



AVOP RAPPORT D'ACTIVITÉ 2020

Table des matières

L'AVOP EN LETTRES	3
LES 100 PREMIERS JOURS DU PRÉSIDENT DE L'AVOP	3
MOT DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE	4
LES ORGANES DE L'AVOP, EN TEMPS EXCEPTIONNELS	5
LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2020	7
MEMBRES	8
LE COMITÉ DE L'AVOP	8
LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL	9
LA COMPOSITION DES BUREAUX	9
LES INSTITUTIONS MEMBRES	10
FINANCES & COMPTES	11
LES PROBLÉMATIQUES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉES PAR LES INSTITUTIONS EN DROIT DU TRAVAIL	11
Bilan sur une année de classifications	13
Les débuts de mon apprentissage à l'AVOP	14



L'AVOP EN LETTRES

L'AVOP EN LETTRES

LES 100 PREMIERS JOURS DU PRÉSIDENT DE L'AVOP



Tristan Gratier

L'assemblée des délégués m'a fait l'honneur de m'élire le 30 septembre 2020 et je lui en suis pleinement reconnaissant.

Dès le lendemain, j'ai investi ma fonction en rencontrant le secrétariat général et les premières séances ont rapidement rempli mon agenda.

La prochaine étape relative à la nouvelle gouvernance de l'AVOP sera portée au vote lors de l'assemblée des délégués du 28 avril 2021. Nous aurons l'occasion de réaffirmer notre vision associative à 2030, soit :

- Être un partenaire incontournable ;
- Un Etat garant et un secteur gérant ;
- Offrir des prestations fortes et homogénéisées ;
- Promouvoir le secteur social auprès du grand public et des leaders.

Au cours des premiers 100 jours, je me suis entretenu – à plusieurs reprises – avec les directeurs généraux des entités étatiques qui subventionnent les membres de l’AVOP et je crois avoir posé les fondements d’une collaboration fructueuse et partenariale.

Je suis heureux de découvrir un nouveau pan du secteur socio-sanitaire qui ne m’était pas totalement familier.

L’accompagnement de la personne âgée est un domaine que j’affectionne tout particulièrement, que je développe avec passion et que je défends avec autant d’ardeur. J’œuvre aussi au service des soins à domicile. Aujourd’hui, je découvre les particularités et la richesse des secteurs aussi divers que le handicap, les addictions, la pédagogie spécialisée et l’éducation sociale. Il s’agit d’un monde que j’ai à cœur de valoriser et de défendre, en respect des 67 membres représentant 6’500 bénéficiaires et 8’000 collaborateurs.

MOT DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

L’année 2020 a été riche d’enseignements et de bouleversements pour tout le monde. La pandémie COVID-19 nous a tous profondément touchés.

Bien qu’éloigné du terrain et des risques sanitaires, le secrétariat général a aussi dû se remettre en question, collaborer autrement et apporter sa pierre à la gestion globale de la crise.

Nous n’avons pas travaillé dans le même stress, ni dans la même inquiétude que vous, sur le terrain.

C’est la raison pour laquelle je vous adresse, par ce mot, toute mon admiration pour avoir maintenu le cap, tous les jours, malgré les difficultés qui s’amoncelaient, l’absence de perspectives, l’exceptionnalité de la situation, les craintes de vos collaborateurs et une mission à poursuivre et à enrichir. Vous avez su sublimer vos actions quotidiennes afin de maintenir un cadre rassurant pour vos bénéficiaires !

Je vous remercie aussi très sincèrement d’avoir, dans ce contexte tendu, maintenu le contact avec le secrétariat général et d’avoir



Catherine Staub

répondu à nos multiples sollicitations, souvent cohérentes, parfois discordantes, à quelques reprises confuses, et ceci, toujours dans l'urgence, afin de renseigner les directions générales qui vous subventionnent, de leur permettre d'ajuster leurs moyens et leurs interventions et de nous permettre de visibiliser et de faire reconnaître les réalités qui étaient les vôtres, et qui le sont encore, aujourd'hui, un an après.

A notre échelle, cette crise nous a permis d'entrevoir « cette AVOP forte avec des institutions fortes » que notre président met en musique, par le biais de sa feuille de route.

