

RAPPORT ANNUEL

2025

CMS de l'Ouest lausannois – APREMADOL

Association pour la prévention et le maintien à domicile
dans l'Ouest lausannois

APREMADOL
Av. du 14-Avril 12
Case Postale 225
1020 Renens

PHOTOS
ABEL DESIGN
APREMADOL

MISE EN PAGE
map.ch

Sommaire

04

Édito

06

Chiffres clés

09

**Clients et
prestations**

22

**Collaboratrices
et collaborateurs**

28

**Évolution des CMS
et projets**

32

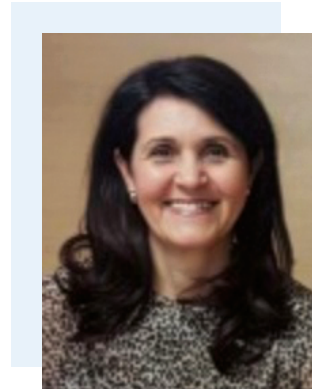
Finances

36

Gouvernance

Édito

Face aux profondes mutations de notre société, notre Association se trouve à un moment charnière.



TIZIANA BRUTTO KOLLER

Directrice

Le vieillissement de la population, l'augmentation continue des maladies chroniques et la pénurie persistante de personnel qualifié représentent des défis majeurs pour l'aide et les soins à domicile. Ces transformations ne relèvent pas d'un avenir lointain : elles constituent déjà notre quotidien et exigent de nous une anticipation lucide, un engagement collectif et une capacité à repenser nos pratiques afin de garantir des prestations durables, accessibles et de qualité.

Se préparer à ces défis, c'est d'abord réaffirmer le sens et la force de notre mission. Sur le terrain, chaque jour, nos équipes accompagnent les personnes à domicile avec professionnalisme, humanité et respect de leur dignité. L'aide et les soins à domicile jouent un rôle essentiel dans le maintien de l'autonomie, la qualité de vie et la continuité des parcours de soins. Ils constituent un pilier indispensable d'un système de santé durable, proche des bénéficiaires et attentif à leurs besoins.

Notre projet « Horizon 2040 », dont le déploiement a débuté courant 2025, s'inscrit comme une réponse concrète au défi de la qualité et de la continuité des soins. Il repense en profondeur les frontières et l'organisation de nos CMS. Grâce à une structuration fondée sur une cohérence géographique accrue et adaptée à la réalité de notre territoire urbain, nos tournées – plus sectorisées, plus compactes et mieux coordonnées – permettront d'optimiser les déplacements, d'améliorer la disponibilité des équipes et d'assurer une prise en charge plus réactive.

Cette nouvelle organisation vise avant tout à renforcer le lien de proximité, de confiance et de fidélité entre notre clientèle et nos CMS. Elle constitue une étape essentielle pour garantir des prestations mieux alignées sur les besoins de la population.

Notre mission n'existerait cependant pas sans l'engagement remarquable de nos équipes pluridisciplinaires, où chacune et chacun fait preuve d'une implication constante, souvent dans des contextes exigeants et complexes. Leur expertise, leur capacité d'adaptation et leur sens du service sont notre première richesse. Investir dans la formation, l'attractivité des métiers et la reconnaissance du travail accompli constituent des conditions essentielles pour relever les défis à venir.

Ce rapport annuel témoigne de notre volonté de nous projeter dans l'avenir avec responsabilité, en consolidant nos actions, en innovant et en développant des partenariats toujours plus solides. Ensemble – avec nos équipes, nos partenaires et nos bénéficiaires – nous continuerons à faire de l'aide et des soins à domicile une réponse humaine, efficace et durable aux enjeux d'aujourd'hui comme à ceux de demain.

Manon Fawer et Tiziana Brutto Koller

Renforcement du dialogue avec les communes



MANON FAWER
Présidente du Comité

Au cours de l'année écoulée, notre Association de soins à domicile s'est présentée devant l'ensemble des Conseils communaux de notre région.

.....

Ces rencontres ont constitué un temps d'échange privilégié pour expliquer notre organisation, notre mode de fonctionnement et les réalités opérationnelles de l'aide et des soins à domicile, au plus près de la population.

Elles ont également permis de rappeler le cœur de notre mission : garantir des soins de qualité à domicile, favoriser le maintien de l'autonomie et contribuer à une prise en charge coordonnée, humaine et efficiente de nos bénéficiaires. Dans un contexte marqué par le vieillissement de la population et l'évolution des besoins en soins, ces échanges ont mis en lumière le rôle essentiel de l'aide et des soins à domicile dans le dispositif de santé et d'accompagnement, en particulier dans l'Ouest lausannois.

Enfin, ces démarches ont permis de faire émerger, puis de renforcer, la conviction partagée qu'un partenariat étroit et durable avec les Communes de notre district est indispensable. Cette collaboration constitue un levier fondamental pour anticiper les besoins à venir, assurer la continuité des prestations et développer des réponses adaptées aux réalités locales, au bénéfice direct de l'ensemble des citoyennes et citoyens.



ÉQUIPE DU PÔLE
D'EXPERTISE

Chiffres clés



4

CENTRES
MÉDICO-SOCIAUX



188'598

HEURES DE PRESTATIONS



367

COLLABORATEUR·TRICE·S



35,4

MILLIONS DE
FINANCEMENT



3'119

CLIENT·E·S DE L'AIDE
ET SOINS À DOMICILE

Mission

Le 29 mai 1990, sept communes de l'Ouest lausannois signaient avec l'organisme médico-social vaudois (OMSV) la convention permettant la réorganisation et le renforcement des services d'aide et de soins à domicile.

La mise en commun de compétences pluridisciplinaires au sein d'un seul et même centre (CMS) a alors permis d'améliorer notamment la cohérence et la coordination des prestations dispensées à la population.

Sur cette base, l'APREMADOL s'est constituée le 26 septembre 1994. Gérant les soins à domicile dans sept communes de l'Ouest lausannois (Bussigny, Chavannes-près-Renens, Crissier, Ecublens, Renens,

Saint-Sulpice et Villars-Ste-Croix), sa création a permis d'améliorer les prestations et de simplifier considérablement les démarches pour obtenir un service adapté.

Depuis le 1^{er} janvier 2010, l'APREMADOL est membre de l'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD). Elle est inscrite au registre du commerce depuis le 13 juillet 2018.

L'APREMADOL a en particulier pour mission de :

- Favoriser le maintien à domicile des personnes atteintes dans leur santé ou en situation de handicap ;
- Garantir à la population l'accès équitable à des prestations favorisant un maintien à domicile adéquat, de proximité, économique et de qualité ;
- Contribuer à la maîtrise de l'évolution des coûts de la santé par une affectation optimale des ressources à disposition ;
- Proposer toute mesure innovante afin de favoriser le maintien à domicile à des conditions sociales et économiques adéquates ;
- Collaborer activement avec les partenaires et les institutions privées actives dans le domaine sanitaire, médico-social et social pour appliquer la politique définie par le Conseil d'État en concertation avec les associations représentatives des communes ;

- Participer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation de programmes de promotion de la santé et de prévention des maladies ;
- Assurer l'exécution de programmes confiés par l'Etat.

L'APREMADOL s'implique

Relevons la collaboration avec Pro Senectute pour l'établissement d'un diagnostic communautaire sur les communes de Renens et d'Ecublens, ainsi que dans la gestion d'appartements protégés avec Alterimo. L'ensemble des collaboratrices et collaborateurs des CMS sont au bénéfice d'une qualification professionnelle reconnue, complétée régulièrement par des formations continues. Les équipes œuvrent au sein d'une organisation pluridisciplinaire au service de la population.

Organisation

4 centres médico-sociaux (CMS)

répartis dans les communes de l'Ouest lausannois.

