



AVOP RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022

Table des matières

Le mot du Président	3
Les organes de l'AVOP	5
Le Comité de l'AVOP	5
Le Secrétariat Général	9
Bureau de l'Accompagnement et des Alternatives pour Adultes (Ba3)	14
Bureau de la Pédagogie Spécialisée (BPS)	18
Bureau de l'Education Sociale (BES)	22
Bureau des Ressources Humaines et de la Formation (BRH)	25
Bureau des Finances (BFIN)	27
Bureau de la Communication (BCOM)	30
Les comptes de l'AVOP	32



Rapport annuel 2022

Le mot du Président



Tristan Gratier - Président du Comité de l'AVOP

2022 : en deux temps, pour aller plus loin

En terres vaudoises peut-être encore plus qu'ailleurs, les organisations fortement dépendantes de l'Etat ont appris à aborder les années électorales avec pragmatisme...

Le millésime 2022 du Comité de l'AVOP n'aura pas fait exception et aura connu deux temps bien distincts. Le premier de janvier à juin peut se résumer en une phase d'attente et d'observation attentive de la campagne électorale et de ses résultats, ainsi naturellement que de gestion des affaires courantes. Vous constaterez à la lecture de ce rapport d'activités que celles-ci sont d'ailleurs autant diverses que nombreuses et que des progrès importants ont été enregistrés en 2022 dans plusieurs dossiers. Un grand merci donc à l'équipe du secrétariat général et aux membres des bureaux qui, je peux en attester, ne

ménagent pas leurs efforts.

Le second temps, dès l'été, aura été largement consacré à la discussion avec nos autorités élues ou réélues et désormais « installées » pour les 5 années à venir, afin de les sensibiliser aux enjeux de notre secteur. A cet égard, le travail conséquent déjà réalisé par l'AVOP (Axes stratégiques 2025) a constitué un point d'appui fort utile, dans un contexte inflationniste compliqué qui accentue encore nos difficultés de recrutement.

Nous savons à l'heure d'écrire ces lignes que ces discussions à l'initiative du Comité de l'AVOP ont débouché sur une première enveloppe pérenne de 15 millions pour la revalorisation de notre secteur dès 2024, et que d'autres mesures sortiront probablement encore des toutes prochaines « Assises du secteur social institutionnel parapublic ». La mise sur pied de cet événement constitue également une demande de l'AVOP formulée en 2022 et acceptée par le Conseil d'Etat.

Il s'agit d'une opportunité quasi-historique pour notre secteur de sortir par le haut d'années difficiles, qui auront structurellement contribué à générer de nombreuses crises dans les institutions, parfois même jusqu'au détriment des bénéficiaires. J'espère que tout le monde en est conscient et saura, pour le bien commun, s'impliquer pleinement dans un processus qui se veut partenarial et constructif.

Les organes de l'AVOP

Le Comité de l'AVOP



Membres :

M. Tristan Gratier

Président de l'AVOP

Membre du Conseil de la Fondation Eben-Hézer

Mme Séverine Peccatus

Directrice générale de la Fondation Jeunesse et Familles

Vice-Présidente de l'AVOP et Présidente du Bureau de l'Education Sociale (BES)

M. José Barroso

Directeur de la Fondation Les Eglantines

Président du Bureau de l'Accompagnement et des Alternatives pour Adultes (Ba3)

M. Gilles Lugrin

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

Membre du Conseil de la Fondation Eben-Hézer

Président du Bureau des Ressources Humaines et de la Formation (BRH)

M. Cédric Blanc

Directeur général de la Fondation de Verdail

Président du Bureau de la Pédagogie Spécialisée (BPS)

M. Samir Chercher

Président du Conseil de la Fondation La Feuillère
Président du Bureau de la Communication (BCOM)

M. Alexandre Pahud

Président de la Fondation Madame Charles Eynard – Eynard
Président du Bureau Finances (BFIN)

Mme Catherine Staub

Secrétaire générale de l'AVOP

Les activités du comité:

Cela fait plusieurs années que la question de la pénurie de personnel et celle de la revalorisation salariale du secteur parapublic occupent les séances du Comité de l'AVOP.

Que cela soit pour identifier une stratégie en lien avec le sujet susmentionné ou traiter des autres dossiers politiques, le comité s'est réuni à 9 reprises en 2022. Et c'est sans compter les séances de représentation, les séances avec les Conseillers d'Etat, les séances avec les directeurs généraux, les assemblées des délégués, les chambres des directeurs, les diverses séances de présentation aux membres, etc. La nouvelle organisation de l'AVOP induit que son comité se mobilise, ou « *mouille le maillot* », pour reprendre une expression chère à son président, M. Tristan Gratier.

En 2022, le comité a travaillé sur ses liens avec la Commission paritaire professionnelle (CPP) Social et a accepté le plan d'actions établi par le bureau des ressources humaines et de la formation (BRH) en lien avec les contrôles de la CPP, l'introduction des nouveaux articles dans la convention collective de travail (CCT), la révision des pages blanches, les camps ou le repos quotidien, notamment. Le comité a confirmé le positionnement du bureau de l'éducation sociale (BES) sur la nouvelle contractualisation des établissements d'éducation sociale.

Le comité a suivi avec attention les travaux du bureau de la communication (BCOM) sur la stratégie de communication externe et le choix du partenaire. Il se réjouit des premiers résultats probants.

Enfin, ce tour d'horizon se termine avec une problématique fondamentale qui a occupé le comité, la pérennisation des activités du secrétariat général de l'AVOP dont les finances sont au plus bas. Le comité s'est interrogé sur l'opportunité de modifier le système des cotisations de l'association faîtière pour lui permettre de disposer de plus de moyens financiers. Le moment – quelque 2 ans après l'entrée en vigueur de la réorganisation de l'AVOP – interrogeait. Il a aussi été envisagé de facturer des prestations (conseils juridiques, accès au guide de l'employeur, outil de classification, etc.) ou d'augmenter le coût de celles déjà existantes mais qui ne permettent pas de couvrir les coûts.

Le comité a, pour l'heure, pris l'option de démontrer aux trois directions générales son utilité en tant qu'association fédératrice et a obtenu – à ce titre – un financement de CHF 215'000.- en 2022 et de CHF 250'000.- pour 2023 et 2024. Dans un avenir proche, le comité devra remettre sur la table la question du financement de l'AVOP, par le biais d'une augmentation des cotisations, d'une facturation de prestations ou de toute autre solution.

ZOOM - Pénurie de personnel & conditions de travail

Le thème transversal majeur suivi par le Comité de l'AVOP en 2022 aura incontestablement été celui de la pénurie de personnel touchant les institutions sociales vaudoises et surtout du combat contre l'une de ses causes principales : des salaires chaque année moins concurrentiels depuis plus d'une décennie, pour cause de financements gelés. Désormais bien documentée par la Commission paritaire professionnelle (CPP), cette situation pose évidemment autant problème pour attirer de nouvelles forces que pour les conserver, *a fortiori* sur un marché du travail globalement tendu. Sans oublier le risque d'impact à considérer sur les 6500 résidents et bénéficiaires vaudois.

Lors de l'année sous revue, outre qu'elle fut électorale (cf. éditorial), il faut au surplus constater que l'inflation touchant notre pays a agi comme un produit accélérant sur la thématique RH. Outre le dossier au long cours de la revalorisation structurelle et pérenne des conditions salariales et de travail, c'est d'abord sur le sous-dossier de l'indexation qu'il a fallu se mobiliser.