Nous savons dans quelle direction aller et surtout nous sommes convaincus que nous pourrons y aller qu'avec vous et grâce à vous ! Ensemble, nous sommes plus forts, ensemble, nous dessinerons l'accompagnement de demain !

LES ORGANES DE L'AVOP, EN TEMPS EXCEPTIONNELS

DE LA CHAMBRE DES DIRECTEURS AUX BUREAUX, EN PASSANT PAR LE COMITÉ

Avec le recul, nous avons presque l'impression que la chambre des directeurs, telle qu'elle s'est tenue le 29 janvier 2020, relève d'une autre époque, celle où les contacts sociaux étaient encore possibles sans maintenir les distances et sans porter un masque !

Pour sa deuxième réunion, la chambre des directeurs n'a pas ménagé ses efforts, son engagement et son enthousiasme pour apporter sa pierre au renforcement de l'AVOP. Ainsi, en sous-groupes et réparties par mission, les directions présentes ont travaillé à identifier, dans les prestations de l'AVOP, celles qui étaient intimement liées à une association faitière, celles qui devaient être offertes par le secrétariat général dans la cotisation de base et celles qui, facultatives, devaient être fournies contre facturation, comme n'importe quel autre mandataire.

Ce fut une journée déterminante pour l'avenir de l'AVOP, tant en termes de prestations que de moyens financiers ou de gouvernance, car le profil du président y a aussi été esquissé.

La journée s'est poursuivie par l'identification des dossiers prioritaires qui devaient rythmer une année normale de travail pour les bureaux ... résultat, ceux-ci ont parfaitement bien joué leur rôle d'organes au cœur de l'AVOP, car ils ont – par leur soutien précieux, leurs apports étayés et le partage de leur expérience – permis au secrétariat général d'orienter ses interventions, auprès des services de l'Etat, dans la gestion de cette crise. Les bureaux ont maintenu leurs séances, avec un ordre du jour un peu modifié, la pandémie étant l'objet – à raison – de toutes les discussions. Les bureaux ont contribué à ce que les réalités quotidiennes des directions soient entendues, soutenues et défendues ! Ils ont continuellement remonté des préoccupations au secrétariat général pour qu'il les relaie auprès des services de l'Etat et négocie une solution.

Malgré l'intensité de leur engagement sur le terrain, les directions n'ont pas failli dans leur engagement dans les organes de l'AVOP, et elles sont chaleureusement remerciées.

Le comité de l'AVOP n'a pas démerité, non plus, devant se positionner sur différents points sensibles. Au nombre de ceux-ci, il faut relever la définition du profil du futur président de l'AVOP et la nouvelle organisation de votre association faîtière, pour lesquels les conseils de fondation et les comités de l'association ont été invités à se prononcer, lors d'une soirée de gouvernance organisée le 12 février 2020. Les participants ont dressé le cahier des charges du président et identifié les compétences dont il devrait faire preuve. Ils se sont aussi penchés sur le rôle de l'AVOP et son positionnement futur. Ces travaux ont assurément influencé la feuille de route « Une AVOP forte, avec des institutions fortes ».

Le comité a travaillé intensément à la nouvelle gouvernance de l'AVOP et a procédé à un appel à candidatures pour la présidence.

La pandémie a bouleversé l'échéancier des différentes étapes et l'élection de M. Gratier a relancé les réflexions sur un rythme soutenu et efficace.

Ainsi, au chapitre des décisions politiques délicates, la pandémie en a nourri plusieurs. Le comité a ainsi dû s'élever contre les directions de l'Etat qui exigeaient que les institutions subventionnées procèdent à des demandes de réduction de l'horaire de travail, au mépris de leur statut juridique. Bien que compréhensif face à la pénurie générale de matériel, la nécessité d'offrir des protections au personnel du secteur social a ainsi été un combat quotidien. La visibilité et la reconnaissance du travail des institutions socio-éducatives sur le terrain a impliqué fortement le comité, les autorités fédérales et cantonales oubliant constamment que le secteur social œuvrait aussi quotidiennement à prendre en charge des bénéficiaires dans les conditions difficiles. Au niveau vaudois, ce rappel constant, immuable, presque en mode réflexe, a fait son chemin et les communications officielles se sont imprégnées d'une terminologie plus large en parlant d'institutions socio-sanitaires pour entendre autant les EMS que les ESE.

