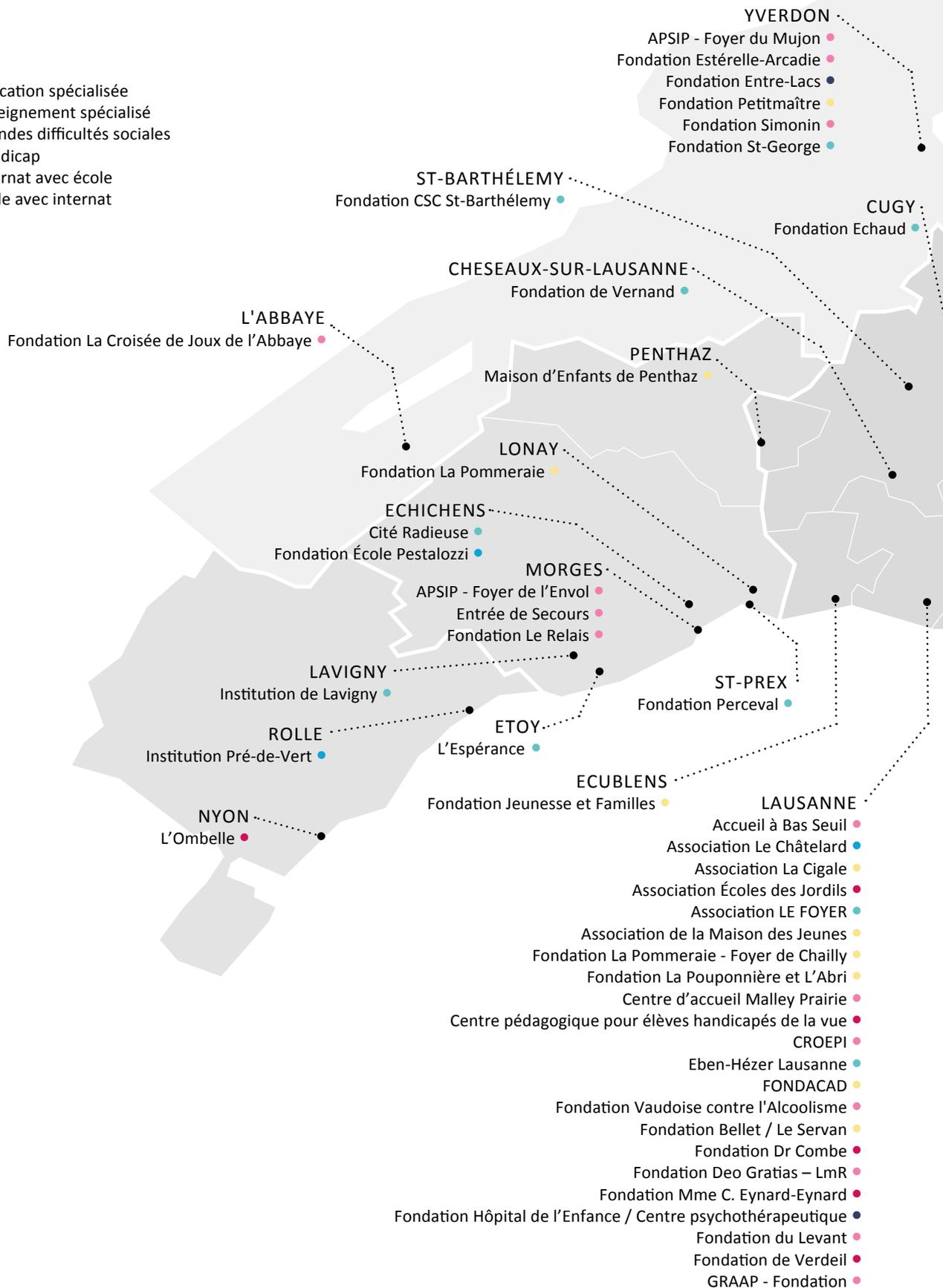
Marilyn Duc

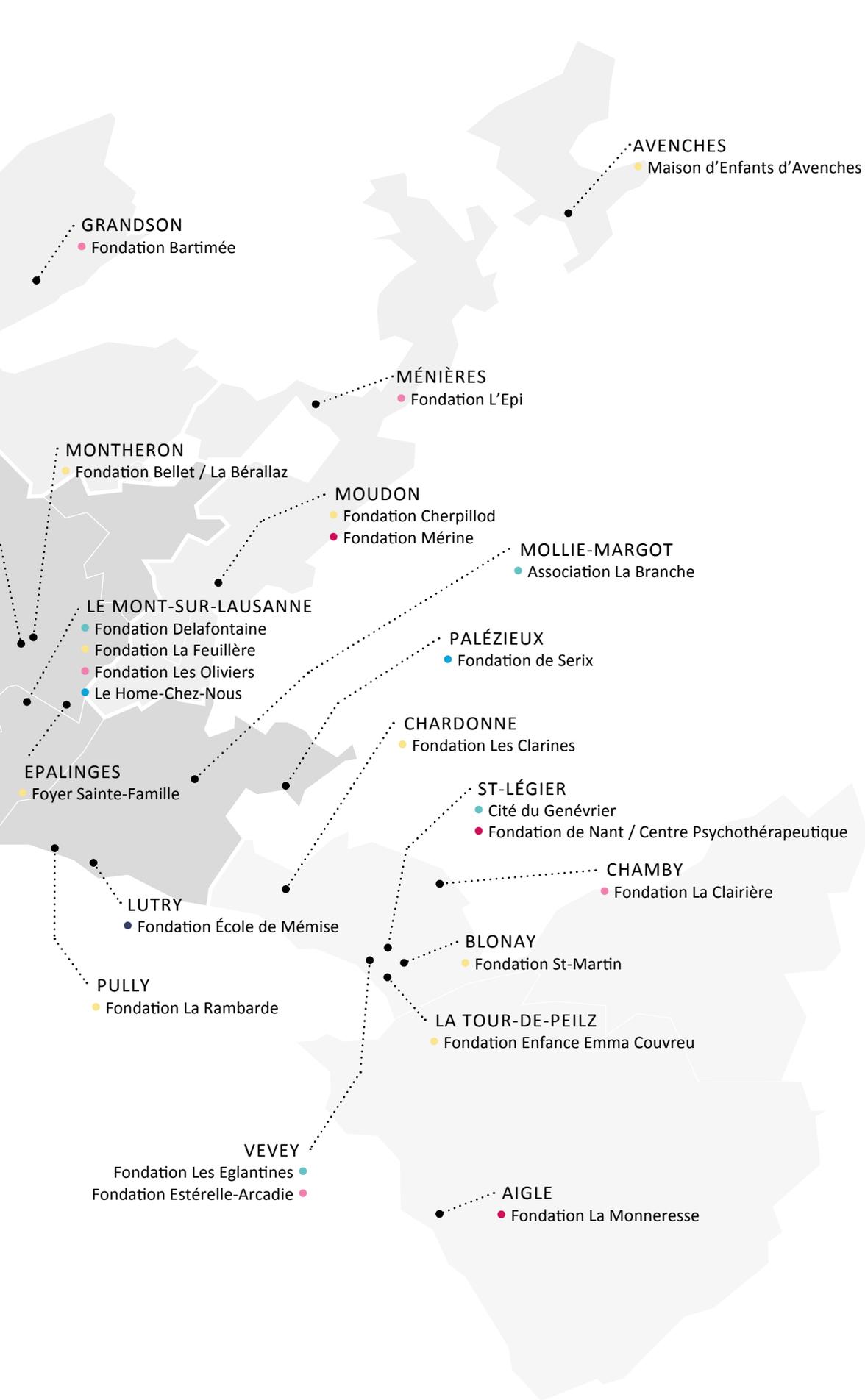
Responsable du pôle recherche et
développement — secteur mineurs



LES INSTITUTIONS MEMBRES DE L'AVOP

- Education spécialisée
- Enseignement spécialisé
- Grandes difficultés sociales
- Handicap
- Internat avec école
- Ecole avec internat





PÔLE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT – SECTEUR MINEURS

BUREAU DE LA PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE

L'activité du bureau

Outre la situation sanitaire qui n'a pas épargné le secteur de la pédagogie spécialisée, cette année 2021 a été marquée par les travaux de mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée (LPS), qui redessine intégralement les conditions-cadre de l'enseignement spécialisé vaudois et qui conduit les 24 établissements membres à un questionnement profond des enjeux actuels du secteur et de son fonctionnement.

Ainsi, l'encadrement scolaire et para/périscolaires des élèves, la dotation des directions et administrations du secteur, les concepts d'établissements et leurs fondements sont autant de dossiers en cours, dorénavant nourris de l'apport en compétences des nouveaux bureaux transversaux de l'AVOP. Ce travail de conceptualisation et d'élaboration, mené sur plusieurs fronts avec l'Etat, a conduit à différents constats. Le dispositif actuel de la Procédure d'évaluation standardisée (PES) doit aujourd'hui être repensé dans son ensemble avec la Direction Générale de l'Enseignement Obligatoire et de la pédagogie spécialisée (DGEO).

Pour terminer, l'AVOP est parvenue à négocier un report de délai des futurs conventionnements, en proposant un mode transitoire dès le 1^{er} janvier 2023, qui permettra une implémentation progressive des résultats des groupes de travail sur l'année 2023 et une finalisation dès janvier 2024.

Entretien croisé entre le président et la responsable de pôle

Comment avez-vous
développé la collaboration
en binôme de travail,
entre président et respon-
