

# RAPPORT ANNUEL

2023



# Sommaire

03

**Chiffres clés**

04

**Édito**

05

**Mission**

06

**Organisation**

09 - 12

**Faits marquants**

14 - 17

**Stratégie  
et projets**

18 - 25

**Clientes et clients**

26 - 31

**Collaborateurs  
et collaboratrices**

32 - 36

**Finances**

38 - 41

**Gouvernance**

**AVASAD**

Av. de Rhodanie 60  
1014 Lausanne

**CONCEPTION GRAPHIQUE**

Abel Design

**PHOTO DE COUVERTURE**

TANIA SIMOES, ASSISTANTE  
SOCIALE AU CMS DE PAYERNE  
Découvrez son métier en vidéo





DÉCOUVREZ LE TÉMOIGNAGE  
DE PHILIPPE, PROCHE AIDANT  
DE SA MAMAN



## Chiffres clés



**5'014**

COLLABORATEUR·TRICE·S



**49**

CENTRES  
MÉDICO-SOCIAUX



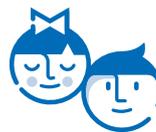
**10'732**

ENFANTS SUIVI·E·S  
PAR LES INFIRMIÈRES  
PETITE ENFANCE



**2'498'810**

HEURES DE PRESTATIONS



**38'207**

ÉLÈVES VU·E·S  
PAR LES INFIRMIER·ÈRE·S  
SCOLAIRES



**444,4**

MILLIONS DE  
FINANCEMENT



**38'204**

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

# Édito

Alors que la population vit de plus en plus longtemps, il devient essentiel de pouvoir rester chez soi en bonne santé, avec le soutien d'un tissu social étroit. Notre action en faveur d'une politique toujours plus orientée sur la prévention et la promotion de la santé prend donc tout son sens. Les 5'000 collaborateurs et collaboratrices de l'AVASAD s'y appliquent jour après jour.



**TRISTAN GRATIER**

*Président du Conseil  
d'administration*

Tout au long de ce rapport, vous pourrez constater que le dispositif de l'AVASAD se remet continuellement en question et se donne les moyens d'affronter tous les défis qui l'attendent. Ces efforts empruntent trois axes: les projets et l'organisation elle-même, les activités quotidiennes en faveur de nos clientes et de nos clients, ainsi que le développement des compétences et l'accompagnement de nos équipes.

La réflexion approfondie que nous menons actuellement sur notre gouvernance nous permet non seulement de questionner nos pratiques mais aussi de nous adapter à un monde en mutation constante. Nous visons à moderniser notre organisation tout en partageant intelligemment les responsabilités qui nous incombent. Nous croyons en un cercle vertueux où chaque décision est prise en considérant au plus près les besoins et les retours de celles et ceux qui sont concernés.

Pour relever les nouveaux défis, il est parfois nécessaire de chambouler certains fonctionnements. Nous en avons parfaitement conscience. Cela concerne moins notre mission que la façon dont nous travaillons. Nous restons ouverts aux pensées disruptives sur nos processus décisionnels. Le modèle auquel nous aspirons favorise l'autonomie et la responsabilité. En particulier pour le personnel travaillant au domicile des clients et des clientes, qui doit pouvoir s'appuyer sur des outils efficaces et une organisation efficiente. C'est ainsi qu'il pourra continuer à répondre de manière adaptée aux besoins de chaque bénéficiaire de nos prestations.

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à l'ensemble du personnel et à nos partenaires pour leur engagement continu. Sans oublier, bien évidemment, notre clientèle pour sa confiance.

Bonne lecture!



# Une mission publique de santé communautaire

L'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) œuvre pour le maintien en santé de la population vaudoise, dans une optique de santé durable, et tout au long du parcours de vie des individus. Elle est chargée par l'État de Vaud de mettre en œuvre, sur l'ensemble du territoire cantonal, la politique d'aide et de soins à domicile, ainsi que des mesures en matière de promotion de la santé et de prévention.

---

La mission générale de l'AVASAD est d'aider les personnes dépendantes, atteintes dans leur santé ou handicapées, à rester dans leur lieu de vie. Pour ce faire, elle fournit des prestations visant à promouvoir, maintenir ou restaurer leur santé, à maximiser leur niveau d'autonomie, à maintenir leur intégration sociale et à faciliter l'appui de leur entourage. L'AVASAD assure en outre l'exécution de programmes confiés par l'État en matière de santé scolaire.

Elle accomplit ses missions par l'intermédiaire de ses sept associations et fondations régionales, ainsi que d'une Unité de santé en milieu scolaire. Elle collabore avec les réseaux de soins reconnus d'intérêt public et avec les acteurs des domaines sanitaire, médico-social et social.

L'AVASAD veille à garantir à la population l'accès équitable à des prestations adéquates, de proximité, économiques et de qualité. Elle contribue à la maîtrise de l'évolution des coûts de la santé par une affectation optimale des ressources à disposition.