Faire reconnaître la valeur du formidable travail d'accompagnement que vous assumez n'a pas été chose facile et il a fallu le marteler à plusieurs reprises, dans les rencontres bi-mensuelles avec la Conseillère d'Etat R. Ruiz lors de la première vague et, mensuelles, par la suite. En l'absence de présidence jusqu'à la fin du mois de septembre, la représentation et la défense des membres de l'AVOP a été assurée par le vice-président, M. Pascal Dubrit (que je remercie infiniment) et par la secrétaire générale. Par la suite, c'est M. Tristan Gratier qui a porté les décisions du comité auprès des organes compétents. Il a eu la lourde charge de faire comprendre que le travail d'accompagnement des résidents effectués par du personnel soignant, dans les EMS, se fait de manière globalement identique, par du personnel socio-éducatif, dans le secteur social. C'est ainsi que, grâce à une argumentation développée par le comité, il a défendu l'octroi d'une prime COVID aux collaborateurs engagés sur le terrain. Quand il s'est agi de parler de plans de protection, de déconfinement, de tests COVID, de vaccination ou de dépistage systématique, le comité a toujours argumenté sur l'extrême vulnérabilité des bénéficiaires que vous accueillez. Le comité a défendu avec véhémence et convictions vos particularités et la place importante que vous occupez dans le réseau socio-sanitaire !

LES FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2020

20

Visioconférences par semaines lors des premiers mois de la crise sanitaire

7

Séances de comité, assemblée des délégués et chambre des directeurs

18

Séances de bureaux

2200

Interventions de permanence juridique (dont plus de 400 liées au COVID)

22

Séances de CPP et de sous-commissions

552

Classifications

3

Formations classifications

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL EN PÉRIODE DE PANDÉMIE

Cette année, le secrétariat de l'AVOP n'a pas été épargné par les impacts de la pandémie. Depuis le mois de mars 2020, il a été nécessaire de faire preuve d'une grande adaptation et d'une flexibilité maximale afin de maintenir le bon déroulement des activités usuelles mais surtout de pouvoir servir les institutions et les autorités dans la gestion de cette crise.

Tout d'abord, les relations avec les institutions se sont intensifiées afin de les soutenir tant par des prestations de conseils que par la création d'outils nécessaires à la bonne gestion de cette période de troubles. C'est, dans ce but que l'AVOP, en collaboration avec le CIAD, a développé très rapidement une plateforme de mutualisation permettant aux membres de mettre à disposition leurs ressources humaines disponibles pour d'autres institutions dans le besoin. De plus, un espace dédié aux recommandations COVID a été créé dans l'espace membres à l'attention des directions. Cette rubrique, maintenue à jour parfois quotidiennement durant la première vague, continue d'être alimentée lors de modifications des recommandations fédérales ou cantonales.

Les relations avec les services subventionneurs et les services de santé se sont également amplifiées dès les prémices de cette pandémie. Il a ainsi fallu mettre en place et suivre un tableau de monitoring des cas COVID dans les institutions.

Le quotidien du secrétariat a été touché lui aussi. Mais malgré les impacts de la crise, la quasi-totalité des prestations a pu être maintenue, de même que les séances de bureaux et de comité. Pour ce faire, le télétravail a été instauré et un système de visioconférence a été installé.

L'assemblée des délégués initialement prévue en avril a, quant à elle, été passablement impactée. C'est finalement le 30 septembre 2020, en compagnie d'un seul représentant par institution et avec un ordre du jour allégé, que cette dernière a pu se tenir.

Cette assemblée n'est pas le seul évènement à avoir été fortement impacté par la situation actuelle. En effet, l'AVOP n'a pu présenter son nouveau stand destiné à la promotion de l'apprentissage au Salon des Métiers et de la Formation en raison de l'annulation de la manifestation.

En conclusion et malgré cette année mouvementée, le secrétariat n'a cessé de se dévouer afin d'aider le

secteur social dans son ensemble à relever ce défi.