sable de pôle, en 2021 ?

Nous avons créé un espace ouvert, avec l'intention d'y être disponible : les bilatérales de coordination nous permettent un échange ainsi qu'une complémentarité. Les fonctions dirigeantes sont empreintes de solitude, nous sommes très souvent seuls à prendre les décisions. La forme en binôme permet de casser cette solitude ! La responsable de pôle n'ayant pas directement un profil de pédagogie spécialisée, cela contribue à enrichir les échanges.



Quels sont les moments forts du bureau de l'année 2021 ?

Sans conteste les séances de restitution des travaux liés à la mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée à l'Etat ! Il y a eu un fort engagement des membres et plus généralement des directions d'établissements dans ces dossiers, l'AVOP a pu être force de proposition et les échanges ont finalement été constructifs avec les partenaires étatiques. Il existe une vraie proactivité au sein du bureau et il faut le relever, car cela n'a pas toujours été le cas. La venue d'invités lors des séances est aussi un moment fort d'ouverture. L'apport de nouvelles énergies avec l'arrivée de nouveaux membres au bureau et par là même les perspectives qu'ils amènent avec eux, prend toute son importance dans le cadre de la réorganisation de l'AVOP.

Quels sont les défis pour votre bureau pour 2022 ?

Un défi ? Celui de continuer à insuffler la motivation ! Le facteur motivationnel le plus important est de rallier les membres du bureau et, par leur intermédiaire, tous les établissements du canton, derrière la nécessité d'avoir un secteur parapublic fort. Structurellement, les choses sont pensées de manière beaucoup plus cohérente avec la nouvelle organisation de l'AVOP.

Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin ?

Cédric Blanc, président : Les enfants confiés à la Fondation que je dirige.

Marilyn Duc, responsable du pôle : Être partie prenante dans l'amélioration de l'accompagnement de tous les enfants et jeunes du canton.