1 centre d'appels

qui répond du lundi au vendredi de 7h30 à 18h, sans interruption.

1 laverie

qui prend en charge l'entretien du linge pour les clientes et clients des quatre CMS de l'Ouest lausannois et de quatre CMS de la Couronne lausannoise.

1 service des repas

qui livre au domicile des clientes et clients des quatre CMS de l'Ouest lausannois et de Prilly Nord.

1 service Secutel

qui assure la sécurité à domicile des clientes et clients des CMS de tout le canton, à l'exception de la Côte, où la FLC dispose également d'une équipe dédiée.



ÉQUIPE DE
LA LAVERIE

Clientes et clients

2025 a été une année marquée par la poursuite des projets initiés en 2024, ainsi que par la mise en place de nouveaux dispositifs au service de notre population et de nos partenaires régionaux, dans un contexte de vieillissement démographique et de prises en charge à domicile toujours plus complexes et instables.

Poursuite d'un partenariat innovant avec la Fondation de l'Asile des Aveugles (FAA)

Grâce à la convention de formation signée en 2024 entre la FAA et les Directions des CMS de la région lausannoise, pas moins de 107 collaborateurs de l'APREMADOL ont bénéficié de la formation destinée aux professionnels de santé, tous métiers confondus.

Cette formation a pour objectif de faire monter en compétences nos collaborateurs intervenant chez nos clients, dans le cadre de la prise en charge d'une personne présentant une déficience visuelle, mais également dans le dépistage de ces troubles. La qualité des intervenants ainsi que les méthodes pédagogiques utilisées ont permis d'atteindre un degré global de satisfaction de 4.6/5 et un taux de recommandation de cette formation atteignant 100 %.

Ces excellents résultats démontrent que le sujet répond clairement à un besoin de nos collaborateurs d'approfondir ce vaste sujet, souvent largement méconnu et non priorisé auprès de notre population.

Nous nous réjouissons d'ores et déjà de poursuivre ce cursus de formations en 2026 avec notre partenaire, afin de pouvoir former l'ensemble des professionnels de santé de nos CMS, et ainsi nous donner des perspectives de développements intéressants dans le cadre des prises en charge de nos clients présentant une déficience visuelle.

CMS et réseau associatif au service du maintien à domicile

L'isolement social, le déclin fonctionnel, la malnutrition, tant de problématiques largement rencontrées au sein de notre population pouvant mettre à mal un projet personnel de maintien à domicile.

Certes, les professionnels des CMS apportent des éléments de réponse en termes de suppléance, de soutien, de soins, de recouvrance de l'indépendance et de l'autonomie. Toutefois, sans l'existence d'un réseau associatif régional dans son ensemble, les maillons de cette chaîne de prise en soins ne seraient pas complets.

C'est pourquoi, l'APREMADOL a souhaité reprendre son bâton de pèlerin dans le but de recréer des ponts entre toutes et tous, et ainsi permettre la mise en place de partenariats entre les associations par le biais de rencontres et d'interventions dans le cadre de séances organisées aussi bien au niveau des instances politiques qu'au niveau associatif.

Nous souhaitons poursuivre cette dynamique en 2026, en renforçant les liens et la collaboration entre nos institutions.

L'évaluation, une démarche clinique partagée

Afin de répondre de manière efficiente aux besoins et risques des clients, ainsi que de garantir le principe d'équité envers l'ensemble de la clientèle, la démarche d'évaluation permet de mettre en place des objectifs et un plan d'intervention négociés avec le client, sur la base d'un recueil de données qui met en lumière les ressources, les risques, et les problèmes découlant de sa situation.

Hormis le fait de répondre à une exigence de l'Ordonnance sur les prestations de l'assurance des soins (OPAS), la démarche d'évaluation s'inscrit dans un vrai partenariat entre le client et le CMS, mais également avec des partenaires externes tels que les médecins traitants. Grâce au regard croisé de tous les intervenants gravitant autour de la personne, une expertise pluridimensionnelle de la situation peut ainsi être amenée, quel que soit la complexité de la situation.

Enfin, les réévaluations prévues dans le cadre légal, mais également initiées par des changements de situations de santé de nos clients permettent une adaptation régulière du plan d'intervention, mettant en avant les compétences cliniques et évaluatives de nos collaborateurs HES.

Pour conclure, la démarche d'évaluation est au cœur de nos prises en charge à domicile et au centre des pratiques, quel que soit le profil des collaborateurs, dans le cadre de leur rôle autonome. La pluridisciplinarité représentée dans les CMS facilite l'interprofessionnalité, et représente une force non négligeable, nécessaire à la prise en charge de situations toujours plus complexes et changeantes.

« Bien Vieillir », un paradigme à haute valeur ajoutée

Après une année 2024 très riche en matière de formations, d'encadrements, mais également en termes d'investissements dans le cadre d'études menées par le Professeur Jourdan de la Chaire UNESCO « Education & Santé » et son équipe, 2025 devait logiquement ouvrir la voie à de nouvelles opportunités, dont notamment la restitution des résultats sur l'impact du développement des compétences des collaborateurs et des clients en lien avec le « Bien Vieillir ».

Les résultats de l'étude ont dépassé largement nos espérances et ont démontré l'investissement majeur des collaborateurs, des cadres, et des encadrants cliniques dans l'implémentation de ce nouveau paradigme dans la prise en soins à domicile.

Tout d'abord, près de 89 % de nos collaborateurs auxiliaires et ASSC (assistant-e en soins et santé communautaire) avaient suivi l'entier du cursus de formation cantonale. Ce magnifique résultat a positionné les CMS de l'Ouest lausannois en tête de liste des Associations et Fondations du canton pour ces profils « métier ». Quant à nos collaborateurs HES, près de 82 % d'entre eux ont terminé le cursus, positionnant l'APREMADOL à une très honorable troisième place.

Concernant l'évaluation de la formation donnée et son impact, il apparaît qu'une large majorité de nos auxiliaires et ASSC ont apprécié la méthode pédagogique « groupale », choisie par notre institution. De plus, la formation a été qualifiée de très intéressante, permettant de renforcer des notions, d'en repreciser certaines, ou encore d'en développer de nouvelles. Dans tous les cas, la formation donnée au sein de nos CMS a été qualifiée de moteur pour des changements de pratiques auprès des clients, mais également au niveau de la motivation de nos collaborateurs par une compréhension du sens et une reconnaissance de leurs compétences. Quant aux cadres et aux clients, des changements positifs de pratiques ont été observés.

Enfin, nos référents « en promotion de la santé », profil spécialement créé pour renforcer la culture du « Bien Vieillir » au sein de l'APREMADOL, ont terminé le cursus de formation « Test & Learn ». Un bilan de cette formation, ainsi que les suites à donner seront traités en 2026, en collaboration avec le Service de développement des pratiques professionnelles (SDPP – AVASAD).

En synthèse, le « Bien Vieillir » à l'APREMADOL, c'est :

- Un projet global qui a du sens et qui a fortement mobilisé les équipes ;
- Un facteur de cohésion au sein des équipes ;
- Une opportunité pour améliorer un aspect concret et maximiser le travail des auxiliaires ;
- Une continuité grâce à l'intégration des nouveaux collaborateurs et à la mention des objectifs du programme dès les entretiens d'embauche ;

- Un nouveau poste en développement : «infirmière et infirmier référent·e en promotion de la santé».

Nous nous réjouissons de poursuivre le développement des compétences de nos collaborateurs et l’ancrage de celles-ci dans les pratiques, ceci afin d’assurer pleinement notre mission de maintien à domicile auprès de nos clients.