Marie Barroso, Responsable administrative



MEMBRES

LE COMITÉ DE L'AVOP

M. Tristan Gratier - élu le 30 septembre 2020

Président de l'AVOP

Membre du conseil de la Fondation Eben-Hézer

M. Guy Pernet - a démissionné le 13 mai 2020

Président de la Fondation de Vernand

M. Pascal Dubrit

Vice-président de l'AVOP

Directeur de la Fondation Le Levant

Membre du conseil de la Fondation Accueil à Bas Seuil (ABS)

M. Colin Aeschbacher

Trésorier de l'AVOP

Membre du Conseil de l'Espérance

M. Christophe Berthet

Directeur de l'Association La Maison des Jeunes

M. Samir Chercher

Mme Pascale Grivel

Directrice de la Fondation Delafontaine

M. Gilles Lugrin

Président du Conseil de la Fondation Accueil à Bas Seuil (ABS)

Membre du Conseil de la Fondation Eben-Hézer

M. Thierry Matter

Président de la Fondation vaudoise contre l'alcoolisme

Membre du Conseil de la Fondation Delafontaine

Membre du Conseil du Centre d'accueil MalleyPrairie

Membre du Conseil de la Fondation CSC St-Barthélemy

Mme Séverine Peccatus

Directrice générale de la Fondation Jeunesse et Familles

M. Alban Resin

Membre du Conseil de la Fondation La Feuillère

Directeur de la Fondation Dr. Combe

Mme Sandra Feroletto - a démissionné le 13 mai 2020

Précédemment, Directrice générale de l'Association La Branche

M. José Barroso - élu le 30 septembre 2020

Directeur de la Fondation Les Eglantines

LE SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Mme Catherine Staub

Secrétaire générale

Mme Annick Bonzon

Juriste et responsable Formation

Mme Isabelle Hermann

Responsable classifications

Mme Marie Barroso - engagée le 1er août 2020

Responsable administrative

Mme Samantha Bastidas - engagée le 17 août 2020

Apprentie employée de commerce

M. José Sanmarcelino - a quitté l'AVOP le 30 novembre 2020

Secrétaire général adjoint

Mme Laura Pilade - a quitté l'AVOP le 30 novembre 2020

Coordinatrice administrative

LA COMPOSITION DES BUREAUX

BUREAU DE LA PÉDAGOGIE SPÉCIALISÉE

Cédric Blanc

Directeur général de la Fondation de Verdeil

Maria Del Rosario Calatayud

Directrice du secteur enfants & adolescents de la Fondation Perceval

BUREAU DE L'ACCOMPAGNEMENT ET ALTERNATIVES POUR ADULTES

José Barroso

Directeur général de la Fondation Les Eglantines

Sandra Feroletto - a démissionné le 13 mai 2020

Précédemment, Directrice

BUREAU DE L'ÉDUCATION SOCIALE

Christophe Berthet