MEMBRES DU BUREAU DE LA PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE

Cédric Blanc

Directeur général de la Fondation
de Verdeil

Samuel Colin

Directeur du département Enfants et Adolescents
de la Fondation Perceval

Lysiane Gallay-Sarriot

Directrice de la Fondation L'Ombelle

Pascale Grivel

Directrice de la Fondation Delafontaine

Paul Gross

Directeur du département psychopédagogique
de l'Institution de Lavigny

Miguel Maneira

Directeur du secteur enfance et transition
de la Fondation de Vernand

Lucien Panchaud

Directeur santé communautaire du CPHV

Alban Resin

Directeur de la Fondation Dr Combe

Pierre Sterckx

Directeur de la Fondation de l'Hôpital de l'Enfance
de Lausanne – Centre psychothérapeutique

PÔLE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT – SECTEUR MAJEURS

BUREAU DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DES ALTERNATIVES POUR ADULTES

L'activité du bureau

En 2021, la pandémie de Coronavirus, dont les vagues successives ont mis à rude épreuve la vie quotidienne des institutions, est restée une préoccupation majeure au sein du Bureau de l'accompagnement et des alternatives pour adultes (Ba3). Celui-ci s'est réuni à huit reprises et a traité, au fil des séances, des modalités d'application au sein des institutions de mesures telles que l'allocation de la prime Covid aux collaborateurs socio-éducatifs, la mise en place des tests répétés pour les équipes ainsi que du certificat Covid pour les visiteurs et les prestataires externes.

Au-delà de la gestion des effets de la pandémie, le Ba3 s'est saisi de dossiers tels que le statut et contrat du médecin responsable et a suivi l'avancée des travaux de la recherche mandatée par l'AVOP et INSOS Suisse sur les bonnes pratiques de mise en œuvre de la CDPH en Suisse romande. Il a institué un groupe de travail afin d'élaborer un bilan et des propositions d'action à remonter à l'Etat de Vaud pour un accompagnement de qualité des situations très complexes dans le domaine du handicap adulte. Les travaux se poursuivront en 2022.

Finalement, 2021 a aussi vu la constitution d'un groupe de travail réunissant les établissements de la filière psychiatrique et des addictions (adultes) afin de créer une communauté de pratiques dans ces domaines. Ce dernier s'est rencontré à trois reprises en 2021. Deux de ses membres participent au Ba3 et assurent ainsi le lien et une coordination des travaux menés entre ces deux entités.

Entretien croisé entre le président et la responsable de pôle

Comment avez-vous
développé la collaboration
en binôme de travail,
entre président et respon-
sable de pôle, en 2021 ?

C'est vrai que 2021 a été une année particulière de transition avec une toute nouvelle équipe qui a dû trouver sa place et inventer son fonctionnement pour le Ba3. Mais c'est avec simplicité que notre collaboration a débuté en partageant les modalités souhaitées de part et d'autre sur la manière de gérer la préparation des séances et le partage des tâches. La communication est facile, avec une réactivité, une souplesse et une compétence qui permettent d'avancer rapidement dans les dossiers.



Quels sont les moments forts du bureau de l'année 2021 ?

L'élection et l'entrée en fonction des présidents de chaque bureau resteront des moments en 2021, car elles donnent à l'AVOP et aux bureaux un autre type de pilotage. Mais plus spécifiquement pour le Ba3, nous pouvons citer certainement l'élaboration des points stratégiques ainsi que les consultations urgentes autour du Coronavirus. Les membres du bureau se sont montrés très présents et ont amené leur contribution nous permettant de mener à bien les dossiers. Nous pouvons dire que le Ba3 monte en puissance, se voulant proactif auprès de la DGCS et des différents partenaires. La situation sanitaire a été l'occasion de prendre des nouvelles et de renforcer les échanges entre les directions.

Quels sont les défis pour votre bureau pour 2022 ?

L'objectif majeur est celui d'initier et d'instaurer des liens réguliers avec tous les partenaires afin de travailler ensemble, avec les services de l'Etat, avec les familles, sur les dossiers. Il s'agit de reprendre les sujets mis en suspens suite à la pandémie. Les dossiers ne manquent pas. Il y a toute une série d'enjeux qui devront être traités ces prochaines années : financement, situations complexes, transition mineur-majeur, vieillissement. Le Ba3 les a priorisés, il crée des groupes de travail thématiques pour préparer et réaliser des documents qui serviront de support pour se positionner et orienter les échanges à venir.

Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin ?

José Barroso, président : La passion pour l'humain, la volonté d'offrir aux collaborateurs un environnement de travail motivant et apprenant, ainsi qu'aux bénéficiaires (et leur famille) des prestations de qualité centrées sur la personne. Il y a aussi des valeurs qui m'habitent et me motivent. Pour moi, ce sont avant tout l'Humilité, l'Engagement et l'Altruisme dans le sens de la bienveillance et du dévouement face aux équipes qui font les institutions.

Cyrielle Champion, responsable de pôle : Que dire de plus ? La motivation et la force de pouvoir travailler avec des responsables d'institutions animés par la passion pour leur métier ! C'est essentiel qu'un président puisse porter des valeurs fortes pour insuffler de la confiance dans l'association faîtière. Et c'est aussi ce qui nous fait nous lever tôt et rester tard au travail au sein du secrétariat général.

MEMBRES DU BUREAU DE L'ACCOMPAGNEMENT ET DES ALTERNATIVES POUR ADULTES

José Barroso

Directeur de la Fondation Les Eglantines

Christian Chenux

Directeur de la Fondation Estérelle-Arcadie

Thierry Chollet

Directeur général de la Fondation Les Oliviers

François Macias

Directeur de l'accompagnement socioéducatif
de L'Espérance

Alejandro Martinez

Directeur du département de l'hébergement
socio-éducation de l'Institution de Lavigny

Michael Motz

Directeur du département adultes
de la Fondation Perceval

Dominique Praplan

Directeur d'Eben-Hézer Lausanne

Kris Ricchetti

Directeur de la Fondation Echaud

Mireille Scholder

Directrice de la Fondation de Vernand

PÔLE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT – SECTEUR MINEURS BUREAU DE L'ÉDUCATION SOCIALE

L'activité du bureau

Au regard de la croissance démographique et de situations devenant de plus en plus complexes, la prise en charge institutionnelle des mineurs doit être repensée.