# Organisation

**49 centres médico-sociaux (CMS)** répartis dans tout le canton de Vaud.

**1 Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire** (PSPS) présente dans plus de 130 établissements de l'école obligatoire et postobligatoire du canton de Vaud.

**7 associations et fondations régionales** de l'AVASAD assurent l'appui nécessaire à l'activité des 49 CMS et les relations avec les partenaires régionaux et communaux.

**4 Services transversaux de l'AVASAD** assurent l'harmonisation des pratiques et des prestations sur l'ensemble du territoire vaudois, ainsi que la mise en œuvre globale de la mission et les relations avec les partenaires cantonaux.

Une direction générale pilote le dispositif dans son ensemble.

**1 CMS lausannois**

FSL

**2 CMS de la Couronne lausannoise**

APROMAD

**3 CMS de l'Ouest lausannois**

APREMADOL

**4 CMS de l'Est vaudois**

ASANTE SANA

**5 CMS de la Broye**

ABSMAD

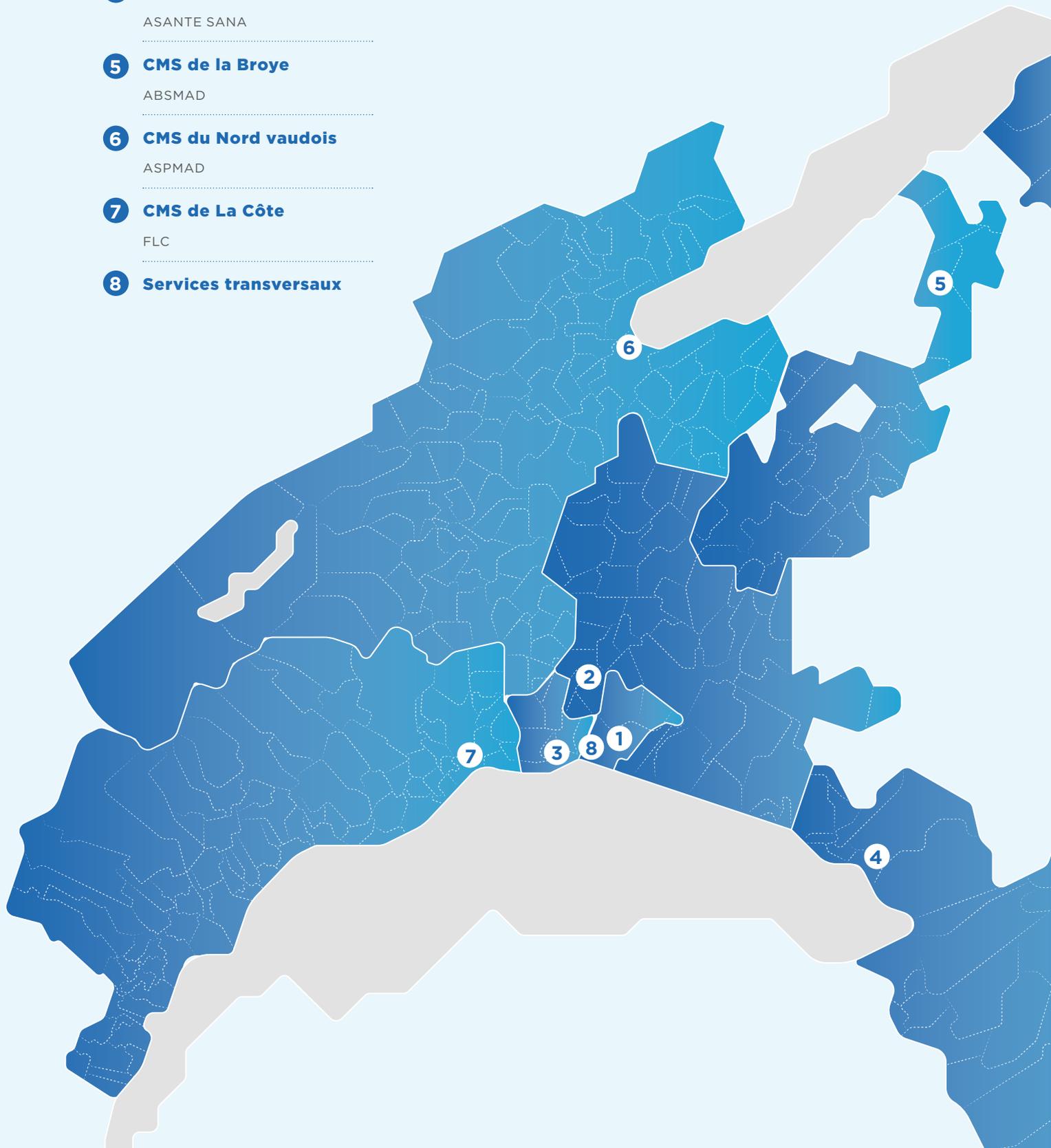
**6 CMS du Nord vaudois**

ASPMAD

**7 CMS de La Côte**

FLC

**8 Services transversaux**





ROSA BERNEY, ASSISTANTE EN SOINS  
ET SANTÉ COMMUNAUTAIRE (ASSC)  
AU CMS DE RENENS NORD-CRISSIER

Découvrez son métier en vidéo



# Faits marquants

janvier  
2023

## Déploiement de l'équipe I-TECH à l'APREMADOL

L'équipe I-TECH a été déployée dans les centres médico-sociaux de l'Ouest lausannois. Composée d'infirmier·ère·s, cette équipe a pour objectif de renforcer l'action des CMS. Elle réalise, auprès des client·e·s, des actes de nature technique qui nécessitent un certain degré d'expertise. Plusieurs client·e·s ont ainsi pu éviter un séjour hospitalier.