Directeur de l'Association de la Maison des Jeunes

François Gorgé

Directeur de l'Association le Châtelard

Daniel Gröbli

Lysiane Gallay-Sarriot

Directrice de la Fondation
l'Ombelle

Pascale Grivel

Directrice de la Fondation
Delafontaine

Louis Lamontagne-Müller

**- a démissionné le 31
octobre 2020**

Précédemment, Directeur de la
Fondation La Monneresse

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

générale de l'Association La
Branche

Thierry Chollet

Directeur général de la
Fondation Les Oliviers

Pascal Dubrit

Directeur de la Fondation du
Levant

Alejandro Martinez

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

Michael Motz

Directeur du secteur 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

Directeur général de la
Fondation La Rambarde

Ladislav Hierholtz

Directeur de la Fondation Les
Airelles

André Kuenzli

Directeur de la Fondation de
l'Ecole de Pestalozzi

Thomas Légeret

Directeur de la Fondation St-
Martin

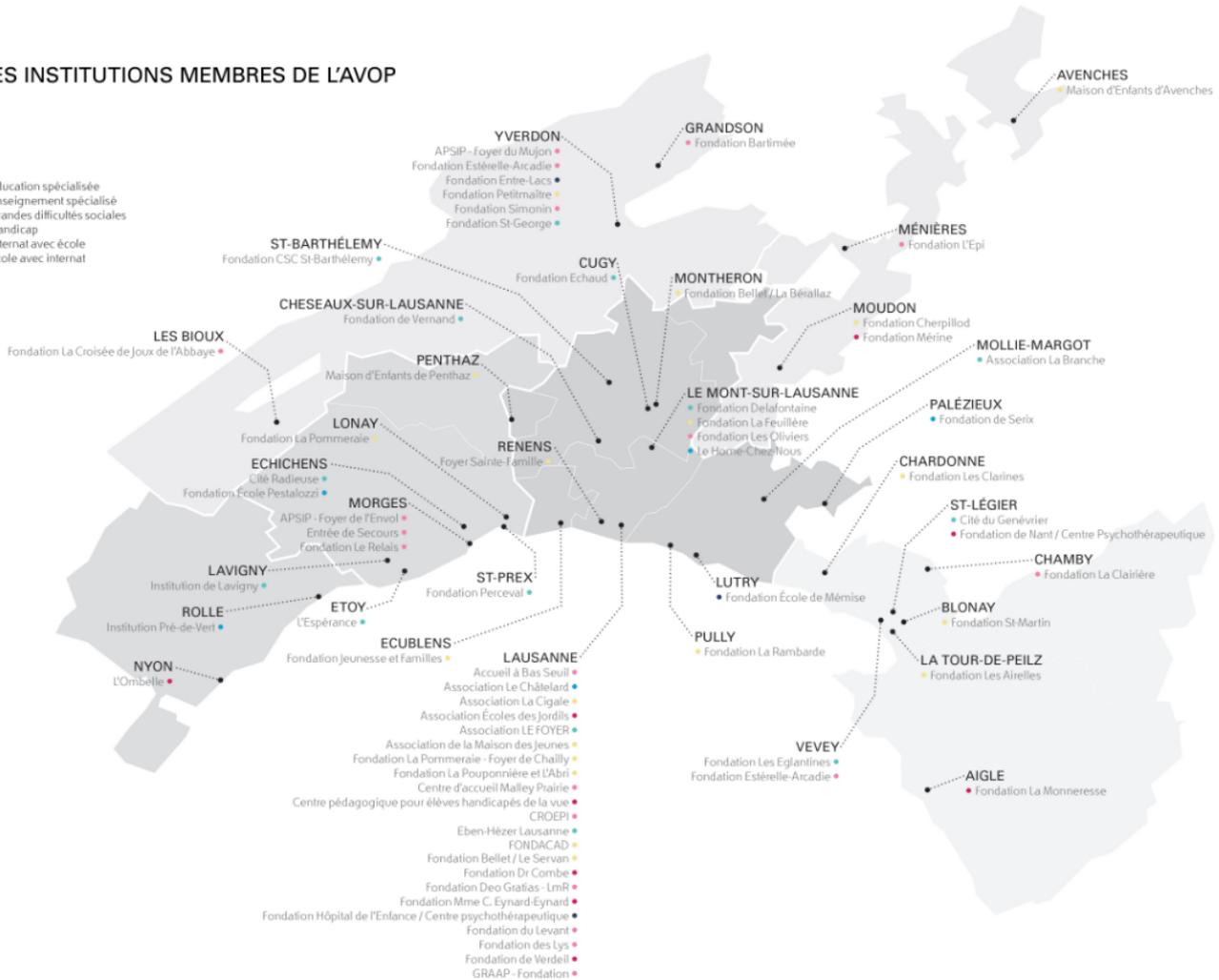
Séverine Peccatus

Directrice générale de la
Fondation Jeunesse et Familles

LES INSTITUTIONS MEMBRES

LES INSTITUTIONS MEMBRES DE L'AVOP

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



EN SAVOIR PLUS

FINANCES & COMPTES

Comptes de l'exercice 2020

LES PROBLÉMATIQUES FRÉQUEMMENT RENCONTRÉES PAR LES INSTITUTIONS EN DROIT DU TRAVAIL

L'année 2020 a été plutôt mouvementée en matière de droit du

travail et les institutions membres de l'AVOP ont été fortement sollicitées, d'une part par les problématiques usuelles, mais également par les questions nouvelles en lien avec la pandémie du Coronavirus.

En premier lieu, il faut relever 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 de longue durée 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.

Il a aussi été constaté que les exigences de la CCT Social, notamment s'agissant du renouvellement des contrats de durée déterminée et du taux minimum d'activité, répondent difficilement aux besoins de souplesse des institutions. Ainsi, l'engagement du personnel de remplacement et des stagiaires reste fortement limité et a nécessité des aménagements contractuels contraignants.

En dernier lieu, les contrôles de l'application de la CCT Social réalisés, auprès des membres, par la Commission Paritaire Professionnelle (CPP) ont révélé des difficultés importantes dans l'application des exigences en matière de durée du temps de repos et de pause.