Les directions des institutions de l'éducation sociale estiment ne plus garantir la délivrance de certaines prestations sans relative prise de risques pour les usagers et pour les professionnels en charge. Cette année 2021 est par conséquent marquée par le choix du bureau de se saisir de la problématique des situations dites complexes, de la transition ainsi que de la revalorisation du statut de l'éducateur d'internat. En effet, la tendance étant désormais de mettre l'accent sur la prise en charge ambulatoire et le renforcement des compétences parentales dans le secteur mineur, la fonction d'éducateur d'internat a perdu de son attractivité. La complexification des situations d'enfants accueillis et les différences de salaires intercantonaux viennent encore renforcer ce constat. Les réponses ne peuvent se limiter à une revalorisation du cahier des charges et du statut. C'est pourquoi l'AVOP propose de travailler à différents niveaux afin de renforcer l'attractivité du secteur de l'éducation sociale et de réduire les risques engageant l'ensemble du dispositif de prise en charge : la revalorisation du statut de l'éducateur d'internat en particulier, travaillé au sein du bureau de l'éducation sociale, mais aussi la valorisation de la fonction de l'éducateur par le prisme de la formation et des conditions salariales de l'éducateur. Autant d'éléments qui doivent être discutés au sein des différents bureaux de l'AVOP et en partenariat avec l'Etat.

Finalement, 2021 a surtout été marqué par la continuation des négociations des nouvelles modalités contractuelles du financement institutionnel. De plus, l'entrée en vigueur des contrats de prestation de la nouvelle politique socio-éducative dans le domaine de la protection des mineurs (PSE ProMin) a pu être prorogée au 1^{er} janvier 2023.

Entretien croisé entre la présidente et la responsable de pôle

Comment avez-vous développé la collaboration en binôme de travail, entre présidente et responsable de pôle, en 2021 ?

Tout naturellement ! Le binôme présidente et responsable de pôle permet une courroie de transmission directe entre le bureau métier et le secrétariat général. La relation permet de co-construire et d'échanger des points de vue sur les dossiers, ce qui constitue une plus-value pour nous deux. La structuration de la matière par la responsable de pôle permet de se saisir des dossiers avec davantage d'aisance dans le cadre de nos échanges au sein du bureau.



Quels sont les moments forts du bureau de l'année 2021 ?

Du point de vue organisationnel, il s'agit bien évidemment de l'arrivée de nouveaux membres au sein du BES. L'événement le plus marquant en terme de dossiers a été la prorogation de l'entrée en vigueur des contrats de prestation de la nouvelle politique PSE ProMin au 1^{er} janvier 2023, ce qui n'est pas sans conséquences sur le travail du bureau. Ce report est extrêmement important, ce temps-là nous est absolument nécessaire avant les signatures des contrats, et nous y sommes parvenus ! Et puis, il y a le choix d'un nouveau combat, celui de la revalorisation du statut de l'éducateur d'internat.

Quels sont les défis pour votre bureau pour 2022 ?

Notre rôle, c'est de fédérer les membres du bureau autour de la nouvelle réorganisation de l'AVOP, d'insuffler la loyauté nécessaire pour se saisir des dossiers de manière constructive, en termes de défis. La valeur de respect et la capacité à problématiser les thématiques à traiter sont certainement deux enjeux centraux pour notre binôme.

Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin ?

Séverine Peccatus, présidente : Pour découvrir, partager.

Marilyn Duc, responsable de pôle : Pour être de ces gens ordinaires qui atteignent des résultats extraordinaires ?

MEMBRES DU BUREAU DE L'ÉDUCATION SOCIALE

Séverine Peccatus

Directrice générale de la Fondation Jeunesse & Familles

Christophe Berthet

Directeur de l'Association de la Maison des Jeunes

François Gorgé

Directeur de l'Association Le Châtelard

Daniel Gröbli

Directeur général de la Fondation La Rambarde

Ladislav Hierholtz

Directeur de la Fondation Enfance Emma Couvreur

Jean-Pierre Imhoff

Directeur de la Fondation Petitmaître

Thomas Légeret

Directeur de la Fondation St-Martin

Olivia Rosenthal

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

PÔLE ECONOMIQUE

BUREAU FINANCES

L'activité du bureau

Dans la foulée de la nouvelle organisation de l'AVOP, le BFin s'est réuni pour la toute première fois au mois de juin 2021. Après une mise en route estivale en douceur, il s'est attelé à traiter – autant que faire se peut – des thématiques et problématiques transversales à nos différents secteurs. A titre d'illustration, la toute première contribution des membres du bureau a concerné l'identification des objectifs stratégiques de l'axe économique de l'AVOP.

De surcroît, le BFin s'est saisi de la problématique de la procédure d'exonération des frais de repas pour les familles, en collaboration avec des représentants de Pro Infirmis et de la DGEO afin d'aboutir à une solution qui convienne aux institutions.

Abordée sous l'angle des besoins des institutions, la thématique informatique, avec notamment les systèmes d'information, la sécurité informatique et les cyberassurances, constituent un axe de travail et d'échanges majeurs du bureau depuis sa création.

Enfin, le BFin s'est montré actif lors de la consultation liée aux conventions de subventionnement et aux directives financières pour la partie adulte.

Entretien croisé entre le président et le responsable de pôle

Comment avez-vous
développé la collaboration
en binôme de travail,
entre président et respon-
sable de pôle, en 2021 ?