## Les TMR d'ASANTE SANA fêtent leurs 15 ans

Depuis 2008, les CMS de l'Est vaudois organisent des transports pour les personnes à mobilité réduite (TMR) en raison de problèmes de santé, qui ne peuvent ni accéder aux transports publics ni conduire une voiture, et n'ont pas de proches aidant·e·s disponibles dans leur entourage. Les CMS collaborent avec les services bénévoles, les compagnies de taxi et les transporteurs spécialisés.

février  
2023

## Participation aux « Grandes discussions » du SIDIIEF

L'AVASAD a abordé le thème du vieillissement en santé en présentant des propositions visant la mise en œuvre de dispositifs d'aide et de soins à domicile promoteurs de santé. Ses propositions se sont appuyées sur des travaux de recherche

menés à l'AVASAD, en collaboration avec la Chaire de l'UNESCO et Centre collaborateur OMS « ÉducationS & Santé ».

## Journée des diététicien·ne·s

À l'occasion de cette journée, les diététiciennes des CMS de la Couronne lausannoise ont tenu un stand sur le marché de Lausanne. Elles ont présenté à la population lausannoise l'éventail de leurs prestations tout en la sensibilisant aux bienfaits d'une alimentation équilibrée.

## L'ABSMAD participe aux 10 km de Payerne

Au mois de mars, une quinzaine de collaboratrices des centres médico-sociaux de la Broye ont participé à cet évènement sportif. Cette action s'intègre dans le projet « Bougeons ensemble », mené par l'ABSMAD, et agit en faveur de la prévention et promotion de la santé.

mars  
2023

## Flammes des soins infirmiers vaudois

Pour cet évènement dont l'AVASAD est partenaire, plusieurs collaboratrices ont été nommées dans deux des quatre catégories qui récompensent les professionnel·le·s déployant des qualités emblématiques de la profession dans leur quotidien.

mai  
2023

juin  
2023

### **Des podcasts pour le personnel auxiliaire et ASSC**

L'AVASAD a lancé des modules de formation pour le personnel auxiliaire et ASSC, ainsi que pour les professionnel·le·s HES. L'objectif est de soutenir le développement des compétences en promotion de la santé des collaborateur·trice·s des CMS vaudois au contact de la clientèle.

### **Journée des communes vaudoises**

L'AVASAD était à la Journée des communes vaudoises, à la rencontre des acteurs et des actrices politiques. L'occasion de mettre en lumière ses activités et son ancrage dans tout le canton de Vaud.

### **Conférence autour du bien-vieillir à la FLC**

Le professeur Jourdan, de la Chaire de l'UNESCO et Centre collaborateur OMS «ÉducationS & Santé», a donné une conférence destinée aux cadres de la Fondation La Côte pour renforcer leurs connaissances autour du bien-vieillir. Par petits groupes, des pistes de réflexion d'application au niveau régional ont été menées.

### **L'APROMAD célèbre ses 30 ans**

Les centres médico-sociaux de la Couronne lausannoise ont fêté leurs 30 ans. Trois salons «Découverte des CMS» ont été organisés pour

mieux faire connaître les prestations des CMS et les équipes cantonales à la population.

### **Plan canicule, les CMS se mobilisent**

Les centres médico-sociaux vaudois ont déployé leur plan d'action canicule auprès de leurs client·e·s les plus vulnérables durant les fortes chaleurs.

### **Collaboration entre les CMS et la Croix-Rouge vaudoise**

Les centres médico-sociaux vaudois ont proposé un nouveau programme de formation pour devenir auxiliaire de santé. Alternant théorie et pratique de terrain, ce cursus permet aux personnes de se former tout en bénéficiant d'un salaire.

### **Les appels Secutel rejoignent l'ARC**

Les appels Secutel sont désormais pris en charge par l'Alarm Receiving Center (ARC), dans les locaux d'ECAvenir, regroupant plusieurs centrales d'urgence. Cette migration dans une nouvelle infrastructure représente une réelle avancée dans la prise en charge des appels d'urgence.

### **Nouveaux locaux pour le CMS d'Orbe**

Le centre médico-social d'Orbe a pris possession de ses nouveaux

septembre  
2023octobre  
2023

locaux avec plusieurs partenaires. À cette occasion, il a ouvert ses portes aux habitants et habitantes de la région le samedi 7 octobre. Cet emménagement permet de favoriser le regroupement dans un même lieu de divers acteurs de la santé et d'être toujours au plus proche de la population.