Enfin, les institutions ont consacré un temps non négligeable à l'élaboration des procédures de gestion des conflits et de protection de la personnalité des collaborateurs répondant, ainsi, aux obligations des articles 4.12 et 4.13 CCT Social.

Outre les préoccupations courantes, dès le mois de mars 2020, sont apparues les contraintes et les insécurités juridiques liées à la pandémie. Les membres ont, non seulement dû faire face aux innombrables mesures sanitaires, mais aussi trouver des solutions pragmatiques pour répondre aux enjeux nouveaux et urgents en matière de gestion des ressources humaines. La succession des ordonnances du Conseil fédéral et les directives parfois divergentes des services de l'Etat ont engendré des adaptations constantes, s'agissant en particulier des personnes vulnérables, des indemnités pour réduction de l'horaire de travail et des heures supplémentaires.

L'AVOP a tenté de mettre rapidement à disposition le maximum d'informations utiles, pour faciliter le travail des institutions sur son



site intranet dédié au Coronavirus.

Annick Bonzon, Juriste et responsable Formation

Bilan sur une année de classifications

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

L'outil de calcul des salaires à l'engagement en version web est à disposition des institutions membres de l'AVOP depuis le mois de janvier 2020 sur le site intranet de l'association.

Son abord facile et convivial a été salué par les utilisateurs qui procèdent à la classification et au calcul des salaires des collaborateurs. Très peu de questions relatives à son utilisation sont parvenues à l'AVOP.

L'objectif qui était d'élaborer un outil simple d'accès est donc pleinement atteint.

Le bilan au 31 décembre 2020 est des plus réjouissants :

- 60 institutions membres de l'AVOP utilisent cet outil ;
- 119 accès personnalisés ont été accordés.

Au total, l'outil de calcul des salaires à l'engagement a enregistré 1'882 décisions de classification.

Les institutions n'hésitent pas à interpeller l'AVOP sur la classification d'un titre non répertorié dans le menu déroulant. Grâce à cet apport et à ces échanges fort constructifs, l'outil est régulièrement complété par de nouveaux titres et diplômes et joue donc son rôle évolutif.

Sur mandat des institutions, l'AVOP effectue des classifications, dont le coût est reconnu par les services subventionneurs.

L'AVOP a également vérifié la systématique de bon nombre de décisions effectuées par les institutions.

Pour l'année 2020, quelque 552 décisions de classifications ont été établies par le secrétariat général, soit pour les secteurs :

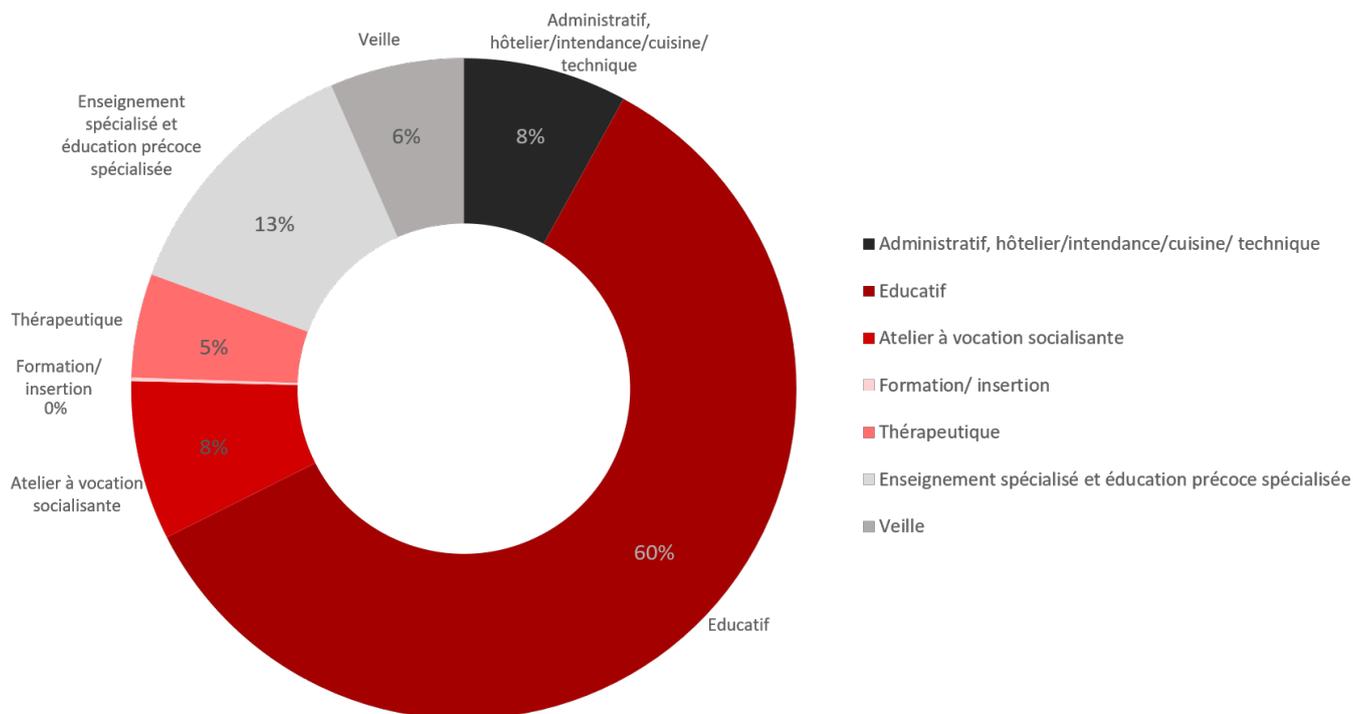
Le guide de calcul des salaires à l'engagement