L'équipe I-TECH, un déploiement indispensable pour répondre aux enjeux

Dans le prolongement de l’audit interne effectué en 2024, un premier bilan a été présenté à la Direction ainsi qu’aux cadres des CMS, durant le premier semestre 2025. Les points emblématiques de ce bilan mettaient en évidence :

- Une augmentation importante des demandes pour des actes techniques infirmiers, nécessitant un haut niveau de compétences techniques et cliniques ;
- Une instabilité croissante des retours à domicile provenant des hôpitaux de soins aigus ;
- Une demande toujours plus importante de prises en charge en soins palliatifs spécialisés, dans le cadre de fins de vie à domicile, nécessitant une collaboration de proximité entre les ressources en soins palliatifs, les référents, et l’équipe I-TECH.

Ce bilan a également mis en évidence la valeur ajoutée de notre étroite collaboration avec PharmaDom Sàrl, qui nous permet d’intervenir dans des délais extrêmement courts, tout en bénéficiant de leur expertise au niveau des administrations médicamenteuses et autres produits thérapeutiques.

Face à ces constats, la Direction de l’APREMADOL a souhaité soutenir cette tendance en poursuivant le déploiement de cette équipe sur nos quatre CMS, tant au niveau du nombre d’intervenants, qu’au niveau de la montée en compétences de cette équipe.

À la fin 2025, l’équipe s’est enrichie de plusieurs nouveaux arrivants, permettant ainsi la mise en place de nouvelles formations et de nouvelles modalités d’encadrement de la part du Pôle d’expertise clinique, au service de cette équipe et des cadres dirigeants.

Enfin, 2025 a vu naître un nouveau dispositif au service de l’équipe I-TECH et des intervenants infirmiers CMS. La création d’un stock de matériel spécifique et de médicaments parentéraux dédiés aux prises en charges techniques et thérapeutiques de premier recours.

Cette mise en place a permis de débiter des thérapies à domicile sans passer par l’hôpital, avec des prescriptions médicales provenant directement des médecins traitants et médecins de premier recours. Malgré des débuts timides en début d’année probablement liés au changement de paradigme qui était d’envoyer les clients systématiquement dans des services d’urgences, une progression constante a pu être observée durant l’année.

Nous postulons que cette tendance se poursuivra dans les années à venir, mettant en évidence l’importance d’informer et d’accompagner nos médecins partenaires dans ces changements de modalités de prises en charge, afin d’éviter, dans la mesure du possible, des hospitalisations au sein de notre population.

Les plaies chroniques et leurs prises en charge, un enjeu majeur dans le cadre du maintien à domicile

2025 a été marquée par plusieurs points importants : le premier point est l'observation d'une forte croissance des demandes de suivis des plaies aussi bien par nos partenaires hospitaliers, que par les médecins traitants de notre région. Le second a été la reconnaissance des formations et des compétences de nos collaborateurs, dont la fonction de « Spécialiste en plaies chroniques et spécialisation », a été reconnue par le Service du Développement des Pratiques Professionnelles (SDPP – AVASAD).

Nous avons noté une vraie confiance retrouvée envers nos CMS grâce à l'expertise apportée par nos spécialistes en plaies chroniques et cicatrisation.

De plus, les formations implémentées au sein de l'APREMADOL relatives à ce problème de santé majeur ont permis de noter une augmentation significative des sollicitations de nos spécialistes par les collaborateurs CMS. De ce fait, l'initiation de traitements à domicile a été rendue possible, notamment en collaboration avec l'équipe I-TECH, mais également grâce à la mise en place de partenariats innovants avec des fournisseurs hautement spécialisés. La poursuite de nos efforts en matière de communication et de formation reste un point crucial pour permettre de toucher plus largement nos partenaires et nos collaborateurs, et ceci, au service de notre population.

Enfin, conformément à notre engagement pris en 2024, un premier bilan a été présenté à la Direction ainsi qu'aux cadres des CMS durant le deuxième semestre 2025. Ce bilan a mis en évidence les demandes en forte augmentation et l'importance du suivi ambulatoire à domicile, permettant ainsi à notre population d'éviter certaines hospitalisations.

Les plaies chroniques sont en effet considérées comme un vrai enjeu de santé publique, notamment lié au vieillissement démographique et aux comorbidités qui y sont rattachées (déclin fonctionnel, diabète, troubles vasculaires, etc...).

La Direction de l'APREMADOL est convaincue que la poursuite de ce déploiement répond pleinement à notre mission de maintien à domicile.

La diabétologie au sein de l'APREMADOL, un pari réussi !

Suite à l'arrivée de notre infirmière spécialiste en diabétologie en 2024, les premiers jalons en matière de prise en charge spécialisée avaient été mis en place afin de répondre à une demande toujours plus grandissante aussi bien de la part de nos partenaires que de nos collaborateurs.

Après cette première étape, 2025 a été synonyme de déploiement et de montée en compétences. Grâce à des formations hautement ciblées et à des interventions auprès des collaborateurs et des partenaires, la sollicitation de notre spécialiste a été au-delà de nos espérances, et nous avons déjà pleinement atteint l'un de nos objectifs qui était d'établir des liens de proximité entre les différents intervenants.

Au vu de la prévalence importante de cette maladie chronique au sein de notre population, ainsi que des avancées technologiques et médicales dans le cadre de sa prise en charge, nous nous réjouissons de pouvoir compter sur les excellentes compétences de notre spécialiste en diabétologie pour poursuivre le perfectionnement de nos équipes et la mise en place de partenariats.



SABINE MILLION

Responsable des Prestations



ÉQUIPE DU CMS
DE BUSSIGNY



ÉQUIPE DES PLANIFICATEURS
ET PLANIFICATEURICES

Les proches aidants, au cœur de nos interventions

En 2025, l'offre de soutien des CMS aux personnes proches aidantes a fêté ses 10 ans. Plusieurs actions de visibilité ont été mises en place pour continuer à sensibiliser le public sur cette thématique, ainsi que sur les prestations déployées.

La journée du 30 octobre 2025 a notamment offert la possibilité de souligner l'importance des proches aidants dans la société et de leur témoigner notre soutien. Il est estimé qu'environ 18 % de la population vaudoise est proche aidante. Dans le canton de Vaud, près de 117'000 Vaudoises et Vaudois de 15 ans et plus soutiennent régulièrement un proche. Il peut s'agir d'un parent, d'un enfant, d'un conjoint ou d'un ami atteint dans sa santé ou son autonomie.

À cette occasion, le dispositif de l'AVASAD a tenu à réaffirmer son engagement aux côtés des personnes proches aidantes. Les CMS vaudois étaient ainsi présents par le biais de plusieurs stands de sensibilisation destinés au grand public, répartis sur le territoire cantonal (dont un stand au Centre commercial de Renens, pour la région de l'Ouest lausannois). Cet événement, organisé par Espace Proche, en collaboration avec les Réseaux de santé régionaux, a permis aux Personnes ressources proches aidants (PRPA) d'offrir un espace d'échanges de proximité, d'informer la population et de mettre en avant l'aide et l'accompagnement proposés par les CMS aux personnes proches aidantes.

Pour rappel, ces prestations sont gratuites et s'adressent à tous les proches aidants de la population vaudoise, indépendamment du fait que la personne aidée soit ou non suivie par un CMS. Elles s'inscrivent dans le cadre du programme

cantonal de soutien aux proches aidants, piloté par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS) du canton.

Cette journée a également permis de mettre des noms sur des visages et de créer des liens avec les autres partenaires présents, notamment les organismes de relève comme Proxy, Alzami Pro, ou les Centres d'accueil temporaire (CAT) de la région.

Enfin, dans ce cadre, comme chaque année, les PRPA de l'APREMADOL ont également été sollicitées pour participer à des actions organisées par des institutions locales (logements protégés des Baumettes, Oasis ou la Résidence du Bois).