Une bonne collaboration s'est installée très rapidement, de manière très naturelle et en toute humilité, entre nous. Le feeling a d'emblée été excellent et une relation de confiance a rapidement été créée. Tous les deux très ouverts quant à la méthode de travail et au fonctionnement du binôme, nous avons trouvé, petit à petit, une vitesse de croisière et un mode de collaboration qui nous conviennent et nous ressemblent. En guise d'illustration, une bilatérale partagée avant chaque séance du bureau donne le ton de la séance à venir et permet d'identifier et de prioriser les sujets à traiter.



Quels sont les moments forts du bureau de l'année 2021 ?

La première séance du bureau, en juin 2021, fut incontestablement un grand moment dans la concrétisation de la nouvelle organisation de l'AVOP. La création de cet organe permet de réunir des compétences indispensables à la réussite des projets menés par l'AVOP et lui donne les moyens de ses ambitions. C'est à ce moment-là que nous avons pris conscience de la véritable raison d'être de cet organe et de l'ampleur du travail et des défis qui s'annoncent pour les années à venir.

Quels sont les défis pour votre bureau pour 2022 ?

De manière générale, nous nous attendons à une montée en puissance du bureau et à une contribution croissante de la part de ses membres en 2022. A cet effet, nous aurons à cœur de renforcer l'adhésion des membres à la vision de l'AVOP afin de l'incarner davantage et de porter la voix de toutes les institutions.

Plus concrètement, les dossiers en cours de travail dans le cadre de la mise en œuvre de la LPS – dans lesquels certains membres du BFin sont impliqués – devront être finalisés avant l'été. En outre, la thématique du financement des institutions du secteur adulte va elle aussi faire l'objet d'un important travail commun entre l'AVOP, avec la participation du BFin, et la DGCS. De surcroît, l'axe informatique – avec la cybersécurité, les systèmes d'information et les outils de gestion notamment – tiendra une place prépondérante dans notre activité de 2022. Enfin, nous aurons la volonté de travailler sur une harmonisation de traitement et de pratiques entre les différentes directions générales.

Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin ?

Alexandre Pahud, président : A titre personnel, ce qui me motive, lorsque je prends mon café du matin, c'est que je ne sais pas encore comment va se dérouler ma journée et ce qui m'attend. C'est extrêmement motivant, car aucune journée ne se ressemble et la notion de routine m'est devenue inconnue !

Steven Bonzon, responsable de pôle : Selon l'adage « si vous voulez être heureux, rendez-vous utile aujourd'hui », l'opportunité de me mettre au service de mes proches, de mes collègues ou des institutions apporte une saveur particulière à mes journées.

MEMBRES DU BUREAU FINANCES

Alexandre Pahud

Président de la Fondation Madame Charles Eynard-Eynard

Robert Favre

Directeur finances et logistique de la Fondation Delafontaine

Gian-Claudio Fontanella

Chef du service finance et comptabilité de L'Espérance

Elisabeth Koliqi

Directrice Administration, Finances et Infrastructures de la Fondation Perceval

Maria Mauron

Directrice administration et finances de la Fondation de Vernand

Véronique Narbel

Adjointe de direction administration, finances et RH de la Fondation Petitmaître

Stéphane Rausis

Adjoint de direction de la Fondation Les Eglantines

Stéphanie Saudan

Directrice des finances de l'Institution de Lavigny

Laure Yersin

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

PÔLE RH ET FORMATION

BUREAU DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA FORMATION

Le BRH s'est réuni à six reprises depuis le mois de juin 2021.

Les membres ont tout d'abord dû se familiariser avec le contenu des quelque 19 dossiers dont ils ont dorénavant la responsabilité.

La première rencontre avait pour but de déterminer les enjeux prioritaires. Deux thématiques sont immédiatement apparues comme primordiales. D'une part, la nécessité de renforcer l'attractivité des conditions de travail dans le secteur social pour répondre aux difficultés de recrutement et freiner la rotation des collaborateurs et d'autre part, le renforcement de la santé et de la sécurité.

Ainsi, les dossiers en lien avec la revalorisation salariale de l'ensemble des fonctions ont été traités en priorité afin de permettre au comité de l'AVOP de débiter les négociations avec les services de l'Etat.

En parallèle, le BRH a commencé l'analyse des résultats de plusieurs groupes de travail axés sur les conditions de travail, notamment en matière de pénibilité dans certains secteurs spécifiques.

Enfin, les difficultés d'application de certains articles de la Convention Collective de Travail ont été identifiés et seront au cœur de l'activité du bureau en 2022.

Entretien croisé entre le président et la responsable de pôle

Comment avez-vous
développé la collaboration
en binôme de travail,
entre président et respon-
sable de pôle, en 2021 ?

Nous constatons une fluidité et une simplicité qui se sont naturellement imposées dans notre collaboration. Cette dernière est ainsi efficiente et c'est une véritable source de plaisir et de satisfaction pour nous deux.

La recette ? Pour le président, c'est le professionnalisme, la rigueur, la très grande disponibilité et la productivité subtile de la responsable de pôle qui sont des atouts majeurs. Pour elle, c'est le respect sans faille des rôles de chacun, la bienveillance et la confiance de son président.

En quelques mois, nous pensons avoir réussi à construire un solide binôme !



Quels sont les moments forts du bureau de l'année 2021 ?

Sans hésiter, la première rencontre avec les membres du bureau. Outre la richesse et la diversité des personnalités, nous avons découvert des professionnels impliqués, réactifs et rigoureux. Au service de l'AVOP et non de leurs propres intérêts, ils se sont investis immédiatement dans les dossiers en cours, malgré l'accumulation et l'ampleur de la tâche. Nous avons également reconnu la grande plus-value et la richesse de pouvoir compter sur la présence des membres de longue date de la CPP qui connaissent l'historique des dossiers.