Compensation de l'inflation : + 1,4% en 2023

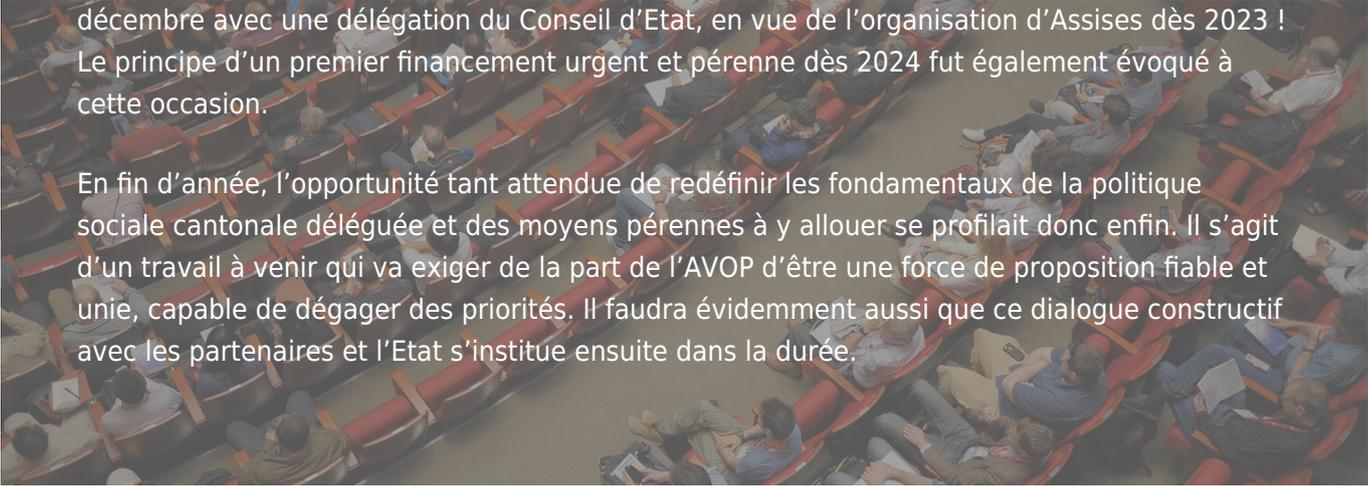
Le 26 août 2022, le Comité de l'AVOP a ainsi formellement demandé aux nouvelles autorités cantonales une compensation de l'inflation pour 2023, vu l'augmentation des coûts soudainement constatée (+ 3,4% entre juillet 2021 et juillet 2022), et semble-t-il malheureusement durable. Et c'est plutôt avec satisfaction qu'il a pris connaissance à l'automne d'une indexation prévue identique à celle du secteur public (+1,4%), à défaut de couvrir intégralement la perte de pouvoir d'achat.

Cette relativement bonne nouvelle fut par contre atténuée par le refus de l'Etat de Vaud d'octroyer aux bas et moyens salaires du secteur parapublic la même prime unique supplémentaire « vie chère » (+0.8%) que celle offerte à ses propres employés. L'épilogue de cette affaire n'était toutefois pas écrit en fin d'année. Début 2023, les organisations professionnelles et syndicales signataires de la CCT ont en effet saisi l'Office de conciliation et d'arbitrage en cas de conflits collectifs de travail afin d'exiger son versement.

Revalorisation salariale: des Assises en 2023 pour en parler

Rebondissant sur la publication du programme de législature 2022-2027, le Comité de l'AVOP a ensuite réécrit le 11 novembre au nouveau gouvernement vaudois pour lui faire part de sa forte préoccupation : sans une revalorisation permettant de stopper la fuite quantitative comme qualitative du personnel, la capacité des institutions à pleinement accomplir leurs missions publiques déléguées ne pourrait plus être garantie. Pour avancer concrètement avec l'ensemble des partenaires, le Comité de l'AVOP proposait l'organisation rapide d'Assises du secteur social institutionnel parapublic.

De toute évidence, ce message clair fut bien entendu puisqu'une réunion put se tenir dès le 8



décembre avec une délégation du Conseil d'Etat, en vue de l'organisation d'Assises dès 2023 ! Le principe d'un premier financement urgent et pérenne dès 2024 fut également évoqué à cette occasion.

En fin d'année, l'opportunité tant attendue de redéfinir les fondamentaux de la politique sociale cantonale déléguée et des moyens pérennes à y allouer se profilait donc enfin. Il s'agit d'un travail à venir qui va exiger de la part de l'AVOP d'être une force de proposition fiable et unie, capable de dégager des priorités. Il faudra évidemment aussi que ce dialogue constructif avec les partenaires et l'Etat s'institue ensuite dans la durée.

Le Secrétariat Général



Equipe :

Mme Catherine Staub

Secrétaire générale

Mme Annick Bonzon

Responsable du pôle juridique

Mme Isabelle Hermann

Responsable classifications

Mme Cyrielle Champion

Responsable du pôle recherche et développement
- Secteur Majeurs

Mme Marilyn Duc - a quitté l'AVOP le 30 novembre 2022

Responsable du pôle recherche et développement
- Secteur Mineurs

Mme Marie Barroso - a quitté l'AVOP le 31 octobre 2022

Responsable administrative

M. Steven Bonzon

Responsable du pôle économique

L'AVOP en chiffres :

746

Classifications CCT

220

Vérifications

30

**Classifications
Cadres hors CCT**

2500

**Interventions de
permanence
juridique**



Les dossiers du secrétariat

Statut du médecin responsable

Suite aux révisions périodiques effectuées par la Caisse cantonale vaudoise de compensation AVS dans les institutions, il a été estimé qu'il existait – dans certains cas – un lien de subordination entre le médecin responsable et l'établissement, remplissant ainsi les conditions d'une activité salariée au regard de l'AVS. S'opposant à ce constat, l'AVOP est parvenue à un accord avec la Caisse cantonale vaudoise de compensation AVS quant aux critères de reconnaissance et de détermination du statut d'indépendant du médecin responsable des établissements.

Repas socio-éducatifs

L'art. 3.20 CCT Social stipule que « *les frais de repas pris par le travailleur durant son temps de travail dans un but socio-éducatif sont pris en charge par l'employeur* ».

Sur sommation de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), la caisse cantonale AVS a été contrainte de se conformer à la législation en

Renouvellement des contrats-cadre d'assurances

Tout au long de l'année 2022, l'AVOP, en collaboration avec Gonthier & Schneeberger SA, a mené les démarches de renouvellement des contrats-cadre d'assurances accident LAA obligatoire et complémentaire, ainsi que perte de gain maladie. À la lumière des résultats de l'appel d'offres, le choix de la stabilité et de la continuité a été privilégié et s'est porté sur le Groupe Mutuel et l'Helsana pour les trois prochaines années.

Le support juridique et le droit à l'AVOP

En 2022, l'AVOP a développé son offre de prestations de soutien juridique à l'attention de ses membres notamment sous la forme de 8 cafés – rencontres juridiques qui auront lieu tout au long de l'année 2023. Différentes thématiques seront abordées en lien avec l'application des dispositions de la CCT Social et des bonnes pratiques en matière de droit du travail. Ces

vigueur et exige, depuis 2019, que la contre-valeur de ces repas soit considérée comme du salaire déterminant AVS et donc soumis aux charges sociales.

Le secrétariat général de l'AVOP a tenté, mais en vain, de s'opposer à ce changement de pratique et de négocier une solution satisfaisante avec les représentants de l'AVS. Finalement, l'AVOP a mandaté un expert pour analyser les pistes existantes afin de respecter l'article 3.20 de la CCT et d'éviter, autant que possible, un impact négatif sur la rémunération des collaborateurs et sur le budget des institutions. Les conclusions de cette analyse en cours devraient permettre au secrétariat général d'élaborer des recommandations pour solutionner cette problématique dans le courant de l'année 2023.

Outil de calcul des salaires à l'engagement

L'indexation au coût de la vie de 1,4% au 1er janvier 2023 décidée par le Conseil d'Etat, s'est vue reportée sur les montants utilisés servant à établir les décisions de classification. Ainsi, toutes les décisions enregistrées dans l'outil se basent sur des chiffres indexés.

Au total, sur 2022, l'outil a servi à effectuer 2761 classifications ; il est utilisé par toutes les institutions ; 139 personnes ont leur accès personnalisé.

rencontres permettront également d'échanger sur des problématiques spécifiques et des expériences personnelles au sein de petits groupes de professionnels en charge des ressources humaines.