*Nicole Roggo,
Marie-Stéphane Fianza et Sylviane Ottet
Personnes ressources proches aidants*



JOURNÉE DES PROCHES AIDANTS DU 30 OCTOBRE 2025 STAND AU CENTRE COMMERCIAL DE RENENS

SYLVIE PONCET
Alzheimer Vaud

MARIE-STÉPHANE FIDANZA
APREMADOL

MILENA PEREIRA
Pro Senectute Vaud

SYLVIANE OTTET
APREMADOL

ROBIN REBER
Réseau Santé Région Lausanne

TIFFANY MARTIN
Diabètevaud

Petite enfance

L'année 2025 a été marquée par une évolution des activités des infirmières et infirmiers petite enfance, tant au niveau des collaborations avec les partenaires que par une augmentation des visites à domicile auprès des familles.

Ces développements ont permis de renforcer l'accessibilité des prestations, d'adapter celles-ci aux besoins des parents et de consolider la visibilité de la prévention en santé communautaire.

Développement de nouvelles collaborations

Au cours de l'année, de nouvelles collaborations ont été mises en place avec plusieurs « Maisons de quartier » de Lausanne, ainsi qu'avec des lieux de rencontre dans différentes communes.

Ces partenariats ont permis d'élargir les lieux d'intervention des infirmières et infirmiers petite enfance et de renforcer la proximité avec les familles. Ces collaborations contribuent à une meilleure identification des besoins des parents et à une orientation plus fluide vers les ressources locales.

Évolution des Rencontres parents-enfants

Les Rencontres parents-enfants de Renens, Ecublens, Prélaz-Valency et du quartier des Plaines-du-Loup à Lausanne ont fait l'objet d'un changement de lieu et d'organisation, afin d'offrir des espaces plus adaptés à l'accueil des parents et des enfants.

Ces ajustements ont permis une amélioration du confort et de l'accessibilité, ainsi qu'un climat plus propice aux échanges et au lien pour les familles. Les retours des parents et des partenaires ont été positifs.



2025 +1 %

3'499

naissances

2024

3'461

naissances



Présence sur des stands et actions de prévention

Les infirmières et infirmiers petite enfance ont également renforcé leur présence sur des stands et lors de manifestations de prévention, organisées notamment par des communes et à la maternité du CHUV dans le cadre de la semaine de prévention des accidents.

Ces actions ont permis de sensibiliser un large public, de répondre aux questions des parents et de valoriser le rôle des infirmières et infirmiers de la petite enfance dans la prévention et la promotion de la santé.

Collaboration avec les infirmières et infirmiers en milieu scolaire

Au cours de l'année écoulée, la collaboration avec les infirmières et infirmiers en milieu scolaire s'est renforcée de manière significative. Cette synergie a notamment permis la mise en place d'ateliers destinés aux parents lors des rencontres parents-enfants, offrant des informations précieuses en lien avec la rentrée scolaire. Ces moments d'échange ont favorisé une meilleure compréhension des enjeux et ont contribué à renforcer le lien entre les familles et le milieu scolaire.

Cette collaboration croissante s'inscrit dans une volonté commune de soutenir les parents et de favoriser une continuité cohérente entre les différents acteurs entourant l'enfant.

Conclusion et perspectives

L'année a été marquée par une dynamique de développement, d'adaptation et de visibilité accrue des activités des infirmières et infirmiers petite enfance.

Les nouvelles collaborations, l'amélioration des dispositifs d'accueil et la présence renforcée sur le terrain constituent des bases solides pour poursuivre et approfondir ces actions au cours de l'année à venir, en restant attentifs aux besoins des familles et aux réalités locales.

Dans toutes les prestations, l'enfant est au centre des réflexions. Les parents sont considérés comme des partenaires et leurs intérêts ou préoccupations sont prioritaires. La valorisation de leurs forces et de leurs ressources est la clé d'un accompagnement bienveillant qui permet de renforcer les compétences parentales.

Nadine Zimmermann

Responsable des infirmières et infirmiers petite enfance Région lausannoise

	2025	2024	
Visites à domicile	8'061	7'635	■ 6 %
Rencontres parents-enfants	2'867	2'842	1 %
Enfants présents lors des ateliers	606	289	■ 110 %
Enfants présents dans les structures d'accueil	976	497	■ 96 %

Sécurité à domicile

Grâce à l'implication de tout le service, à une excellente collaboration avec le service informatique de l'AVASAD et au soutien des CMS, nous avons pu changer environ 4'000 appareils sur l'année écoulée



OLIVIER ROJAS
Responsable
du Service Secutel

En 2025, deux projets importants ont occupé notre service : d'une part, les appareils Secutel installés au domicile de nos clients datant de 2019 devaient être renouvelés, d'autre part, l'abandon de la technologie 3G par l'opérateur Swisscom dès la fin 2025 nécessitait une mise à jour des appareils Secutel, qui utilisaient ce réseau comme ligne de secours. Grâce à l'implication de tout le service, à une excellente collaboration avec le service informatique de l'AVASAD, et au soutien des CMS, nous avons pu changer environ 4'000 appareils sur l'année écoulée, tout en respectant le budget alloué.

En parallèle, l'activité courante du service a été particulièrement soutenue. Si le nombre de poses et de retraits d'appareils est resté stable, les demandes techniques ont quant à elles augmenté, atteignant 2'016 sollicitations sur l'année (+13 %). Cette évolution confirme la hausse continue des interventions réalisées au domicile de nos clients depuis cinq ans.

Secutel mobile

Afin de répondre aux besoins de mobilité de certains bénéficiaires, le dispositif AVASAD a initié en 2025 le projet Secutel « mobile », visant à garantir la sécurité des clients, également lors de leurs déplacements hors du domicile.

Une phase pilote a été conduite avec le déploiement d'une soixantaine d'appareils auprès de clients répartis entre les CMS de la région lausannoise et de la Côte. Les résultats de cette phase de test serviront de base au déploiement cantonal de la prestation, prévu dans le courant de l'année 2026.



2025 +3 %

4'046

appareils actifs

358 +4 %

sur l'Ouest lausannois

2024

3'944

appareils actifs

345

sur l'Ouest lausannois



ÉQUIPE DU CENTRE
D'APPELS DE BUSSIGNY

Témoignages

« Aux aides-soignantes, infirmières et tout le personnel du CMS. Au souvenir de mon mari et en mon nom, toute notre reconnaissance pour votre travail ! Merci pour toutes ces années d'accompagnement bienveillant, de dévouement, d'empathie et de professionnalisme qui nous ont permis de mieux traverser chaque moment difficile de notre vie. C'est avec une immense gratitude que je vous adresse un grand MERCI. »

Une proche aidante du CMS d'Ecublens.

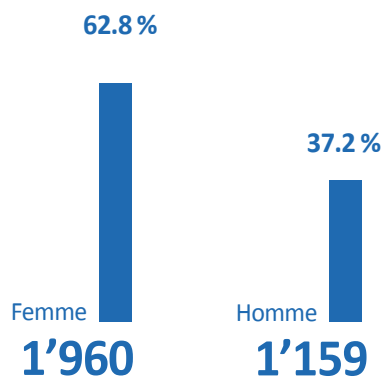
« Merci de tout cœur pour tout ce que vous, ainsi que votre équipe, avez fait pour mon papa. Avec mes chaleureuses pensées. »

Un proche aidant du CMS d'Ecublens.