Quels sont les défis pour votre bureau pour 2022 ?

Accélérer le traitement des dossiers en lien avec la revalorisation des conditions de travail afin de favoriser l'attractivité du secteur social, même si nous sommes conscients que cela durera certainement plusieurs années avant d'obtenir des résultats concrets.

La formation en général est un sujet central. Nous souhaitons réfléchir à une palette utile aux membres de l'AVOP. Nous commencerons par la mise sur pied de cours de droit du travail, centrés sur les particularités de la CCT Social.

Le BRH doit également être force de proposition pour faire évoluer la CCT Social en fonction des besoins des institutions. A titre d'exemple, nous travaillerons en 2022 sur l'élaboration de propositions de modification pour le congé paternité, le congé pour soutenir les proches aidants et le statut des stagiaires.

Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin ?

Gilles Lugin, président : Chaque matin, je me réjouis d'apprendre quelque chose de nouveau. Accueillant les bons et les mauvais moments comme des cadeaux de la vie, j'ai à cœur, assez naïvement, de vouloir faire du bien autour de moi, par des actes aussi modestes soient-ils.

Annick Bonzon, responsable de pôle : Je suis toujours convaincue qu'il y aura un instant, même infime durant ma journée, où je me dirai : quelle chance d'être là !

MEMBRES DU BUREAU RH ET FORMATION

Gilles Lugin

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

Cédric Charbonnet

Directeur RH de l'Association la Branche

Daniel Gröbli

Directeur général de la Rambarde

Isabel Mann

Directrice RH de la Fondation de Vernand

Elodie Marguerat Jeanneret

Directrice adjointe de la Fondation Echaud

Joëlle Pfister

Adjointe administrative de L'Ombelle

Jean-Pierre Prahin

Membre du Conseil de la Fondation
Jeunesse & Familles

Jérôme Rudaz

Directeur des ressources humaines
de l'Institution de Lavigny

Valérie Sendon

Directrice des ressources humaines
de la Fondation du Levant

PÔLE COMMUNICATION

BUREAU DE LA COMMUNICATION

Entretien croisé entre le président
et la responsable de pôle

Comment avez-vous
développé la collaboration
en binôme de travail,
entre président et respon-
sable de pôle, en 2021 ?

Nous nous connaissons déjà depuis plusieurs années, car tous les deux nous œuvrons au sein du comité à des qualités différentes. La transition dans ce nouveau binôme s'est alors faite facilement, puisque nous avons déjà eu l'occasion d'échanger à bâtons rompus, de développer nos argumentations, de trouver des compromis pour faire avancer le débat.

Le respect des idées et de la personnalité de l'autre nous lie indéniablement.



Quels sont les moments forts du bureau de l'année 2021 ?

Le bureau de la communication ne s'est pas encore trouvé en présence de moments qui pourraient être qualifiés de forts, car il est encore en phase prospective ! Il réfléchit et il creuse pour définir le périmètre, les parties prenantes, ce qu'il convient de communiquer, et comment. Et lorsque le moment de crier « Eurêka » sera venu, l'AVOP le communiquera, comme il se doit, de manière appropriée et professionnelle, en application de la nouvelle stratégie qu'elle se sera offerte !

Néanmoins, le bureau de la communication étant un nouvel organe de l'AVOP, il nous appartient d'y développer une dynamique propice aux échanges et aux réflexions qui devront tendre à remplir deux objectifs principaux : élaborer la stratégie interne et externe de communication de l'AVOP et soutenir les membres dans la gestion de leur réputation institutionnelle.

Et pour y parvenir, nous sommes entourés de membres formidables et de professionnels que nous sommes en train de choisir !

Que cela soit au sein du bureau ou auprès des partenaires que nous sollicitons, il faut constater que la communication ne s'envisage pas de la même manière. Tout le monde a une vision différente et une sensibilité propre qui promet un résultat riche et diversifié.

Quels sont les défis pour votre bureau pour 2022 ?

Le bureau de la communication devra faire face, comme n'importe qui, aux mêmes défis philosophiques ! Communiquer, ce n'est pas informer et informer, ce n'est pas transmettre des informations ! Et le problème, avec l'information ou la communication, c'est qu'il n'y en a jamais assez ou qu'on ne sait pas où la trouver, quand on en a besoin et, à l'inverse, elle est trop lourde et exhaustive quand on n'en veut pas !

Il s'agit aussi de déterminer, comment mettre l'information à disposition ! Faut-il la communiquer, au risque d'envahir les boîtes électroniques, ou faut-il la laisser en libre accès ?

Et comment s'assurer que ce qui est important pour les uns parvient bien à ceux qui y ont de l'intérêt !

Le défi est de taille et pour éviter de refaire la roue et de se perdre en ambitions et idéaux, le bureau s'entoure de partenaires spécialisés. La lumière n'est toutefois pas encore au bout du tunnel !

Qu'est-ce qui vous motive à vous lever le matin ?

Samir Chercher, président : L'avenir appartient à ceux qui aiment se lever ! D'ailleurs, en nous levant, nous nous trouvons face au futur, à l'inconnu, à de nouvelles rencontres ! C'est fascinant !

Depuis quelques mois, je tente, une fois par semaine ad minima, de sortir de mes habitudes comme de mes rituels, et d'imaginer ma journée avec disruption (ne pas sauter directement sous la douche !), en restant lire quelques instants par exemple ou en allant faire un jogging. D'ailleurs si quelqu'un pouvait me donner de nouvelles idées, je suis preneur.

Pour terminer, il est primordial à mes yeux, que mes engagements soient totalement alignés à mes valeurs, qu'ils soient à l'AVOP ou ailleurs, avec toujours beaucoup d'humour ! Cela permet de la légèreté, de ne pas sacrifier l'agréable à l'utile et certainement de tenter enfin d'aligner mes chakras afin d'être moi-même, car comme le disait Oscar Wilde, « les autres sont déjà pris » !