Par ailleurs, plusieurs institutions ont déjà bénéficié de la nouvelle prestation de conseil juridique personnalisée directement sur site qui offre une prise en charge ciblée sur des besoins spécifiques.

Le Guide de l'employeur, à disposition depuis 2020 et toujours actualisé, reste un outil de travail particulièrement apprécié. Son utilisation est croissante, spécialement lors de l'entrée en vigueur des nouveautés juridiques.

Enfin, il faut relever que le support téléphonique et par courriel a augmenté **de 5 %, soit 2'500** demandes traitées en 2022. Les nouveautés législatives telles que le congé pour soutenir des proches aidants ou le congé de paternité ont suscité de nombreuses questions. Toutefois, les problématiques complexes liées à la résiliation du contrat de travail, aux incapacités de travail ou aux horaires restent toujours d'actualité.

Pénibilité au travail

Comment réduire la pénibilité du travail dans certaines fonctions particulièrement mises à contribution dans le secteur parapublic social constitue une préoccupation de l'AVOP depuis plusieurs années. Face au constat d'une complexification des situations accueillies et de conditions de travail exigeantes dans un secteur institutionnel nécessitant un accompagnement en continu 7 jours sur 7, l'AVOP avait mandaté en 2019, conjointement avec ses partenaires syndicaux et étatiques, une enquête auprès de collaborateurs intervenant dans des secteurs à haute pénibilité. Celle-ci visait à objectiver les besoins du terrain et mettre à jour les mesures à même d'améliorer l'expérience au travail du point de vue des équipes directement affectées. Selon les résultats, les représentants étatiques s'étaient montrés ouverts au financement de mesures

pilotes prometteuses, dans la mesure où celles-ci étaient ciblées sur des fonctions à haute pénibilité.

En 2021 et 2022, les résultats de cette enquête, sous la forme d'une liste de près de 170 mesures de nature et de qualité très variables, ont été soumis à l'appréciation des différents bureaux de l'AVOP.

Suite au constat qu'une partie de ces mesures relevait de l'application des dispositions existantes de la CCT, le bureau des ressources humaines s'est d'abord attelé à trier l'ensemble des mesures en différentes catégories : mesures découlant de l'application de la CCT ; mesures pouvant être mises en œuvre par les institutions elles-mêmes ; mesures à développer avec une modification éventuelle de la CCT et un financement additionnel ; mesures à abandonner pour différentes raisons (irréalistes, pas compréhensibles).

Une fois ce tri réalisé, il était devenu nécessaire de poursuivre le travail dans le cadre des bureaux missions pour déterminer quelles suites concrètes lui donner dans les différents secteurs - pédagogie spécialisée, éducation sociale, accompagnement des adultes.

De manière générale, l'examen attentif des mesures dans les différents bureaux « missions » de l'AVOP a permis de mettre en évidence la nécessité de travailler conjointement sur différents niveaux pour agir sur la pénibilité vécue au travail, et ce quel que soit le secteur. Ainsi, aménagement des conditions d'emploi et des horaires de travail (travail de nuit, repos, etc.), soutien aux équipes (dotations et encadrements par les responsables, remplacements et renforts), recrutement et intégration des nouveaux collaborateurs, et développement des compétences professionnelles (formation continue, supervision et intervision) constituent autant de dimensions à considérer pour une approche globale et efficace de lutte contre la pénibilité.

Néanmoins, les discussions dans les différents

bureaux ont confirmé la nécessité de travailler de manière sectorisée sur ces trois domaines, les réalités d'accompagnement selon les missions et publics accueillis étant très diverses, et chaque secteur étant confronté à des agendas et calendriers de travail particuliers.

Ainsi, dans certains bureaux, le travail s'est vite heurté à des questionnements de fond sur :

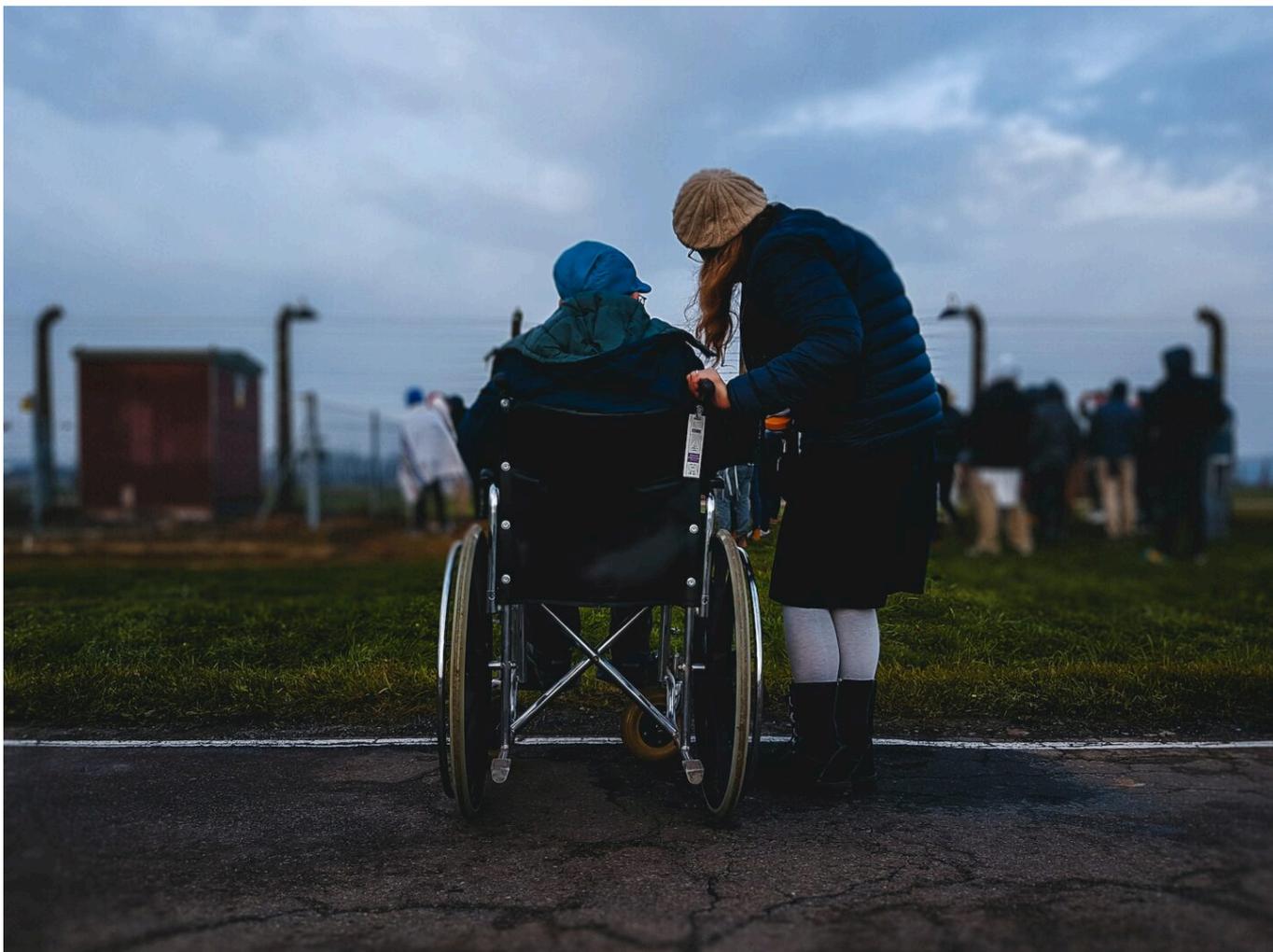
Comment définir qu'une situation d'accueil est particulièrement complexe ? Comment cibler les fonctions à haute pénibilité qui bénéficieraient de mesures pilotes plus avantageuses ? Comment avancer concrètement sur ce dossier compte tenu de l'urgence d'autres projets d'envergure politique en cours ?