Nombre de client-e-s par catégorie d'âge 2025

	Total annuel	Moyenne mensuelle	
0 à 19 ans	17	4	0.5 %
20 à 64 ans	947	415	30.4 %
65 à 74 ans	525	252	16.8 %
75 à 79 ans	374	189	12.0 %
80 à 84 ans	499	254	16.0 %
85 ans et +	757	462	24.3 %
TOTAL	3'119	1'576	

Client-e-s par genre 2025



2025 +3 %

3'119
client-e-s

2024

3'028
client-e-s



**ÉQUIPE DES SERVICES
DE LA DIRECTION**

Répartition des heures annuelles

2025

Soins de base	82'098	44 %
Examens et traitements	46'608	25 %
Aide à domicile	24'871	13 %
Évaluations et conseils	14'484	8 %
Prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social	20'537	11 %
TOTAL	188'598	

2025 +3 %

188'598

heures de prestations

2024

184'188

heures de prestations

Détail des autres prestations

2025

Évolution

Clients avec un suivi diététique	352	-12 %
Clients avec un suivi d'ergothérapie	442	-0 %
Proches aidants soutenus	352	+11 %
Repas à domicile	95'250	+3 %
Heures d'entretien du linge	19'031	+5 %

Évolution des plaintes

	2025	2024	Évolution
Qualité de la prestation	44	31	+42 %
Facturation ou durée de la prestation	9	5	+80 %
Attitude ou tournus des intervenants	16	8	+100 %
Vol ou disparition d'objets	7	10	-30 %
Horaires de passage	5	6	-17 %
Collaboration avec l'entourage ou le réseau	1	2	-50 %
Dégât matériel ou parcage du véhicule	6	1	+500 %
Total des plaintes	88	63	+40 %
Refus d'intervenant masculin	3	3	
Attitude ou agression envers l'intervenant	14	5	+180 %

Collaboratrices et collaborateurs

Le secteur des soins à domicile fait face à des difficultés croissantes en matière de recrutement et de rétention du personnel soignant. Ces tensions s'expliquent par plusieurs facteurs structurels, notamment la pénurie de professionnel·le·s qualifié·e·s, la concurrence accrue avec les établissements hospitaliers et médico-sociaux, ainsi que des conditions de travail perçues comme exigeantes tant sur le plan physique que psychologique.

Le travail en soins à domicile implique une forte autonomie, des déplacements fréquents, des horaires parfois morcelés et une exposition régulière à des situations de vulnérabilité sociale et médicale. Ces contraintes, combinées à une reconnaissance professionnelle et financière jugée insuffisante par de nombreuses personnes, contribuent à un taux de rotation élevé et à des difficultés persistantes pour stabiliser les équipes.

Santé et sécurité au travail

Malgré la mise en place de différentes mesures visant à réduire l'absentéisme (formation des cadres aux risques psychosociaux, formation des auxiliaires aux troubles musculosquelettiques, entre autres), une hausse marquée du taux d'absentéisme a été observée au cours de l'année. Cette situation préoccupante souligne la nécessité de poursuivre l'analyse des causes et d'ajuster les actions afin de faire baisser le nombre et la durée des absences.

Recrutement

Dans ce contexte difficile, les CMS de l'Ouest lausannois ont néanmoins réussi à recruter 87 nouvelles personnes au cours de l'année. Ce résultat témoigne de l'engagement et de l'efficacité des cadres, du service Ressources humaine et de l'ensemble des équipes, dont l'implication contribue à l'attractivité et

à la qualité de notre Association. Soulignons ici que 16 engagements ont été réalisés grâce à une mise en contact par des membres du personnel (programme de cooptation). Nous les remercions pour leur engagement auprès des CMS de l'Ouest lausannois.

Rotation du personnel

Le taux de rotation du personnel a un peu diminué mais est resté élevé au cours de l'année. Toutefois, les résultats très positifs d'une enquête sur l'accueil des nouvelles recrues, réalisée en 2025, démontrent la qualité des processus mis en place. En effet, 19 personnes ont répondu à un questionnaire et il en ressort que toutes se montrent satisfaites ou très satisfaites de l'accueil.

Notre effort devra ainsi se porter sur la fidélisation et sur la rétention des nouveaux collaborateurs. De fait, 10.3 % des personnes recrutées sont restées moins de 6 mois. Une étude plus approfondie sera menée en 2026, en lien avec le recrutement et l'accueil, afin de pouvoir améliorer encore nos pratiques et, si possible, diminuer le pourcentage de départs précoces.

Formations

Nous sommes ravi·e·s de féliciter les personnes suivantes, qui ont réussi une formation diplômante en 2025.

CAS et bachelors :

- Sophie ROCHAT, diététicienne : Bachelor en diététique.
- Florine STAUFFACHER, infirmière responsable opérationnelle : CAS en évaluation clinique infirmière.
- Marla FRETZ, ergothérapeute : CAS de praticienne formatrice.

Formation auxiliaire de santé Croix-Rouge :

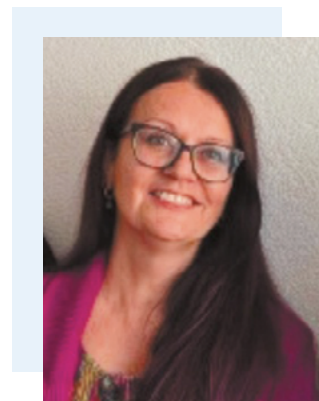
- Michael OFODU, CMS d'Ecublens.
- Bahar DEMIR OZCAN, CMS d'Ecublens.
- Fatoumata DICKO, CMS de Renens Nord.
- Elisabeth BOUZGAR, CMS de Renens Nord.

Formation d'accompagnateur en psychiatrie de l'âge avancé (FAP) :

- Christian BAATARD, CMS de Renens Nord.
- Bruno ATTANASIO, CMS de Renens Sud.
- Gizele DA SILVA NASCIMENTO MOTA, CMS d'Ecublens.
- Quidka DALENCE MONTANO, CMS d'Ecublens.

Les CMS sont également un lieu de stage important pour des étudiant·e·s qui ont eu l'opportunité de découvrir notre domaine d'activité. En 2025, nos CMS ont accueilli :

- 16 stagiaires AXP (pré-stage Croix-Rouge).
- 3 stagiaires AXP (stage Croix-Rouge de 4 semaines).
- 12 stagiaires ASSC (assistant·e en soins et santé communautaire).
- 10 stagiaires en soins infirmiers.
- 3 stagiaires en ergothérapie.
- 2 stagiaires en travail social.
- 1 stagiaire ambulancier.
- 2 stagiaires APS (année propédeutique santé).



NIKKI RÄBER

Responsable du service
des Ressources humaines



La JOM au CMS de Bussigny

Le 13 novembre dernier, nous avons eu le plaisir d'accueillir 6 enfants de collaboratrices et collaborateurs, âgés de 11 à 13 ans, à l'occasion de la « Journée Oser tous les Métiers » (JOM).

Pour rappel, cette journée vise à lutter contre les stéréotypes de genre dans les choix de métier. Les élèves découvrent un métier exercé par une majorité de personnes de sexe opposé en accompagnant un ou une adulte durant sa journée de travail.

Nos six participant-e-s se sont retrouvés au CMS de Bussigny et ont pu participer à plusieurs ateliers pratiques, afin de se mettre dans la peau des professionnel-le-s des CMS. Au programme : réalisation d'un semainier, exercices d'injection, chasse aux microbes et aux sucres cachés et même recrutement de futur-e-s candidat-e-s.

Mais rassurez-vous, seuls quelques Smarties et oranges ont été maltraités durant cet événement !

La curiosité des enfants et leur bonne humeur ont été communicatives et, tant les participant-e-s que les animatrices sont reparti-e-s le sourire aux lèvres.

Nous en profitons pour remercier nos collègues qui ont participé à l'organisation et à l'animation de ces ateliers et sans qui cette journée n'aurait pas pu avoir lieu : Nadia Balula, Marc Bertolazzi, Miana Caspary, Céline Gremaud, Nathalie Mangin, Sabine Million, Sophie Rochat, Ophélie Torrès et Sandra Treier.