Catherine Staub, responsable de pôle : Je suis admirative de tous les collaborateurs qui incarnent le travail social et qui s'engagent quotidiennement dans l'accompagnement des résidents. J'espère que, à mon échelle et dans l'ombre, je peux apporter une petite pierre à l'édifice en tentant d'assurer et d'offrir les conditions-cadre aux établissements pour assurer la mission et la vocation qui sont les leurs.

MEMBRES DU BUREAU COMMUNICATION

Samir Chercher

Président du Conseil de la Fondation La Feuillère

Carmine Cioffi

Directeur adjoint de la Fondation Echaud

Pascale Grivel

Directrice générale de la Fondation Delafontaine

Alban Resin

Directeur général de la Fondation Dr Combe

LES COMPTES

Bilan au 31 décembre 2021
(après répartition du résultat)

	31 12 2021 CHF	31 12 2020 CHF
ACTIF		
<u>Actif circulant</u>		
<u>Liquidités</u>		
Caisse	2 252.50	2 279.50
Banques et poste Banques	<u>365 762.23</u>	<u>220 406.36</u>
	<i>368 014.73</i>	<i>222 685.86</i>
Créances		
Impôt anticipé à récupérer	1 943.75	1 943.75
Débiteurs	103 623.05	120 416.00
Actifs de régularisation	<u>38 560.55</u>	<u>46 574.00</u>
	<i>144 127.35</i>	<i>168 933.75</i>
Total de l'actif circulant	<u>512 142.08</u>	<u>391 619.61</u>
<u>Actif immobilisé</u>		
<u>Immobilisations financières</u>		
Liquidités affectées	245 762.40	268 815.75
<u>Immobilisations corporelles</u>		
Constructions Exploitation principales	131 863.20	131 863.20
Fonds d'amortissement construction	-25 063.20	-13 163.20
Mobilier, machines	63 357.80	63 357.80
Fonds d'amortissement mobilier	<u>-17 657.80</u>	<u>-9 557.80</u>
	<i>152 500.00</i>	<i>172 500.00</i>
Total de l'actif immobilisé	<u>398 262.40</u>	<u>441 315.75</u>
TOTAL DE L'ACTIF	<u>910 404.48</u>	<u>832 935.36</u>

Bilan au 31 décembre 2021
(après répartition du résultat)

	31 12 2021 CHF	31 12 2020 CHF
PASSIF		
<u>Fonds étrangers</u>		
<u>Dettes à court terme</u>		
Dettes bancaires	1.80	6.70
Fournisseurs et créanciers	18 326.40	5 859.15
Passifs de régularisation	135 549.20	13 589.85
	<u>153 877.40</u>	<u>19 455.70</u>
 <u>Provisions et fonds affectés</u>		
Provisions	115 000.00	156 318.35
Fonds affectés	228 412.65	253 466.00
	<u>343 412.65</u>	<u>409 784.35</u>
 Total des fonds étrangers	 <u>497 290.05</u>	 <u>429 240.05</u>
 <u>Fonds propres</u>		
Fortune	68 126.87	68 067.31
Réserve générale	54 887.56	54 828.00
Autres réserves	290 100.00	280 800.00
	<u>413 114.43</u>	<u>403 695.31</u>
 Total des fonds propres	 <u>413 114.43</u>	 <u>403 695.31</u>
 TOTAL DU PASSIF	 <u>910 404.48</u>	 <u>832 935.36</u>

LES COMPTES

Compte de résultat — Exercice 2021

	Exercice 2021 CHF	Exercice 2020 CHF
PRODUITS		
Cotisations des membres actifs	673 771.01	673 771.02
Mandats	58 422.20	105 337.25
Rétrocessions des assurances	23 800.00	27 600.00
Autres produits d'exploitation	3 676.75	1 665.89
Dissolution provision déménagement	0.00	27 567.05
Total des produits d'exploitation	759 669.96	835 941.21
CHARGES D'EXPLOITATION		
Charges du personnel		
Salaires	671 747.50	564 365.10
Charges sociales	155 817.00	138 617.00
Honoraires et prestations de tiers	79 341.60	45 620.75
Frais du personnel	2 985.55	4 765.60
Frais formation du personnel du secrétariat	15 436.95	1 226.20
Frais de déplacement du secrétariat	9 922.30	8 733.15
	<i>935 250.90</i>	<i>763 327.80</i>
Autres charges		
Loyer, électricité	57 938.60	57 086.15
Entretien mobilier, machines	5 478.40	2 943.65
Leasing photocopieur	0.00	4 051.85
Intérêts et frais bancaires	770.70	1 042.34
Amortissements immobilisations	20 000.00	22 721.00
Frais de bureau	6 734.55	8 339.75
Frais de ports	176.30	1 634.70
Téléphones, internet	3 039.30	2 657.65
Journaux et livres	3 685.45	2 842.60
Révision des comptes	1 200.00	0.00
Informatique	48 922.33	43 131.80
Assurances	3 066.45	4 170.00
Cotisations et dons	13 270.00	11 985.00
Frais divers de représentation	4 716.25	7 425.35
Manifestations diverses	5 909.95	8 772.30
Salon des métiers	1 023.55	6 956.69
Marketing et communication	2 628.10	8 140.95
Autres charges d'exploitation	500.00	0.00
	<i>179 059.93</i>	<i>193 901.78</i>
Total des charges d'exploitation	1 114 310.83	957 229.58
Résultat d'exploitation de l'exercice	-354 640.87	-121 288.37