En conséquence, les discussions menées dans les bureaux missions ont débouché sur des propositions d'action diverses. Dans le secteur adulte, le travail mené par le bureau a fait rapidement écho à un projet en cours sur les modalités d'accompagnement de personnes en situation de handicap complexe et présentant des comportements-défis importants. Il a conduit à l'élaboration d'un premier canevas pour un projet-pilote visant à tester des modalités de travail innovantes auprès des équipes en lien direct avec ces situations. La consolidation du concept et la mise en œuvre de ce projet-pilote constitueront une étape majeure dans la mise en place d'un dispositif cantonal idoine dès 2023.

Dans le secteur de l'éducation sociale, les réflexions sur les mesures nécessaires à prendre se sont plus particulièrement concrétisées dans le cadre des réflexions en cours sur la revalorisation du statut de l'éducateur d'internat. Dans le secteur de la pédagogie spécialisée, et malgré des besoins avérés, le dossier a été en revanche mis en suspens pour rassembler les forces sur les dossiers en lien avec la révision de la loi sur la pédagogie spécialisée.

Bureau de l'Accompagnement et des Alternatives

pour Adultes (Ba3)



Membres :

M. José Barroso

Directeur de la Fondation Les Eglantines

M. François Macias

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

M. Michael Motz

Directeur du département adultes de la Fondation Perceval

M. Kris Ricchetti

Directeur de la Fondation Echaud

M. Thierry Chollet - a quitté le bureau en mars 2022

M. Christian Chenux

Directeur de la Fondation Estérelle-Arcadie

M. Alejandro Martinez

Directeur de la Cité du Genévrier

M. Dominique Praplan

Directeur général d'Eben-Hézer Lausanne

Mme Mireille Scholder

Directrice de la Fondation de Vernand

Mme Sarah Benkhettab - a quitté le bureau en août 2022

Les activités du bureau :

Au cours de cette année, les séances ont encore été marquées par la gestion de crises, avec l'organisation de la sortie de crise Covid durant le premier semestre, et dans le second semestre, les préoccupations relatives à l'augmentation du prix du gaz et de l'électricité et à une potentielle pénurie énergétique. Sur ces thématiques, le Ba3 s'est révélé un précieux canal pour partager et relayer les besoins et préoccupations des institutions auprès des autorités.

En tant qu'organe d'échange et de consultation, le Ba3 a été sollicité à plusieurs reprises en 2022 pour élaborer le positionnement de l'AVOP sur divers dossiers. Notons ainsi la consultation sur la révision de la Directive cantonale sur les mesures de contrainte appliquées aux bénéficiaires en situation de handicap accompagnés par les établissements socio-éducatifs du canton de Vaud (Directive COREV). Faisant suite à cette consultation, le Ba3 a été mandaté pour actualiser la checklist concomitante des mesures à vérifier à l'interne en prévention aux mesures de contrainte, saluée pour sa qualité et validée par le COREV, et a validé le renouvellement de la représentation de l'AVOP au sein du COREV pour la nouvelle législature 2022-2027. Dans le chapitre des consultations officielles, notons également la consultation sur la convention intercantonale en santé numérique, qui pose les jalons de la mise en œuvre du Dossier électronique du patient (DEP) et d'autres services complémentaires proposés aux établissements dans le domaine.

Au cours de l'année 2022, le Ba3 s'est particulièrement engagé sur plusieurs dossiers importants en ligne avec les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés pour la période 2021 à 2025. Un dossier phare a notamment été l'élaboration d'un plan d'action en faveur d'un dispositif cantonal global pour l'accompagnement des situations complexes dans le domaine des personnes adultes en situation de handicap. En parallèle, le Ba3 a consacré plusieurs séances à l'examen des mesures de réduction de la pénibilité au travail identifiées dans le rapport de l'IDHEAP de 2021 « Conditions d'emploi pour fonctions à haute pénibilité » mandaté par l'AVOP.

En outre, parmi les activités marquantes du Ba3 en 2022, figure la publication du rapport mandaté par l'AVOP, ARTISET et VAHS « Description et analyse des pratiques relatives à la mise en œuvre de la CDPH en Romandie : La perspective des prestataires de services pour personnes en situation de handicap ». Ce rapport, réalisé par la HETS-GE, et disponible sur le site internet de l'AVOP, documente les pratiques des établissements socio-éducatifs romands quant à la mise en œuvre de la CDPH dans plusieurs domaines (prestations liées à l'emploi, cadre de vie, et formation du personnel). Dans une deuxième partie, il présente 10 pratiques exemplaires donnant un aperçu de la diversité des projets développés et qui se veulent sources d'inspiration pour de nouvelles initiatives en faveur de l'auto-détermination des personnes en situation de handicap et d'une société plus inclusive.

Ces projets n'auraient pas été possibles sans l'engagement individuel et collectif de nombreuses personnes, avec ou sans handicap, œuvrant au service d'un objectif commun.

Finalement, 2022 aura été l'occasion pour le Ba3 de renforcer ses relations avec plusieurs partenaires associatifs et étatiques. Ont ainsi été introduites des séances régulières d'échanges AVOP-DIRHEB, offrant

l'opportunité d'un point de situation périodique sur l'avancement des travaux en cours de part et d'autre. Sur le plan associatif, une demande d'Autisme Suisse romande a débouché sur l'organisation d'une matinée d'échange commune avec des représentants du secteur adulte, de la pédagogie spécialisée et les familles membres d'Autisme suisse romande / Autisme Vaud en novembre. Cette journée, qualifiée d'historique par ses participants, a permis de mettre en évidence un champ de préoccupations et de pistes d'action communes dans l'accompagnement des enfants et des adultes avec TSA. Finalement, en collaboration avec Heviva, Arpège, l'AVASAD, l'Institut et haute école de la santé La Source, ainsi que le groupement des praticiens en psychogériatrie (GPPG), l'AVOP a participé à l'organisation du 6e symposium de la psychiatrie de l'âge avancé.

Les activités **du groupe de la filière psychiatrie et addictions** :

En 2022, les séances de ce groupe rassemblant l'ensemble des directions membres de l'AVOP dans ce domaine se sont tenues dans un contexte de fluctuations importantes dans les directions et de remise en question des missions et prestations délivrées, notamment dans le domaine des addictions. Que ce soit dans le domaine des addictions ou de la santé mentale, les échanges en 2022 auront néanmoins permis de poser des jalons importants pour les travaux à venir dans ces domaines.

Tout d'abord, face aux difficultés du secteur addictologique résidentiel, et dans le prolongement de l'annonce en 2021 par le Conseil d'Etat d'un plan d'action cantonal dans le domaine des addictions, les membres du groupe de travail se sont engagés tout au long de l'année en faveur d'un pilotage coordonné et d'une planification stratégique des prestations dans ce secteur. A cette fin, le groupe a mené différentes démarches : il a ainsi rencontré, lors de sa séance de mars, les responsables de la DIRHEB et de son pôle psychiatrie et addictions (PPAD), et a mené un bilan des enjeux actuels dans les secteurs résidentiels, ambulatoires et à bas seuil. Ces démarches ont débouché sur l'accord du PPAD pour initier, en partenariat avec l'AVOP, les travaux en faveur d'une planification stratégique des prestations dans ce secteur, incluant l'évaluation des besoins, une réflexion sur l'orientation future des missions des établissements socio-éducatifs accompagnant des personnes en situation de dépendances, ainsi que le nombre de places à prévoir à l'avenir dans

Dans le secteur d'activité des EPSM, 2022 a aussi été l'occasion de dresser un bilan de ce nouveau modèle de fonctionnement après une période transitoire entre 2017 et 2022. Parmi les principaux constats effectués, figurent notamment, la difficulté d'appliquer certains outils et modalités de fonctionnement importés des EMS dans le contexte de la santé mentale, malgré une certaine marge de manœuvre laissée dans l'utilisation des budgets octroyés. Les leçons tirées de ce bilan serviront de base de travail pour soutenir les projets de réorientation de certains ESE addictions en EPSM dans la mission de réduction des risques ainsi que les travaux qui seront initiés en 2023 sur la révision du modèle de financement des établissements socio-éducatifs découlant de la Loi cantonale sur les mesures d'aide et d'intégration aux personnes handicapées (LAIH).