Répartition du personnel par genre 2025



302

82 %



65

18 %

2025 +7 %

367

collaborateur·trice·s

242 EPT

(équivalent plein temps)

2024

344

collaborateur·trice·s

220 EPT

Classes d'âges

2025

29 ans et -	53	14 %
30 à 44 ans	123	34 %
45 à 59 ans	145	40 %
60 ans et +	46	13 %

Nationalités

2025

Suisse	204	56 %
France	71	19 %
Portugal	40	11 %
Italie	9	2 %
Espagne	9	2 %
Autres (21 pays)	34	9 %

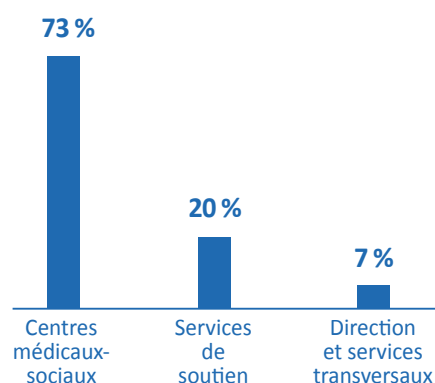
Ancienneté

2025

0 à 2 ans	193	53 %
3 à 10 ans	115	31 %
11 à 20 ans	45	12 %
21 ans et +	14	4 %

Répartition du personnel au sein de l'Association 2025

	EFFECTIF ¹	EPT
CMS de Bussigny	45	27
d'Ecublens	94	64
de Renens Sud	61	40
de Renens Nord-Crissier	70	46
Service Secutel	20	16
des repas	26	12
de la laverie	10	7
Centre d'appels	23	13
Direction et services transversaux	25	17
TOTAL	367	242



Arrivées et départs

2025

Arrivées  87

Départs  68

¹ Une personne pouvant assumer des fonctions au sein de plusieurs services, nous reportons ici le chiffre relatif à l'effectif réel et non à la somme des lignes.

2024

Arrivées  103

Départs  69



**ÉQUIPE DU
SERVICE DES REPAS**

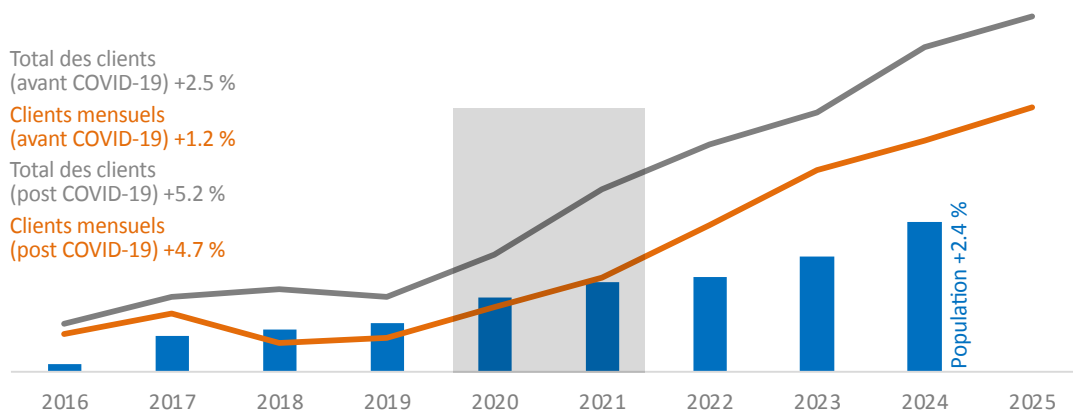
Évolution des CMS

Alors que la population de l'Ouest lausannois augmentait annuellement de 2.4 % en moyenne sur les dix dernières années, les prestations des CMS de la région ont quant à elles progressé chaque année de 6.3 % en moyenne.

Les client·e·s

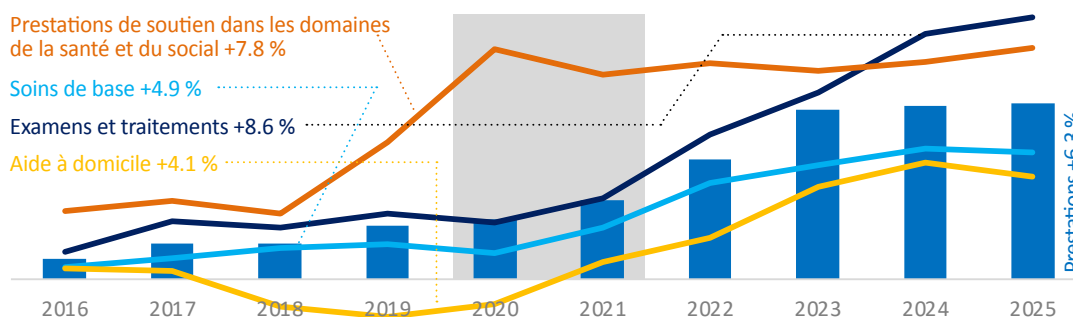
Sur les dix dernières années, la population de l'Ouest lausannois a augmenté annuellement de 2.4 % en moyenne. Durant cette même période, le nombre de clients suivis par les CMS a lui progressé chaque année de 4.2 % en moyenne. Cette progression s'est accélérée depuis la pandémie de COVID-19 pour atteindre 5.2 % en moyenne annuelle.

Le nombre total de personnes accompagnées a évolué plus fortement que le nombre de personnes suivies mensuellement, ce qui peut s'expliquer par des prises en charge plus complexes, mais sur des périodes plus courtes.



Les prestations

Le nombre de prestations a fortement augmenté (6.3 % en moyenne annuelle), alors que leur durée moyenne a diminué de 30 à 26 minutes sur les dix dernières années. Les soins de base, tout comme les examens et traitements, affichaient des progressions annuelles de respectivement 3.9 % et 7.1 % avant la pandémie COVID-19. Ces progressions ont depuis fortement accéléré à respectivement 7.5 % et 12.2 %, notamment en lien avec la prise en charge de situations plus complexes et des soins infirmiers plus techniques.

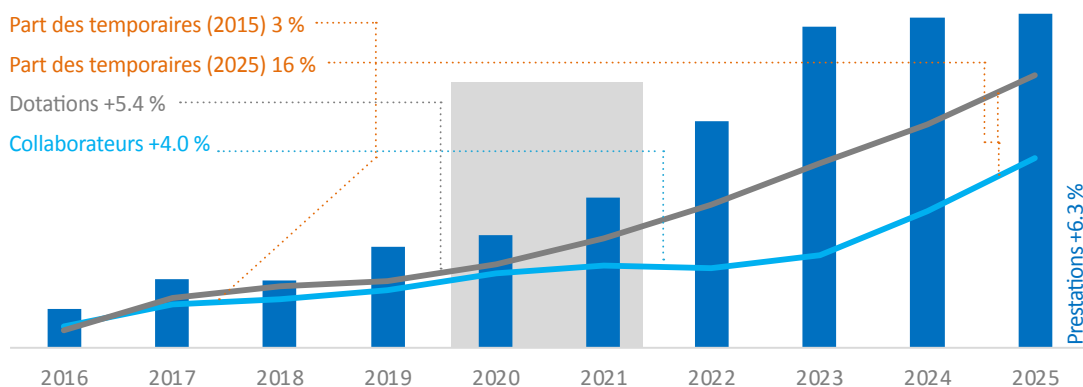


Dans le même temps, alors que les demandes pour de l'aide à domicile avaient tendance à diminuer de 5.1 % annuellement avant COVID, ces demandes ont depuis fortement augmenté de 11.4 % par année, en moyenne.

Les prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social ont, quant à elles, fortement augmenté sur les années 2019 et 2020, notamment en lien avec le soutien aux personnes proches aidantes et la promotion de la santé dans le cadre du projet cantonal « Bien vieillir ». Elles se sont ensuite stabilisées jusqu'en 2025.