Compte de résultat hors exploitation Exercice 2021

	Exercice 2021 CHF	Exercice 2020 CHF
PRODUITS HORS EXPLOITATION		
Intérêts créanciers	11.65	0.00
Rétrocessions des assurances	321 722.90	136 506.75
Produit des titres	0.00	5 553.50
Dons	0.00	0.00
Dissolution des provisions	41 318.35	0.00
Produits extraordinaires	4 478.60	59 975.84
Dissolution des réserves	27 065.00	88 592.72
Total des produits hors exploitation	394 596.50	290 628.81
CHARGES HORS EXPLOITATION		
Constitution de provisions	0.00	62 000.00
Attribution aux réserves	11 311.65	30 000.00
Utilisation des réserves INSOS	25 065.00	0.00
Moins value sur portefeuille de titres	0.00	9 912.20
Autres charges hors exploitation	3 459.86	64 478.65
Total des charges hors exploitation	39 836.51	166 390.85
Résultat hors exploitation de l'exercice	354 759.99	124 237.96
RÉSULTAT DE L'EXERCICE		
Résultat d'exploitation de l'exercice	-354 640.87	-121 288.37
Résultat hors exploitation de l'exercice	354 759.99	124 237.96
Résultat de l'exercice	119.12	2 949.59
Utilisation du résultat		
Attribution à la réserve générale (50%) Liquidités	59.56	1 475.00
Augmentation/diminution de la fortune	59.56	1 474.59
Comme ci-avant	119.12	2 949.59

RAPPORT SUR LA VÉRIFICATION DES COMPTES DE L'AVOP POUR L'EXERCICE 2021

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 2021**. Le contrôle des indications de l'exercice précédent a été effectué par un autre organe de révision. Dans son rapport du 23 mars 2021, ce dernier a exprimé une opinion non modifiée.

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 et aux statuts.

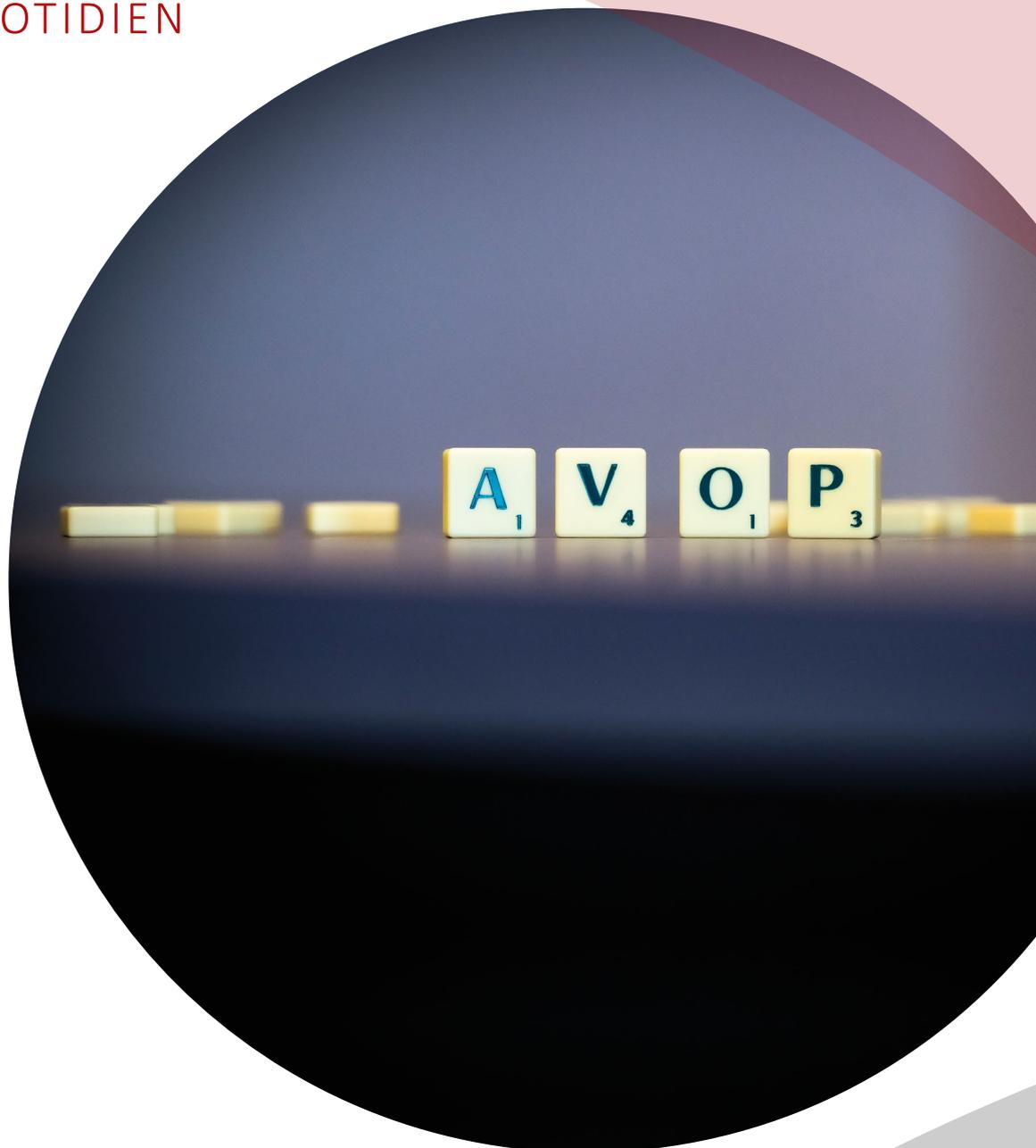
Bière, le 31 mars 2022

CoFiRev,
bureau fiduciaire sàrl

Thierry Jaccard
Réviseur agréé
Personne ayant dirigé le contrôle



L'INTÉGRATION AU QUOTIDIEN



AVOP
Association vaudoise
des organisations privées
pour personnes en difficulté

Chemin du Rionzi 63
1052 Le Mont-sur-Lausanne
T +41 21 621 89 30
info@avop.ch
www.avop.ch