### **Participation aux temps forts de la Chaire de l'UNESCO et Centre collaborateur OMS «ÉducationS & Santé»**

Le temps d'une journée, l'AVASAD a présenté ses travaux et ses avancées en matière de dispositifs d'aide et de soins à domicile qui intègrent la prévention, l'accompagnement social et le soin.

### **Projet pilote de collaboration entre six EMS et les CMS du Grand Lausanne**

L'objectif de ce projet pilote est d'assurer la disponibilité d'un-e infirmier-ère du CMS de 22h30 à 7h, pour répondre aux piquets des différents EMS partenaires. Cette collaboration est une étape importante qui marque une intention formelle de coopération entre acteurs médico-sociaux.

### **Pénurie d'énergie: test grandeur nature dans les CMS**

Dans le cadre de la préparation du dispositif de l'AVASAD à une éven-

tuelle pénurie d'énergie, les CMS de Bussigny, Renens Nord-Crissier et les CMS d'Yverdon ont fait l'exercice en situation réelle. L'objectif était de tester le niveau de préparation et d'identifier les pistes d'amélioration nécessaires au maintien des prestations.

### **L'ABSMAD participe au Comptoir broyard à Payerne**

Du 17 au 26 novembre, les centres médico-sociaux de la Broye sont allés à la rencontre de la population. Ils lui ont présenté leur domaine d'activité et les nombreux métiers du maintien à domicile. Cette manifestation a attiré plus de 100'000 visiteurs en 10 jours.

### **Nouveau partenariat pour le développement de la pratique infirmière avancée**

L'AVASAD, l'IMAD et l'IUFRS se sont associés pour intégrer la pratique infirmière avancée dans les soins à domicile. Ce partenariat tripartite vise à formaliser un nouveau modèle de soins à domicile qui répond aux enjeux de santé publique.

### **Journée mondiale du diabète**

Les CMS du Nord vaudois ont tenu un stand avec leur partenaire du Réseau Santé Nord Broye au centre Métropole. L'occasion pour les diététiciennes et les infirmières en diabétologie d'informer et de sensibiliser la population à la nutrition et au diabète, et de réaliser des tests glycémiques.

décembre  
2023

### **Table d'hôte au CMS de Vevey**

Depuis novembre, Pro Senectute offre une fois par mois aux seniors la possibilité de faire de nouvelles connaissances et de partager des moments d'échanges au centre médico-social de Vevey, autour de grandes tablées. Ces journées sont organisées par des bénévoles et les menus sont élaborés par un boulanger-pâtissier de la région.

### **Les CMS de Morges-Est et Morges-Ouest déménagent**

Ces deux centres médico-sociaux se sont installés dans leurs nouveaux locaux, dans le quartier des Halles. Ce déménagement leur a permis de se rapprocher de l'Ensemble hospitalier de La Côte et de l'antenne morgienne de Pro Senectute, ainsi que de renforcer les synergies entre les acteurs du domaine de la santé.

### **Prix AVASAD**

Le Prix AVASAD a été décerné à dix-huit diplômé·e·s issus d'institutions de la formation dans le domaine de la santé et de l'action sociale. Leurs travaux de Bachelor ont été récompensés par le Jury pour leur pertinence, leur caractère innovant, ainsi que leur utilité pour la pratique.

### **Les CMS du Grand Lausanne deviennent répondants Secutel**

Depuis décembre, les client·e·s des centres médico-sociaux du Grand Lausanne peuvent nommer leur CMS dans la liste des répondants du système d'appel à l'aide Secutel. Cette nouveauté, qui permet de soulager l'entourage privé des bénéficiaires, vise à améliorer la réactivité des interventions en cas de déclenchement du système.



LES CMS VAUDOIS SE MOBILISENT  
EN CAS DE CANICULE

Découvrez les explications d'Aïda Chetoui,  
infirmière au CMS de la Riponne

# Stratégie et projets

La poursuite des objectifs stratégiques a conduit le dispositif de l'AVASAD à piloter de nombreux projets d'évolution ou à se joindre à des initiatives transversales lancées par différents partenaires à la demande de l'État de Vaud.

## Évaluation personnalisée de la situation des client·e·s

À la demande du Département de la santé et de l'action sociale de l'État de Vaud (DSAS), le dispositif de l'AVASAD participe activement, depuis 2017, à la mise en place d'instruments d'évaluation des client·e·s favorisant la continuité et la coordination des soins entre les différents partenaires de santé. Cette démarche, en partenariat avec les client·e·s, permet une identification précoce des problèmes et des risques de déclin fonctionnel, tout en mettant en lumière les ressources et les potentiels de réadaptation et de maintien de l'autonomie. Ces instruments d'évaluations sont conçus pour répondre de manière personnalisée et adaptée à la situation particulière de chaque client·e, garantissant ainsi des soins et des mesures d'accompagnement individualisés et adaptés à leurs besoins. Ce projet, nommé capRAI en référence à « clinique analyse et prévention avec les instruments interRAI », s'est terminé le 31 janvier 2024. Au-delà des défis techniques liés au déploiement de solutions informatiques, ce projet

a également nécessité un effort de formation comprenant des modules d'e-learning, des quiz et des sessions en présentiel réalisés par les collaborateurs et collaboratrices impliqués.