Les Ressources Humaines

Sur les dix dernières années, les dotations des CMS ont progressé chaque année de 5.4 % en moyenne, soit moins rapidement que les prestations fournies. Depuis la pandémie de COVID-19, une difficulté croissante de recrutement du personnel soignant a été constatée, ainsi qu'une transformation des attentes en matière de flexibilité du travail, notamment au sein des jeunes générations. La combinaison de ces facteurs se traduit par un recours au personnel temporaire de plus en plus important, avec des conséquences sur la qualité des soins, le suivi des situations et l'organisation des CMS en général.

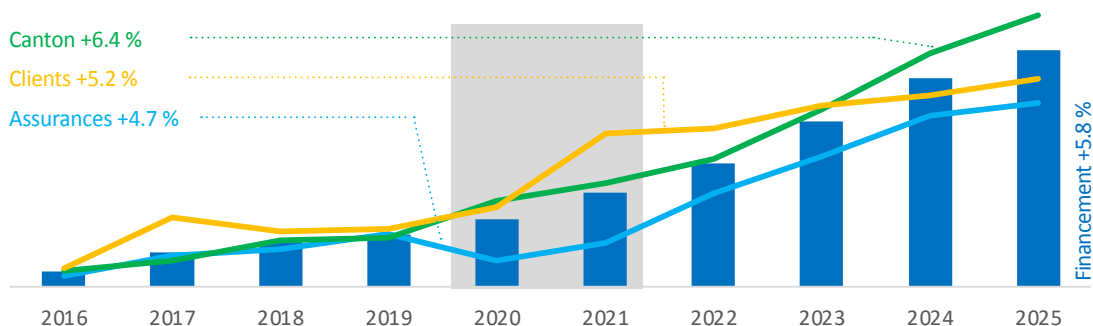


Le Financement

Sur les dix dernières années, la progression du financement a été du même ordre de celle des prestations, et ce, malgré la revalorisation des salaires selon la CCT San et l'inflation des coûts.

Le financement du Canton (et des communes avant 2022) a le plus fortement augmenté, notamment en lien avec la prise en charge des prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social.

Le Canton a également financé la revalorisation des salaires selon la CCT San et l'augmentation des coûts sur ces dix dernières années. Les tarifs des prestations facturées aux assurances et aux clients n'ont en effet pas été adaptés depuis de nombreuses années (à l'exception des repas et du service Secutel).



Projet Planification

Le nouvel outil de planification, connecté avec les outils de gestion du temps et de planification RH (Chronotime) et du dossier client (Medlink), permettra de simplifier le travail des personnes en charge de la planification des interventions au domicile des personnes accompagnées en évitant, par exemple, les doubles saisies. Pour les équipes de terrain, l'accès à l'information pour réaliser les prestations à domicile et la saisie des relevés d'activités seront simplifiés.

Au fil des années, les CMS ont dû s'adapter aux évolutions démographiques et à la complexification des prises en charge, dans un contexte d'optimisation des ressources. Ces adaptations nécessitent aujourd'hui une modernisation des outils techniques et technologiques, au service des personnes accompagnées, des équipes et de nos organisations.

Afin de soutenir cette dynamique, le dispositif AVASAD s'est positionné sur le changement de l'outil de planification TOTEM, devenu obsolète après vingt ans de bons et loyaux services, pour laisser place à un nouvel outil, dont le développement a été mené par le service informatique de l'AVASAD. Le cahier des charges de ce nouveau support de planification se traduit par une optimisation des tournées, une amélioration de la satisfaction des bénéficiaires, mais également par une meilleure utilisation des ressources internes.

Le pilote du projet a été mené au CMS d'Avenches, avec un lancement officiel le 24 septembre 2025. Simultanément, un calendrier de déploiement des régions a été construit, permettant ainsi aux prochaines Associations et Fondations de pouvoir se préparer au futur basculement vers le nouveau logiciel de planification.

C'est dans ce cadre, que l'APREMADOL a mené, en octobre 2025, une analyse exhaustive de l'organisation de ses CMS

et de certaines pratiques professionnelles, avec l'aide des cadres, des planificateurs, de la Direction et d'une chargée de projet mandatée spécialement par l'AVASAD dans ce contexte.

Suite à cela, des plans d'actions ont été établis afin d'atteindre pleinement les objectifs relatifs aux prérequis métier, RH et de planification. Ces étapes sont nécessaires pour garantir le succès de la transition qui se déroulera sur les mois de mai et juin 2026 pour les quatre CMS de l'Ouest lausannois.

Côté Ressources Humaines

Le projet stratégique de planification a un fort impact sur la planification des collaborateurs. Il met en évidence les difficultés de planifier les horaires en respectant la loi du travail et en tenant compte de l'équilibre vie privée / vie professionnelle.

En 2025, les cadres ont mené un important travail de réflexion sur la répartition des heures de travail, afin de répondre au mieux aux besoins des client-e-s, tout en tenant compte, autant que possible, du bien-être du personnel.

Les horaires ont été finalisés en fin d'année. Ils constituent une base essentielle pour la mise en œuvre du projet en 2026.

Projet Horizon 2040

Le projet Horizon 2040, présenté à l'ensemble des CMS en décembre 2024, s'inscrit dans une démarche stratégique visant à faire évoluer l'organisation des CMS afin de mieux répondre aux réalités du terrain.

Origine du projet

Issu d'un travail de réflexion mené avec les équipes, ce projet prend en compte tant les besoins des client·e·s que les enjeux liés aux déplacements et aux conditions de travail.

Il s'appuie notamment sur la Stratégie et le développement de l'Ouest lausannois (SDOL) pour redéfinir progressivement les zones de mobilité et les périmètres d'intervention des CMS, qui ne seront plus, à terme, limités aux frontières communales.

Avancées du projet sur l'année 2025

En 2025, le projet a connu plusieurs avancées concrètes.

Une première phase de transfert a été réalisée en mars, avec le passage de 15 bénéficiaires du CMS de Renens Nord à celui de Bussigny.

Une seconde étape s'est déroulée en novembre, permettant le transfert de 56 personnes supplémentaires vers ce même CMS.

Ces opérations ont été préparées en étroite collaboration avec les équipes concernées, dans le souci constant d'assurer une transition fluide pour les personnes accompagnées et des conditions de travail adaptées pour le personnel.

Prochaines étapes

La dynamique du projet se poursuit au-delà de l'année 2025.

La prochaine étape est prévue mi-février 2026 et concernera le transfert d'environ 70 client·e·s du CMS d'Ecublens vers celui de Renens Sud. Les préparatifs sont menés en collaboration étroite avec les équipes concernées, afin de garantir la continuité des prestations et la qualité de l'accompagnement.

Les étapes suivantes du projet se tiendront à l'automne 2026, selon un calendrier précis qui sera défini et communiqué ultérieurement.

La progression du projet Horizon 2040 se fait de manière structurée et pragmatique, en s'adaptant aux réalités du terrain et aux ressources disponibles. Elle repose sur l'engagement des équipes et leur capacité d'adaptation, tout en garantissant la continuité et la qualité des prestations fournies aux personnes accompagnées.

La Direction remercie l'ensemble des collaborateurs pour leur implication dans cette évolution organisationnelle d'envergure.