Finalement, à noter encore un thème récurrent en 2022, pour lequel encore aucune solution satisfaisante n'a pu être trouvée, à savoir les conséquences de la suppression de la cession de rente AI ainsi que la participation financière des personnes au frais de séjour, qui laissent les institutions avec des factures impayées importantes et suscitent des interrogations sur d'éventuelles conditions d'entrée en séjour malgré le devoir de prise en charge et la mission d'accompagnement à l'autonomie confiés aux établissements.

l'accompagnement résidentiel et ambulatoire par les établissements socio-éducatifs vaudois. Les travaux débuteront en 2023.

Vers un dispositif d'accompagnement des situations complexes dans le secteur du handicap

Dans le prolongement des objectifs stratégiques de l'AVOP pour le secteur adulte, le Ba3 s'est particulièrement investi en faveur d'un plan d'action cantonal pour l'accompagnement des personnes en situation complexes dans le domaine des personnes adultes en situation de handicap. Par situation complexe, on entend notamment la présence de troubles du comportement d'une telle intensité qu'elle met à mal la sécurité physique et psychique de la personne et de son entourage, ainsi que les capacités d'accompagnement habituelles des établissements.

Sur ce dossier, le Ba3 a mandaté un groupe de travail dédié, composé de 4 membres de directions d'établissements socio-éducatifs et du président du bureau. Dans les premiers mois de 2022, ce groupe de travail a élaboré un bilan de la situation, tenant compte de l'ensemble des travaux réalisés jusqu'ici sur la question, ainsi qu'une série de propositions d'actions concrètes regroupées autour de 4 axes d'intervention qui sont :

- Planification de l'offre et des infrastructures dédiées, dans la mesure où l'environnement joue un rôle majeur dans la prévalence de certains troubles du comportement;
- Adaptation des conditions de travail pour réduire la pénibilité de travail des équipes accompagnantes;
- Conditions de nouvelles admissions, y.c. amélioration de la capacité d'anticipation dans le processus de transition mineurs-majeurs;
- Renforcement de la collaboration avec les partenaires médico-sociaux et associatifs.

Suite à deux premières rencontres avec une délégation de la DIRHEB, le travail a ensuite été affiné, des priorités d'action déterminées en concertation avec l'ensemble des membres de l'AVOP concernés, et les propositions de l'AVOP présentées à la DGCS début septembre en présence de son directeur général, du président de l'AVOP, des directions d'établissements et des différents partenaires socio-médicaux et associatifs. Cette rencontre a été l'occasion d'obtenir un accord de principe de la DGCS sur le lancement d'un projet commun permettant de poser les jalons d'un dispositif d'accompagnement cohérent pour cette population. Ces travaux débuteront en 2023 et se poursuivront en 2024.

Bureau de la Pédagogie Spécialisée (BPS)



Membres :

M. Cédric Blanc

Directeur général de la Fondation de Verdeil

Mme Lysiane Gallay-Sarriot

Directrice de la Fondation l'Ombelle

M. Paul Gross

Directeur de département psychopédagogique de l'Institution de Lavigny

M. Alban Resin

Directeur général de la Fondation Dr. Combe

M. Miguel Maneira - a quitté le bureau en août 2022

M. Samuel Colin

Directeur du département Enfants et Adolescents de la Fondation Perceval

Mme Pascale Grivel

Directrice générale de la Fondation Delafontaine

M. Lucien Panchaud

Directeur santé communautaire du CPHV

M. Pierre Sterckx

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

Les activités du bureau :

Pour le secteur de la pédagogie spécialisée, il y a eu 7 séances de bureau, 4 rencontres plénières sur les travaux de mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée et plus de 40 séances de travail sur les

différents dossiers qui sont les pierres angulaires de la collaboration entre l'Etat et l'AVOP dans la mise en œuvre de la loi susmentionnée.

Nonobstant lesdits dossiers, dans sa gestion courante, le BPS a travaillé sur la classification des mesures proposées par l'IDHEAP comme des réponses à la pénibilité. Il a aussi collaboré avec l'Etat sur une réorganisation des matching days car il a posé le constat univoque d'un besoin urgent d'une planification pilotée par la DGEO. Les matching days connaissent une disharmonie entre les régions et il y a de fortes disparités dans les planifications et les placements d'une région scolaire à l'autre. Il s'agit d'une grande préoccupation pour l'AVOP et la DGEO.

Une délégation du BPS s'est attelée, avec le BRH et les syndicats, à l'élaboration d'une enquête à l'attention des enseignants spécialisés. Le but était de connaître les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Le résultat de l'enquête, qui est en cours de valorisation, a mis en évidence le plaisir des collaborateurs à travailler avec les enfants et à disposer d'une certaine liberté pédagogique pour définir un accompagnement spécialisé adapté. Par contre, une grande majorité souligne une lourdeur des tâches qui se complexifient et un salaire inadapté. Ces considérants les amènent à envisager pour beaucoup de quitter le secteur institutionnel. Le BPS, dans les Assises, s'engagera pour des mesures qui tendront à lutter contre la précarisation du secteur, une revalorisation du salaire et une refonte du cahier des charges de l'enseignant spécialisé.

Finalement, le BPS a travaillé, de concert avec le Ba3, à l'organisation d'une matinée d'échanges avec Autisme Suisse romande qui a eu lieu le 19 novembre ! Cette rencontre historique et couronnée de succès a permis à chacune des associations (AVOP et Autisme Suisse romande) de comprendre la réalité et les besoins de l'autre et de tisser des liens précieux de confiance et de respect.

Les travaux de mise en œuvre de la loi sur la pédagogie spécialisée

Comme il était indiqué en préambule, les séances pour faire avancer conjointement avec l'Etat les dossiers qui constituent les démarches de mise en œuvre de la LPS ont été nombreuses et ont induit, de la part des membres du BPS qui ont accepté de s'engager, un investissement considérable. Ils sont ici chaleureusement remerciés.

Le 16 février 2022, les directions des établissements de pédagogie spécialisée étaient conviées à une séance de présentation des travaux et de validation des orientations souhaitées. Ainsi, le modèle de la **dotation direction administration pour les prestations d'école et d'hébergement** a été validé par les participants. Ils ont admis la pertinence des indicateurs choisis qui sont objectifs, fiables, mesurables et non volatiles. Ils ont validé la construction du modèle, avec un socle de base commun à tous les établissements lié au nombre de places en école et en hébergement, qui couvre 80% des besoins institutionnels et 20% accordé en fonction de l'activation de quatre facteurs de majoration qui dépendent des spécificités propres à chaque établissement, comme le nombre de formule eivs, le nombre de bâtiments en gestion propre, le ratio EPT prestations directes / nombre de places, la complexité des tâches en cas de pluralité des services financeurs, de soumission à un contrôle ordinaire de la comptabilité, etc. Pour les porteurs du projet, ce moment de validation a été particulièrement important, car il permettait de faire table rase des historiques négociations bilatérales entre les établissements et le subventionneur et de créer un outil d'allocation sur la

base de critères aussi objectifs que possible, censé légitimer les dotations des établissements et asseoir un système transparent qui gomme les iniquités historiques. Cet outil permet de projeter et anticiper les besoins futurs. Il tend aussi à augmenter la liberté de gestion et l'autonomie des membres concernés. A ce moment, il a été décidé que l'AVOP ne se satisferait pas des 103 EPT alloués pour tous les établissements, et qu'elle allait se battre pour l'octroi de 110 EPT, afin de compenser la dotation qui n'a pas été allouée ces dernières années, dans l'attente de la mise en œuvre d'un outil d'allocation. La dotation n'a alors pas été adaptée à l'ouverture de nouvelles classes ou tâches supplémentaires assumées par les établissements. A la suite de cette séance, les porteurs du projet ont poursuivi les travaux avec l'Etat pour harmoniser la composition du poste direction administration (groupe 33) et la manière de valoriser les dotations obtenues par un salaire moyen institutionnel.