## Développement des compétences en promotion de la santé

Depuis 2020, le dispositif de l'AVASAD a lancé une initiative majeure visant à renforcer son engagement en faveur du bien-vieillir dans le canton de Vaud. Dans cette optique, le projet « Développement des compétences des professionnels en promotion de la santé » a vu le jour. En partenariat avec la Chaire UNESCO et Centre collaborateur OMS « ÉducationS & Santé », et avec le soutien de la Fondation Leenaards, ce projet vise à renforcer les compétences des professionnel·le·s de l'AVASAD dans le domaine de la promotion de la santé. L'ensemble du personnel encadrant s'est pleinement engagé dans cette démarche pour accompagner leurs équipes au quotidien. La formation, élaborée en collaboration avec les professionnels concernés, comprend





DES RENCONTRES  
PARENTS-ENFANTS ONT EU  
LIEU AU MUSÉE DE LA MAIN DE  
NOVEMBRE 2023 À MARS 2024

Découvrez le  
témoignage d'un papa



une série de vingt-six podcasts destinés au personnel auxiliaire et aux assistant·e·s en soins et santé communautaires (ASSC), ainsi que deux modules de formation pour les professionnel·le·s HES. Lancé en juin 2023, le déploiement de ces formations dans les CMS vaudois se poursuivra en 2024.

### **Pratique infirmière avancée**

Le dispositif de l'AVASAD s'est associé à l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) et à l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins de l'UNIL-CHUV (IUFRS) pour intégrer la pratique infirmière avancée dans les soins à domicile sur le sol romand. Ce projet, intitulé IPADom, « Infirmier·ère de pratique avancée à domicile », vise à formaliser un nouveau modèle de soins à domicile qui répond aux enjeux de santé publique. Il est soutenu par la Fondation Leenaards qui y voit une opportunité d'améliorer la qualité et la continuité des soins envers la population. Introduite en Suisse

romande en 2009, la pratique infirmière avancée repose sur des savoirs et compétences étendus, acquis dans le cadre d'un cursus universitaire de niveau master. Elle ouvre la voie, selon le cursus de formation, à des actes ou à des prises de décisions d'ordre médical encadrés par la législation en vigueur.

### **Gérontechnologie**

Le marché des technologies destinées à favoriser le maintien à domicile des personnes âgées est en plein essor. Depuis 2022, le dispositif de l'AVASAD a évalué cette offre en la confrontant aux réels besoins des client·e·s, de leur entourage et des professionnel·le·s de santé. Ces recherches, basées sur la littérature scientifique et des entretiens semi-dirigés auprès de la population concernée, ont bénéficié du soutien financier de la Fondation Leenaards. Grâce à ces travaux, l'AVASAD envisage de tester les équipements identifiés comme répondant aux besoins de cette population. Ils concernent notamment la mobilité hors du domicile et la détection passive des chutes ou malaises.

## Sécurité de l'information

L'actualité récente a montré que les cyberattaques sont en hausse en Suisse, comme ailleurs dans le monde. Dans ce contexte, le dispositif de l'AVASAD a organisé des mesures de sensibilisation à la sécurité de l'information pour ses collaborateurs et collaboratrices afin de réduire le risque d'attaque et de contribuer à la protection des données. Dans un deuxième temps, des simulations d'attaques de type hameçonnage ont été effectuées de manière régulière afin de tester leur capacité à réagir correctement dans ce type de situation. Enfin, une formation à la gestion de crise et un exercice pratique d'une cyberattaque ont été effectués afin de préparer au mieux la cellule de crise à la gestion d'événements de ce type et d'en tirer des axes d'amélioration.

## Pénurie d'énergie

L'un des risques auxquels pourrait être confronté le dispositif de l'AVASAD est celui d'une pénurie d'énergie majeure, qui entraînerait des coupures d'électricité prolongées lors de périodes de délestage par région, décidées par la Confédération. Afin de se préparer à cette éventualité, le dispositif de l'AVASAD a mis sur pied une cellule de crise spécifique à cette problématique. Des plans d'action ont été élaborés afin d'assurer les activités et la mission du dispositif auprès des client·e·s et d'assurer leur sécurité. Parallèlement, les CMS de Bussigny, de Renens Nord, de Cris-

sier, d'Yverdon et d'Yverdon-Ouest ont vécu un exercice de mise en situation réelle en novembre 2023. L'objectif était de tester le niveau de préparation du dispositif et d'identifier les pistes d'amélioration nécessaires au maintien des prestations dans ce contexte.