Cindy Freiholz
Responsable Qualité et projets



Finances

Résumé du compte

de résultat (en milliers de francs)

	2025	2024	VARIATION
Produits d'exploitation	35'418	33'360	+6 %
Produits de collecte de fonds	28	76	
Financement par l'AVASAD	20'667	19'292	+7 %
Produits de livraisons et de prestations	14'249	13'847	+3 %
Autres produits	474	144	
Charges d'exploitation	-35'360	-33'398	+6 %
Frais de personnel	-24'883	-22'654	+10 %
Prestations de tiers et honoraires	-6'516	-7'037	-7 %
Autres charges d'exploitation	-3'654	-3'492	+5 %
Amortissements	-307	-214	+43 %
Résultat d'exploitation	58	-38	
Résultat financier	-17	-14	
Charges des exercices précédents	-4	-7	
Variation des fonds affectés	-35	37	
Utilisation (+) ou Attribution (-) du capital lié	-2	22	
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	0	0	

L'augmentation plus forte des charges de personnel de 6 % (interne +10 % et externe -7 %) par rapport à celle des produits des prestations de 3 % est notamment liée aux prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social qui ont progressé de 8 %, à la revalorisation salariale selon la CCT San, ainsi qu'au remplacement des appareils Secutel (qui a nécessité l'engagement de technicien-ne-s supplémentaires en contrat déterminé sur une année).

Les autres charges et les amortissements ont quant à eux augmenté de 7 % en lien avec le remplacement des appareils Secutel, ainsi qu'aux honoraires de consultant-e-s, notamment pour la supervision des projets Planification et Horizon 2040.

Sources de financement (en milliers de francs)

	2025		2024	
Subventions cantonales	20'667	58 %	19'292	58 %
Assurances	8'832	25 %	8'602	26 %
Client·e·s	5'386	15 %	5'213	16 %
Autres	476	1 %	290	1 %
TOTAL FINANCEMENT	35'360	100 %	33'398	100 %

Les heures de prestations d'aide et de soins à domicile ont augmenté de 3 % par rapport à 2024.

Cette hausse est expliquée par une augmentation marquée des soins infirmiers de 6 %, liée notamment à des prises en charge de plus en plus complexes, en particulier dans le cadre des interventions de l'équipe I-TECH (soins infirmiers techniques).

Les prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social ont également fortement progressé (8 %), tandis que les soins de base et l'aide à domicile sont restés plus stables.

En raison de vacances de postes durant l'année 2025, l'activité diététique a fortement diminué de 27 %, contrairement aux prestations d'ergothérapie qui ont augmenté de 13 %, notamment en raison d'un poste resté vacant une grande partie de l'année 2024.

La livraison des repas à domicile et l'entretien du linge ont également augmenté respectivement de 3 % et de 5 % sur l'année. La location des appareils Secutel a, quant à elle, enregistré une hausse de 4 %.

Au total, la facturation aux assurances et aux client·e·s a augmenté de 402'000 francs (+3 %) en 2025 par rapport à l'année précédente.



ÉRIC BOTTINI

Responsable
du Service des Finances

L'année 2025 s'est soldée par une économie budgétaire de 157'000 francs (dépassement de 58'000 francs en 2024).

Cette économie est principalement liée aux bons résultats des services de la laverie, des repas et du service Secutel, ainsi qu'au gel des coûts fixes qui avaient été subventionnés par l'AVASAD.

Les mesures d'économie imposées par le Canton ont, quant à elles, pu être compensées par le « mécanisme de redistribution » de la CIP (Caisse intercommunale de pensions).

Des temps dédiés au support (déplacement, coordination, formation, gestion du matériel et autres) inférieurs au niveau budgété sur l'année, ainsi qu'une réduction du coût horaire pour le personnel

temporaire (grâce aux contrats négociés par l'AVASAD avec les agences de placement) nous ont permis de compenser un fort absentéisme et un support administratif plus important que prévu.

Dans le même temps, 62'000 francs ont été mis à perte, ce qui représente 0.5 % des prestations facturées, contre 0.4 % en 2024.

Résumé du

bilan (en milliers de francs)

	2025	2024	VARIATION
Actif circulant	4'010	3'733	+7 %
Liquidités	2'194	1'397	+57 %
Créances	1'668	2'142	-22 %
Autres actifs circulants	147	194	-24 %
Actif immobilisé	1'422	455	+213 %
TOTAL ACTIF	5'433	4'188	+30 %
Engagement à court terme	4'726	3'519	+34 %
Dettes	3'836	2'728	+41 %
Provisions	531	485	+9 %
Autres engagements	359	305	+18 %
Fonds affectés	63	28	+125 %
Capital de l'Organisation	643	641	+0 %
TOTAL PASSIF	5'433	4'188	+30 %

L'établissement des comptes annuels de l'APREMADOL se base sur les recommandations des Swiss GAAP RPC. Les éléments financiers présentés ici constituent un condensé des comptes annuels de l'année 2025 révisés par Forvis Mazars SA.



**ÉQUIPE DU CMS
D'ECUBLENS**



**ÉQUIPE DU CMS
DE RENENS NORD**



Gouvernance

Assemblée générale 2025

122 membres individuels

12 membres collectifs

Comité 2025

MANON FAWER

Présidente

Intérêt pour le domaine médico-social

CAROLINE ALBIKER POCHON

Vice-présidente

Municipale de la Commune de Crissier

PATRICIA SPACK ISENRIK

Municipale de la Commune de Bussigny

PASCALE MANZINI

Municipale de la Commune d'Ecublens

KARINE CLERC ULLOA DEL RIO

Municipale de la Commune de Renens

OLIVIER MATTHEY

Municipal de la Commune de Saint-Sulpice

NICOLE CATTANO

Municipale de la Commune
de Villars-Ste-Croix

EDUARDO CAMACHO-HUBNER

Municipal de la Commune de
Chavannes-près-Renens

BERNARD BARMAZ

Intérêt pour le domaine médico-social

DIANE BURRRUS

Intérêt pour le domaine médico-social

ROSEMARIE MAGNIN-TORNARE

Intérêt pour le domaine médico-social

CHRISTIANE MICHEL

Intérêt pour le domaine médico-social

Avec voix consultative

TIZIANA BRUTTO KOLLER

Directrice

ISABELLE LEHN

Directrice Générale de l'AVASAD

Direction 2025

TIZIANA BRUTTO KOLLER

Directrice

Responsables de services et des centres médico-sociaux 2025

SABINE MILLION

Responsable du Service
des Prestations

NIKKI RÄBER

Responsable du Service
des Ressources Humaines

ERIC BOTTINI

Responsable du Service
des Finances

OLIVIER ROJAS

Responsable du Service
Secutel

M'MAH SYLLA

Jusqu'au 28 février 2025
Responsable du CMS de Bussigny,
du service de la laverie et
du service des repas

JESSICA LEFEBVRE

Dès le 1^{er} août 2025
Responsable du CMS de Bussigny,
du service de la laverie et
du service des repas

JULIETTE BLOCH

Responsable du CMS d'Ecublens

AURÉLIEN HAMION

Dès le 1^{er} avril 2025
Responsable du CMS de Renens Nord

ELMA SABOVIC

Jusqu'au 31 décembre 2025
Responsable du CMS de Renens Sud

Organe de révision 2025

FORVIS MAZARS SA

Lausanne

Sont considérées comme entités liées

les Associations
membres de l'AVASAD :

ABSMAD

APROMAD

ASANTE SANA

ASPMAD

les Fondations
membres de l'AVASAD :

Fondation de La Côte

Fondation Soins Lausanne

Sont considérées comme personnes liées

la Présidente et les membres du Comité

la Directrice

Les données financières en lien avec les parties liées sont publiées dans l'annexe aux comptes.

Évaluation du risque et contrôle interne

L'évaluation du risque pour l'AVASAD est faite au niveau institutionnel. La surveillance des risques et leur actualisation relèvent de la compétence du Conseil d'administration qui a délégué le suivi à la Commission d'audit. Les risques identifiés relevant du domaine financier, de la tenue et de la présentation des comptes sont intégrés dans le système de contrôle interne de l'AVASAD.



ÉQUIPE DU
CMS DE RENENS SUD

RAPPORT ANNUEL

2025



CMS de l'Ouest lausannois – APREMADOL

Association pour la prévention et le maintien à domicile
dans l'Ouest lausannois