Au cours de cette même séance, le modèle imaginé pour définir **le taux d'encadrement scolaire** a été présenté. Ce modèle innovant et abouti prend comme unité d'œuvre le groupe classe et analyse sur la base des critères CIF, grille activité et participation, la capacité des enfants à évoluer dans une classe. C'est cette grille qui a été choisie, car elle permet de décrire le fonctionnement et le handicap dans l'enfance et l'adolescence et d'identifier les besoins sanitaires, éducatifs et sociaux de l'enfant en développement dans un contexte classe, en examinant en particulier ses capacités d'apprentissage, sa mobilité, ses relations et interactions avec autrui, ses aptitudes de communication, sa capacité à répondre aux tâches et exigences générales. Dès que le modèle a été validé par les membres présents, il a fallu procéder à des ajustements et convaincre la DGEO de la pertinence du modèle. Une fois la conviction de l'Etat emportée, des tests ont eu lieu dans quelques établissements pour vérifier la fiabilité du modèle. Puis, au cours de l'automne, les établissements ont été invités à analyser tous les élèves dans les classes afin de qualifier la complexité de la classe en fonction du profil des enfants. Le projet se poursuit activement en 2023.

Le **GT autres prestations** s'est penché sur les prestations directes aux élèves, hors de l'école (para et périscolaire, internat, UAT, etc.) et les établissements ont été invités à relever toutes les prestations délivrées dans ce contexte. Au vu du nombre de dossiers traités en parallèle, celui-ci a été un peu mis de côté, pour ménager les membres du BPS et les établissements de pédagogie spécialisée.

Finalement, le BPS s'est attelé à la tâche de relecture, de corrections et de négociation de la **convention de subventionnement** transitoire qui couvre l'année 2023. Cette convention est limitée à un an, car la plupart des éléments fondamentaux qui la constituent sont encore en cours de réflexion ou de finalisation dans les GT identifiés ci-dessus. Il n'en demeure pas moins que cette convention est aussi historique, car elle est la première établie sur la base de la nouvelle loi sur la pédagogie spécialisée et qu'elle est censée, à terme, couvrir une période de 5 ans avec des avenants annuels.

Tous nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes engagées dans les travaux de mise en œuvre de la LPS et nous leur souhaitons plein d'énergie pour 2023.

Bureau de l'Education Sociale (BES)



Membres :

Mme Séverine Peccatus

Directrice générale de la Fondation Jeunesse & Familles

M. Daniel Gröbli

Directeur général de la Fondation la Rambarde

Mme Olivia Rosenthal

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

M. Ladislas Hierholtz - a quitté le bureau en mai 2022

M. Christophe Berthet

Directeur de l'Association de la Maison des Jeunes

M. François Gorgé

Directeur de l'Association le Châtelard

M. Jean-Pierre Imhoff

Directeur de la Fondation Petitmaître

M. Thomas Légeret - a quitté le bureau en mai 2022

Les activités du bureau :

Le bureau de l'éducation sociale (BES) a été réuni pour 6 séances et a rencontré toutes les directions d'éducation sociale le 20 janvier 2022 afin de les consulter sur **le contrat de prestations proposé par la DGEJ et de prendre position sur les directives** qui y sont associées. Ainsi, toutes les directions ont travaillé, l'espace d'une matinée et en sous-groupes, sur la forme et le fond du contrat de prestations, sur la directive sur les autorisations des institutions relevant de la mise en œuvre de l'Ordonnance sur le Placement d'Enfants (OPE) et sur la directive d'annonce et de suivi d'événements graves qui concernent les enfants et qui sont survenus dans un milieu d'accueil autorisé et/ou subventionné par la Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse (DGEJ). Cette matinée d'échanges a permis au secrétariat général d'élaborer le positionnement de l'AVOP sur lesdits documents qui lui avaient été transmis pour avis. Le positionnement a été transmis pour validation à l'ensemble des conseils de fondations et des comités d'associations de l'éducation sociale. Leurs avis ont permis à l'AVOP d'adresser un soutien concerté, harmonisé et validé à la DGEJ sur les différents documents soumis. Il s'agit d'un bel exemple de collaboration entre les établissements, l'AVOP et la DGEJ.

Le BES a aussi délégué une représentation dans un nouveau groupe qui travaille, en partenariat avec l'Etat, sur **l'évaluation des prestations**. Le bureau a fait part de ses attentes et besoins dans la construction d'un nouvel outil. Il a évoqué la nécessité que la rythmicité de l'évaluation soit questionnée et que l'évaluation annuelle se focalise sur quelques thématiques préalablement choisies par les parties (focus restreint). Chaque cinq ans, l'ensemble des thématiques devraient avoir été traitées. Il a été suggéré que l'évaluation de la qualité des prestations passe par la construction de standards permettant de garantir l'adéquation entre les prestations et les ressources allouées pour remplir les missions de protection, de sécurité, de socialisation et de réduction des risques de récidives pour les enfants et les jeunes.

Le bureau a mandaté une délégation pour réviser la **transition mineurs-majeurs**. Le groupe de travail a réfléchi à la manière de cartographier l'offre existante et les besoins en termes de transition, puis de situations complexes. Il a mis en évidence la nécessité de revoir la coordination, le pilotage et le monitoring de ces situations et d'identifier tous les espaces où ces questions sont réfléchies, car il faut travailler en harmonie et éviter de faire redondance. Le groupe de travail a élaboré un rapport préalable qui a été validé par le bureau et qui sera présenté, en 2023, à la DGEJ afin d'initier une collaboration sur ces questions avec l'Etat. Il y a lieu de partager les constats, car les réponses souhaitées nécessitent un partenariat étroit.

Finalement, le bureau a répondu à un sondage du bureau des ressources humaines et de la formation (BRH) sur la situation du personnel de nuit dans les institutions. Le but est d'identifier les problématiques rencontrées (ou non) en lien avec le personnel de nuit, hors éducateurs d'internat. En filigrane, se pose la question à la Commission paritaire professionnelle du secteur social (CPP Social), de réviser le statut du personnel de nuit.



La révision du statut de l'éducateur d'internat, prémices aux Assises 2023

Le bureau a nommé une délégation chargée de travailler sur la revalorisation du **statut de l'éducateur d'internat**. Les réflexions ont porté sur les conditions de travail, la structuration des horaires, l'implémentation d'une logique de projet pour remotiver les équipes de travail (nouvelle génération d'éducateurs), en passant par la formation et le renforcement des compétences. Ont également été questionnées les représentations du résidentiel, à travailler notamment sous l'angle de la formation et du cahier de charges. L'application de l'article 3.12 CCT Social sur le repos quotidien, de même que la réflexion autour des camps (art. 3.17 CCT Social) ont légitimement été entendues dans les débats. Le groupe de travail a constaté qu'il fallait « sortir d'une logique de survie » dans laquelle se trouvent actuellement les institutions. Dans ce cadre, il a suggéré d'inclure une dimension qui touche au renforcement de la dotation. Pour ce faire, il serait nécessaire de rendre visible les différences de dotation d'une institution à l'autre, pour une même mission. Et aujourd'hui, ces dotations ne font pas l'objet de critères précis d'octroi, en conséquence, cela dépend du besoin argumenté par chaque direction. Si on s'engage sur cette thématique, il faudra mettre en exergue la dotation actuelle de chaque établissement et les tâches assumées. Les enjeux tournent, d'une part, autour de la définition de critères clairs et objectifs pour allouer les dotations à chaque mission et, d'autre part, sur la construction d'un argumentaire qui illustre les tâches supplémentaires qui ont été confiées aux éducateurs pour justifier une augmentation de la dotation. Le BES ayant conclu que la pénurie est moins liée à la dotation qu'à la pénibilité, il recommande au groupe de travail de travailler en priorité à la reconnaissance de la pénibilité objectivée et pour ce faire, il est nécessaire d'identifier les tâches et de revoir le cahier des charges, pour enfin rendre plus disponible le personnel actuel.