## Innovation et recherche

Le dispositif de l'AVASAD est régulièrement sollicité par des universités, des hautes écoles, des établissements hospitaliers et d'autres institutions pour participer à des études et à des projets de recherche dans le domaine de l'aide et des soins. En 2023, un tiers des 57 demandes reçues était lié à des travaux de fin d'études, ce qui montre que les universités et hautes écoles ont identifié l'AVASAD comme un partenaire fiable dans le domaine de la santé communautaire et que les partenariats instaurés se poursuivent sur le long terme.

## Réadaptation à domicile

Le dispositif de l'AVASAD a débuté en 2022 un projet pilote nommé «Réadaptation à domicile». Développé par le dispositif en collaboration avec les CMS et les partenaires, ce programme a pour objectif de permettre aux personnes touchées par un problème de santé temporaire ou durable, et qui éprouvent des difficultés à réaliser les activités de la vie quotidienne, de retrouver leur autonomie grâce à un programme sur mesure de réadaptation dans leur lieu de vie. Après la phase pilote menée dans les CMS de Gland-Ville



(FLC) et de Sainte-Croix (ASPMAD), les CMS se sont préparés, durant l'année écoulée, à déployer ce programme en développant notamment des partenariats régionaux. Afin d'accompagner la mise en œuvre du programme dans les CMS, des formations ont été organisées pour les collaborateurs du terrain, les cadres et le personnel administratif. Elles se poursuivront en 2024.

### Dossier électronique du patient (DEP)

Le déploiement de cette nouvelle approche a la capacité de centraliser et de faciliter l'accès à toutes les informations médicales du patient et de la patiente, entre les différent-e-s partenaires de santé. Cette proposition leur permet de s'engager activement dans la gestion de leur santé et repose sur une approche volontaire. Il facilite la communication et l'échange d'informations entre les acteurs de la santé, permettant ainsi une meilleure coordination des soins entre les professionnel-le-s de santé impliqué-e-s dans le traitement d'un-e patient-e. Pour favoriser l'adoption du dossier électronique du patient (DEP), un projet pilote a été mené dans les CMS du Nord vaudois afin d'encourager et d'aider les clientes et les clients à ouvrir leur DEP. Cette expérience doit être évaluée au début 2024. Si les résultats sont positifs, cette prestation sera étendue à l'ensemble du dispositif.



◀ VADIM TLILI, INFIRMIER EN SANTÉ MENTALE AU CMS DE MORGES

Découvrez son métier en vidéo

# Clientes et clients

Les activités du dispositif de l'AVASAD visent à contribuer à la santé et à la qualité de vie de la population vaudoise, tout au long de la vie. Pour mener à bien cette mission, les CMS doivent faire face à de nombreux défis, parmi lesquels l'augmentation des besoins dans le domaine de la santé mentale, les effets du vieillissement de la population ou encore le dérèglement climatique.

## Client·e·s et activités

Le nombre de personnes faisant appel aux CMS suit une tendance à la hausse. Dans ce contexte, le dispositif de l'AVASAD continue à adapter son approche aux besoins croissants de l'ensemble de la population du canton de Vaud. En 2023, ce sont ainsi 38'204 personnes qui ont fait confiance aux CMS du dispositif de l'AVASAD, soit une hausse de +3,6% par rapport à l'année précédente. En parallèle à l'augmentation du nombre de client·e·s, le volume

d'heures consacrées aux prestations d'aide et de soins à domicile et le nombre de prestations réalisées ont également augmenté (respectivement +6,3% et +7,1%).

## Santé mentale

L'accompagnement de client·e·s avec des problématiques psychiques est en légère augmentation. Cette tendance, qui touche les adultes comme les enfants, peut être liée aux diverses actions de sensibilisation organisées par la Direction



générale de la santé (DGS), telles que le « mois de la santé mentale ». De même, la médiatisation accrue de cette thématique contribue progressivement à la déstigmatisation des troubles psychiques. Ce contexte permet d'atténuer le sentiment de honte associé au domaine de la santé mentale, et encourage les individus à identifier leurs ressources et à solliciter l'aide dont ils ont besoin. Selon la perception des professionnel·le·s de terrain, les situations liées à la santé mentale deviennent plus complexes et nécessitent la mobilisation des compétences de l'ensemble des professionnel·le·s du dispositif, ainsi qu'une collaboration étroite avec les acteurs du système socio-sanitaire vaudois, tels que les associations, les structures spécialisées, les hôpitaux et les communes.

### Canicules

La chaleur peut impacter la santé de chacune et chacun, en particulier celle des personnes vulnérables : les personnes atteintes de maladies chroniques, les personnes âgées, les femmes enceintes, les enfants en bas âge et les nourrissons. Avec le dérèglement climatique, les épisodes de canicule, caractérisés par des températures journalières et nocturnes élevées pendant trois jours consécutifs au moins, sont devenus plus fréquents. Ils ne doivent plus être considérés comme des événements exceptionnels. C'est pourquoi la réponse à la canicule est désormais une prestation usuelle, déployable annuellement et en cas de besoin. En 2023, elle a représenté

1'824 heures de travail pour la préparation, le suivi des personnes concernées et les deux à trois visites quotidiennes à domicile organisées pour les client·e·s qui le nécessitaient.