Le guide de calcul des salaires à l'engagement est également à disposition des institutions membres de l'AVOP depuis le mois de janvier 2020 sur le site intranet de l'association.

Diverses règles de classification ont été mises sur papier, dans le but d'aider les directions des institutions membres de l'AVOP, ainsi que les personnes en charge de la classification, à procéder au calcul des salaires de leurs travailleurs, au moment de l'engagement, selon les règles fixées par la CCT Social.

Tant l'outil que le guide de calcul des salaires à l'engagement semblent répondre aux besoins des institutions membres de l'AVOP. Cette dernière s'en réjouit et remercie les institutions de leur confiance et de leur précieuse collaboration.

Isabelle Hermann, Responsable classifications



Les débuts de mon apprentissage à l'AVOP



Ancienne coiffeuse, en 2019 je décide de m'orienter dans un autre domaine qui pourra m'ouvrir plus de portes dans le futur. Le métier d'employée de commerce permet d'avoir plus de débouchés grâce à ses larges tâches et me donne envie d'approfondir mes connaissances à son sujet. L'AVOP étant une association patronale qui représente plusieurs institutions dans le domaine du social, elle m'a marquée grâce à ses fonctions et ce qu'elle apporte aux institutions.

Mon arrivée a été très motivante. J'ai été très bien accueillie et contente du feeling entre les collaborateurs. Effectivement, l'ambiance est sympathique tout en gardant le côté indépendant de chacun.

Avec le temps, certains changements au sein de l'association m'ont permis de mieux la connaître. Je peux gérer plus de tâches et entreprendre des nouvelles méthodes d'apprentissage. En effet, la collaboration entre collègues est enrichissante et fonctionne très bien. J'ai appris à travailler de manière efficace, rapide et organisée. Le début des cours se passe tout aussi bien et m'intéresse autant que le travail.

Avec le temps, la gestion des tâches devient plus simple et je suis toujours curieuse d'apprendre de nouvelles choses. Pouvoir gérer l'interface du site internet, prendre connaissance des courriers/courriels et y répondre, gérer les stocks, les commandes, les archives, le classement, la facturation, le téléphone et organiser certains événements me donnent envie d'en apprendre davantage. De plus, pouvoir rendre service est très satisfaisant et je suis ravie de faire connaissance avec les différents interlocuteurs des institutions au fil du temps.

Pour conclure, je remarque que mon évolution au sein de l'AVOP est positive et constructive. Le fait d'avoir eu une expérience passée et une certaine maturité m'aident à avancer et comprendre certaines choses qui m'auraient paru compliquées en sortant de l'école. Je me réjouis d'acquérir une plus grande indépendance dans ce métier qui contient de multiples facettes et de pouvoir ensuite m'orienter vers le domaine qui me plaira le plus.

Samantha Bastidas, Apprentie employée de commerce