A court terme, le groupe de travail se penchera sur des mesures urgentes pour lutter contre la pénurie de personnel et conserver les éducateurs d'internat à leur poste, mesures urgentes qu'il proposera à la DGEJ. Dans ce cadre, le secrétariat général a finalisé le chiffrage du coût du travail de nuit des éducateurs si l'article 3.7 CCT Social en lien avec l'annexe 14 était supprimé. A moyen terme, il s'agira de poursuivre les réflexions sur le cahier des charges des éducateurs, sur leur motivation et le sens au travail. Pour ce faire, il est envisagé de diligenter une enquête pour quantifier les nouvelles missions de l'éducateur d'internat (charges administratives en augmentation, nouvelle mission de réhabilitation des compétences parentales, etc.). Et si les membres sont convaincus, cette enquête sera utilisée pour vérifier la dotation actuelle au regard de ces nouvelles missions et adapter les cahiers des charges. Cela pourrait aussi déboucher, à plus long terme, sur l'établissement d'un modèle de taux d'encadrement, qui devrait conduire vers une certaine harmonisation des dotations entre les institutions du secteur (OFJ, canton) sur des critères objectifs (avec des conditions qui permettent de la flexibilité).

Bureau des Ressources Humaines et de la Formation (BRH)



Membres :

M. Gilles Lugin

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

M. Daniel Gröbli

Directeur général de la Fondation la Rambarde

Mme Elodie Jeanneret

Directrice adjointe de la Fondation Echaud

M. Jérôme Rudaz

Directeur des ressources humaines de l'Institution de Lavigny

Mme Joëlle Pfister - a quitté le bureau en

M. Cédric Charbonnet

Directeur des ressources humaines de l'Association la Branche

Mme Isabel Mann - a quitté le bureau en octobre 2022

M. Jean-Pierre Prahin

Membre du Conseil de la Fondation Jeunesse & Familles

Mme Valérie Sendon

Directrice des ressources humaines de la Fondation du Levant

Les activités du bureau :

Le bureau des ressources humaines et de la formation s'est réuni à 7 reprises durant l'année 2022. Son activité a porté, en priorité, sur les dossiers en lien avec la revalorisation salariale et l'amélioration des conditions de travail afin de renforcer l'attractivité du secteur social parapublic et d'endiguer la pénurie en personnel.

Durant les deux premières séances, le bureau a travaillé sur la catégorisation des mesures de soutien pour les fonctions à pénibilité élevée issues d'un rapport de l'IDHEAP. Le BRH a mis en évidence, d'une part, les mesures qui méritaient d'être creusées et développées dans les bureaux missions et, d'autre part, celles qui relevaient de problématiques d'application de la CCT Social. A l'issue de ce travail, le BRH a déterminé une liste des dispositions conventionnelles et des thèmes qui posent des difficultés d'application dans les institutions, tels que la durée du repos et le respect des pauses. Fort de ce constat, les membres ont formé un groupe de travail afin de proposer des outils de rappel des bonnes pratiques en matière d'application des articles de la CCT Social. Celui-ci poursuivra ses réflexions en 2023. Le bureau a également soutenu la mise en place des cafés-rencontres juridiques organisés par l'AVOP sur les spécificités de la CCT Social en matière de droit du travail.

Dès le deuxième trimestre, le bureau s'est penché sur la mise en œuvre de la nouvelle loi sur la protection des données dans les institutions (nLPD). Les membres ont analysé divers outils et ont validé l'utilisation des documents ARTISET, ainsi que l'organisation d'une matinée de formation et d'échange sur les nouvelles exigences en matière de protection des données en mars 2023.

Par ailleurs, le BRH a été régulièrement appelé à donner des préavis dans le cadre des objets traités par la CPP. Il faut rappeler que depuis la

Les travaux du BRH ont conduit à l'introduction, dans la CCT, du nouvel article sur le congé de paternité qui offre au père 20 jours de congé payé dans les 6 mois suivants la naissance de leur enfant. Il faut également citer la reconnaissance de deux nouvelles fonctions dans la convention collective. Tout d'abord, dans le secteur thérapeutique, l'infirmier responsable d'unité, le chef ou le coordinateur qui permet aux institutions, dès le 1er janvier 2023, d'allouer 8% de salaire supplémentaire aux collaborateurs qui occupent cette fonction ; puis, dans le secteur de l'enseignement spécialisé et de l'éducation précoce spécialisée, l'introduction de la fonction d'enseignant d'éducation physique spécialisé pour les travailleurs porteurs d'un Master en Activités Physiques Adaptées et Santé (APAS). Toujours dans ce secteur, la CPP a accepté que les titres étrangers pour les enseignants spécialisés au bénéfice d'un master faisant l'objet d'une reconnaissance de la CDIP avant le 1er janvier 2008 soient classés en 21-24, et ceux qui sont reconnus après cette date soient classés en 23-26 et considérés comme des masters.

A souligner que l'AVOP a obtenu la garantie du financement par l'Etat de ces nouveautés conventionnelles.

De plus, dans le cadre de sa collaboration avec la CPP, le bureau des ressources humaine s'est prononcé sur la révision des documents utilisés lors des contrôles afin de tenir compte des améliorations demandées par les institutions suite au premier cycle de contrôles qui s'est achevé en 2021.

réorganisation de l'AVOP, 4 membres du bureau des ressources humaines siègent également à la CPP, garantissant ainsi un suivi efficace et une cohérence dans la prise de décision.

Concept d'analyse de risque maternité :

Selon l'article 63 de l'ordonnance 1 relative à la loi sur le travail, toute entreprise comportant des activités dangereuses et/ou pénibles pour la mère ou l'enfant doit faire réaliser une analyse de risques par un spécialiste. L'Ordonnance sur la protection de la maternité au travail (OProMa) précise les activités qui sont notamment considérées comme pénibles ou dangereuses et qui présentent des restrictions. Cette obligation légale implique que chaque institution membre de l'AVOP doit réaliser une analyse des risques qui indique les dangers pour la future mère, comment ces risques peuvent être évités et quels travaux sont interdits pendant la grossesse et l'allaitement.

Un sondage opéré auprès de tous les membres de l'AVOP en 2021, a révélé que plus de 75 % des institutions n'avaient pas commencé ou pas finalisé leur concept d'analyse de risque maternité et étaient intéressées à la réalisation d'une analyse globale par l'AVOP. Les avantages financiers d'une démarche mutualisée sont évidents, ainsi que le gain de temps pour chaque institution.

Fort de cette constatation, le BRH a décidé de réaliser un concept global et mutualisé d'analyse de risque maternité pour l'ensemble des secteurs de l'AVOP en collaboration avec Unisanté. Deux membres du bureau, ayant déjà débuté une analyse, se sont portés volontaires pour former un groupe de travail et mettre à disposition leurs travaux. Le GT s'est réuni à trois reprises afin, tout d'abord, de définir le périmètre du mandat, puis d'analyser les étapes de la démarche proposée par le prestataire. Il souhaite également proposer un accompagnement pour la mise en œuvre et la personnalisation de la solution dans les institutions qui le souhaiteraient.

A ce jour, le bureau a désigné deux établissements pilotes pour la suite de la démarche et doit définir le nombre d'analyses qui seront nécessaires en tenant compte des spécificités de chaque secteur de l'AVOP. Il s'agira ensuite d'établir le coût du mandat et son mode de financement.

Bureau des Finances (BFIN)



Membres :

M. Alexandre Pahud

Président de la Fondation Madame Charles Eynard-Eynard

M. Gian-Claudio Fontanella

Chef du service finance et comptabilité de l'Espérance

Mme Maria Mauron

Directrice administration et finances de la Fondation de Vernand

M. Stéphane Rausis

Adjoint de direction de la Fondation les Eglantines

Mme Stéphanie Saudan

Directrice des finances de l'Institution de Lavigny

M. Robert Favre

Directeur finances et logistique de la Fondation Delafontaine

Mme Elisabeth Koliqi

Directrice administration, finances et infrastructures de la Fondation Perceval

Mme Véronique Narbel

Directrice adjointe administration, finances et RH de la Fondation Petitmaître

Mme Laure Yersin

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

Les activités du bureau :

Après une année 2021 placée sous le signe de la mise en route, le Bureau des finances s'est réuni neuf fois en 2022 et a œuvré sur une variété de dossiers et thématiques.