### Proches aidant·e·s

Depuis plusieurs années, la thématique des proches aidant·e·s bénéficie d'une plus grande visibilité. L'activité de l'AVASAD concernant la proche aide est en constante augmentation. En 2023, elle a progressé de 14%, ce qui correspond à la tendance observée durant les exercices précédents. Pour s'adapter, l'AVASAD a pu agrandir son équipe de Personnes-ressources proche aidant (PRPA) de 5 EPT, pour atteindre un total de 18,2 EPT. Des groupes professionnels de PRPA ont été mis en place dans les régions pour harmoniser les pratiques et partager les compétences.

### Centrale des solidarités

La Centrale des solidarités (CDS) a initialement été créée dans le contexte de la pandémie pour répondre à des besoins liés au CoVID-19. Avec la fin progressive des mesures sanitaires, les appels ont diminué, mais sa mission a évolué. Elle offre aujourd'hui à la population vaudoise un appui et une orientation face à des questions très diverses liées à des besoins sociaux (par exemple en matière d'hébergements, de violence conjugale, de précarité financière ou encore d'isolement). Les professionnel·le·s de la santé ou du social peuvent





UNE INFIRMIÈRE PETITE  
ENFANCE EN VISITE AU DOMICILE  
D'UNE FAMILLE VAUDOISE



également y recourir. En novembre 2023, l'État de Vaud a diffusé une campagne de communication visant à informer la population de sa mission. Les résultats ne se sont pas fait attendre: de 45 par mois en moyenne jusque-là, le nombre d'appels est passé à 75 en novembre, et 117 en décembre. La tendance semble se confirmer en 2024.

### Aides financières

En 2023, 3'209 personnes ont pu bénéficier d'une aide financière attribuée par l'AVASAD, sur délégation du Canton, pour participer aux frais relatifs à l'aide au ménage, à l'aide à la famille, aux veilles et présences, à la biotélévigilance et aux repas à domicile. Ces prestations ne sont pas couvertes par l'assurance obligatoire des soins, mais restent essentielles dans une optique de maintien en autonomie de la personne. Ces décisions d'octroi sont rendues par l'AVASAD en application de la Loi d'aide aux personnes recourant à l'action médico-sociale (LAPRAMS) et en complément des autres aides, revenus et couvertures tels que les prestations complémentaires (PC) à l'AVS/AI, les assurances complémentaires ou le revenu d'insertion (RI). Au total, 4'260 demandes ont été traitées par l'AVASAD, en majorité pour des client·e·s des CMS ainsi que pour des personnes faisant appel aux prestations de relève professionnelle de la Fondation Pro-XY pour les Proches aidants et de l'Association Alzheimer Vaud.

### Petite enfance

En 2023, le nombre d'enfants suivis a bondi de 34% pour atteindre 10'732. Cette augmentation importante est liée à une nouvelle prestation: recontacter les familles lorsqu'un enfant est âgé de 18 mois. Ce déploiement a été rendu possible par l'engagement de 3,3 EPT supplémentaires et son succès montre qu'il répond à un véritable besoin de la population. Parallèlement, un projet pilote proposant une visite à domicile à l'âge de neuf mois pour la prévention des accidents a été testé par plusieurs infirmières petite enfance au cours de l'année écoulée. En plus de transmettre des informations et du matériel pour sécuriser le logement, les infirmières abordent aussi d'autres thèmes comme l'alimentation ou le sommeil. À côté de ces développements, le programme d'encouragement précoce par le jeu « Apprendre en Jouant, petits: pas » (AEJPP), visant à favoriser l'égalité des chances pour les enfants vivant dans un contexte de vulnérabilité sociale, a vu son activité se poursuivre. En 2023, 108 enfants ont rejoint ce programme.

### Activité des infirmier·ère·s scolaires

L'année 2023 a observé une hausse du nombre d'élèves vu·e·s par les infirmières et infirmiers scolaires (+2%). Parallèlement à cette évolution, les infirmier·ère·s scolaires ont effectué 87'291 consultations et interventions auprès des élèves, représentant une augmentation de



+7% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique notamment par une hausse du nombre d'élèves ainsi que par la participation accrue des infirmières et infirmiers scolaires aux réseaux dédiés à l'accompagnement de situations d'élèves nécessitant une coordination interprofessionnelle.

### **Simplification de protocole**

Le protocole pour les enfants avec des besoins de santé particuliers (BSP) est enclenché lorsqu'un enfant ou un adolescent/jeune en âge de scolarité rencontre un problème de santé chronique (physique ou psychique). Le protocole a pour but de favoriser l'intégration scolaire de l'enfant ou de l'adolescent/du jeune en mettant en place des mesures adaptées et d'anticiper les situations d'urgence. Un projet d'évaluation a été mis sur pied pour définir des pistes permettant d'alléger le processus et les documents à l'attention des acteurs de l'école. Ce travail a débuté en 2023 et se poursuivra en 2024.