Sujet phare de l'exercice précédent, la thématique informatique demeura une constante dans les séances et échanges tout au long de l'année. En effet, les enjeux et défis pour les institutions sont légion, tant leurs besoins semblent croissants et ne peuvent pas toujours être suivis par l'Etat, qui a ses propres contraintes.

Dans la foulée des démarches initiées en 2021, une délégation du Bureau des finances a poursuivi ses réflexions quant à la problématique de la procédure d'exonération des frais de repas. Ainsi, une proposition de procédure équitable, simplifiée et transparente a pu être établie et transmise à la DGEO dans le courant de l'été.

De surcroît, le Bureau des finances a constitué une ressource précieuse lors de la consultation liée aux conventions de subventionnement DGCS et aux directives financières pour la partie adulte (DFESE). En effet, les remarques et propositions d'amélioration pertinentes formulées par ses membres ont mené à ce que la DGCS apporte des amendements à ces documents et transmette une nouvelle version aux institutions. À la lumière de cette expérience, l'AVOP a réitéré sa volonté qu'un processus de collaboration et de consultation soit privilégié par la DGCS à l'avenir.

En outre, une délégation du Bureau des finances a été consultée à plusieurs reprises sur les travaux liés à la mise en œuvre de la Loi sur la pédagogie spécialisée. En particulier, leur avis a été sollicité dans le cadre de la nouvelle convention de subventionnement ou pour le modèle de la dotation direction-administration.

Nos vifs et chaleureux remerciements aux membres du Bureau des finances pour leur implication et motivation sans faille tout au long de l'année.

Dans un contexte où les crises se succèdent et instituent un climat d'incertitude dans les institutions, le Bureau des finances s'est également penché sur les conséquences du conflit russo-ukrainien, illustrées notamment par les potentielles pénuries d'électricité ou de gaz. Dans un premier temps, il s'est affairé pour que l'augmentation des coûts divers (énergie, alimentation, etc.) soit reconnue et prise en charge par les différentes Directions générales de l'Etat concernées. Puis, dans un second temps, en réaction à la hausse du prix des carburants, le Bureau des finances a été appelé à se prononcer sur la pertinence d'une entrée en matière de l'AVOP sur la problématique du remboursement des frais kilométriques. La baisse du prix des carburants amorcée au début de l'automne dernier, conjuguée à l'absence de modification du tarif remboursé dans l'administration cantonale vaudoise, a suggéré qu'une action de l'AVOP ne se justifiait pas à ce moment-là.

Par ailleurs, une évaluation du Bureau des finances réalisée à la fin d'année dernière a permis de mettre en évidence certains points de vigilance et d'identifier plusieurs axes d'amélioration pour l'avenir de cet organe. De manière très concrète, il a été relevé que le Bureau des finances n'était pas encore parvenu à s'ériger en tant que courroie de transmission pour les institutions désireuses de faire remonter une problématique financière ou informatique. Par conséquent, il a été décidé de convier toutes les institutions à une rencontre le 2 mai 2023 dans le but de créer un lien et d'échanger au sujet des besoins financiers et informatiques des membres de l'AVOP.

La sécurité informatique

Comme brièvement mentionné dans l'introduction, la thématique informatique – au sens large – a cristallisé les débats lors de chaque séance du Bureau des finances. Thème majeur et d'actualité, la sécurité informatique a fait l'objet d'une recherche permanente de solutions techniques, de formation ou de sensibilisation à proposer aux institutions et à leurs collaborateurs. De surcroît, à l'été 2022, trois membres du Bureau des finances ont été élus au Comité du CIAD, permettant ainsi d'établir un canal de communication facilité entre ces deux organes. Cette nouvelle connexion a notamment permis d'initier le développement de l'authentification à double facteur et d'une GED, de questionner les pratiques en termes de renouvellement du parc informatique ou de mener une réflexion quant à l'actualisation de la convention de partenariat entre le CIAD et les institutions.

Sous l'impulsion du Bureau des finances, le secrétariat général de l'AVOP a organisé, en collaboration avec Gonthier & Schneeberger SA, une conférence sur la cybersécurité dans le but de sensibiliser les institutions sur les risques et dangers potentiels et de les informer quant à la question de la cyberassurance. Si certains exemples présentés n'étaient pas de nature à rassurer l'assemblée, cette rencontre – fortement saluée et appréciée par les participants – a permis de prendre conscience de la nécessité d'agir rapidement aux niveaux technique et humain.

Bureau de la Communication (BCOM)

Membres :

M. Samir Chercher

Président du Conseil de la Fondation La Feuillère

M. Carmine Cioffi

Directeur adjoint de la Fondation Echaud

M. Nathanaël Pittet

Président du Conseil de la Fondation de Perceval

M. David Volet

Directeur général de la Fondation St-Barthélemy

M. Alban Resin

Directeur général de la Fondation Dr. Combe

Mme Pascale Grivel

Directrice générale de la Fondation Delafontaine

M. Dominique Praplan

Directeur général de la Fondation Eben-Hézer

Mme Marie-Françoise Zorn

Directrice des services généraux et administratifs

Les activités du bureau :

Les tâches du bureau de la communication (BCOM) interrogent et il n'est pas inutile de préciser, ici, que ce n'est pas un organe qui travaille sur toutes les communications des autres bureaux. Il a pour tâche d'élaborer, avec un professionnel, la stratégie interne et externe de communication et de définir un plan de mesures. La décision finale appartient au comité. Par ailleurs, le bureau doit œuvrer à soutenir les membres dans la gestion de leur réputation institutionnelle. Et, pour ce faire, il doit proposer des actions qui mettent en valeur le travail social et la richesse institutionnelle.

Dans ce cadre, le bureau en petite représentation (car il n'a été renforcé par de nouveaux membres qu'au mois de mai 2022), s'est réuni à 8 reprises. En priorité, le bureau a identifié les grands axes de la **stratégie de communication**, a procédé à un appel d'offres, a sélectionné une agence de communication.

En parallèle des travaux avec l'agence de communication, le bureau a défini les modalités globales de communication sur les travaux des bureaux et les dossiers traités au comité de l'AVOP et établi une matrice de communication (qui communique, quand, comment, avec quelle validation, quel contenu et dans quel but). Pour éviter de surcharger les directions et les présidences sous une avalanche de courriels, le BCOM a choisi comme critères de communication la pertinence des informations et le ciblage du public.

Sur ce dossier complexe de la communication, la validation de la stratégie par le comité a nécessité plusieurs compléments et réexamens, de même qu'une priorisation des actions, devant le budget modeste que l'AVOP peut allouer chaque année.

Dans les dossiers qui concernent plus particulièrement la valorisation du secteur social, le bureau a échangé longuement sur la **création d'un groupe thématique au Grand Conseil**. Avec l'agence de communication, une plaquette de présentation des établissements membres de l'AVOP est en cours de réalisation. Il y a lieu de définir les indicateurs à mettre en évidence, les chiffres-clé percutants et de réfléchir à la manière de créer ce groupe. Il faut aussi identifier les Députés à solliciter, les besoins en communication, la façon d'alimenter le groupe et trouver un nom car « social » est plus large que le secteur institutionnel et pourrait induire la participation d'autres associations faitières.

Les membres ont aussi décidé de la création de **vidéos** qui présenteraient le secteur institutionnel vaudois. La story telling est en cours de réflexion, il faut valoriser le secteur, tout en parlant des défis auxquels il fait face et expliciter le travail de l'AVOP. Il s'agit alors d'un travail d'équilibre car il faut mettre en exergue les défis de l'accompagnement et les axes stratégiques pour y répondre (anticiper les réalités, problématiques architecturales, financements nécessaires), présenter les réalités institutionnelles qui induisent les coûts, s'exposer avec intelligence pour ne pas avoir un retour de bâton et rayonner positivement.

Les comptes de l'AVOP

Comptes de l'exercice 2022

[Site de l'AVOP](#)

[Linkedin](#)