### **Collaboration accrue**

En 2023, les infirmières petite enfance, les infirmier·ère·s scolaires de l'Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire et le service des soins infirmiers pédiatriques (SIPeD) ont entamé une collaboration. Des rencontres ont été organisées pour faire connaissance entre les différents secteurs et faire comprendre leurs enjeux spécifiques. Cela a pour objectif de favoriser l'inclusion des enfants lors de l'entrée à l'école, de faciliter leur retour après une hospitalisation ou encore d'exercer une vigilance renforcée sur les situations pouvant toucher les frères et sœurs des enfants suivi·e·s.



À L'OCCASION DE LA JOURNÉE OSER TOUS LES MÉTIERS (JOM), LE CMS D'YVERDON A ORGANISÉ UN ATELIER PÂTISSERIE AVEC DES ERGOTHÉRAPEUTES CHERCHANT À SENSIBILISER DES ÉLÈVES SUR LA POURSUITE D'UNE ACTIVITÉ DANS LE CADRE D'UN HANDICAP

## Nombre de client-e-s par catégories d'âge

2023

Hors Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire et Unité enfance et famille

	TOTAL ANNUEL	MOYENNE MENSUELLE	
0 à 19 ans	770	278	1,4%
20 à 64 ans	10'226	4'327	22,4%
65 à 74 ans	5'889	2'776	14,4%
75 à 79 ans	4'897	2'455	12,7%
80 à 84 ans	5'876	3'162	16,4%
85 ans et +	10'546	6'305	32,7%
<b>TOTAL:</b>	<b>38'204</b>	<b>19'303</b>	

## Client-e-s par genre

2023

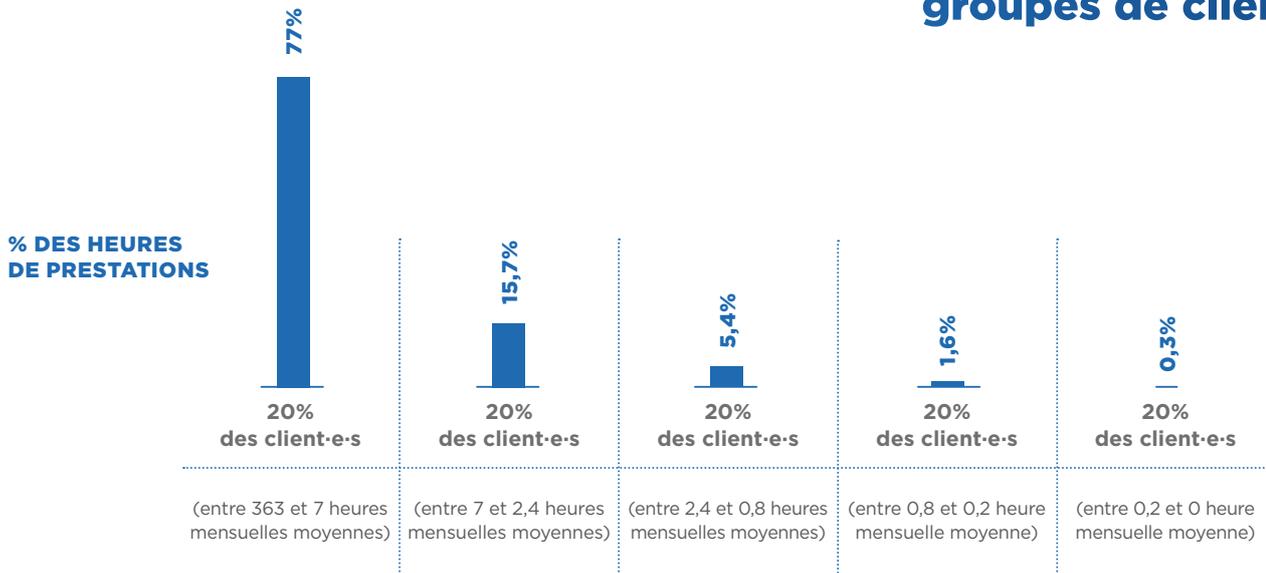


	2023	2022	Variation
Proches aidant-e-s soutenu-e-s	2'786	2'488	+12%
Cartes d'urgence proche aidant-e	1'309	1'144	+14,4%
Enfants suivi-e-s par les infirmier-ère-s petite enfance	10'732	8'003	+34,1%
Élèves vu-e-s par les infirmières scolaires	38'207	37'220	+2,7%

Hors Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire et Unité enfance et famille

## Répartition des 2'498'810 heures de prestations par groupes de client-e-s

2023



## Répartition des heures annuelles

2023

### PRESTATIONS OFS

Soins de base	1'131'540	45%
Examens et traitements	531'131	21%
Aide à domicile	326'147	13%
Évaluation et conseils	225'584	9%
Prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social	284'407	12%

## Aides financières

	2023	2022	
Demandes octroyées	3'209	2'619	+22,5%
Demandes traitées	4'260	4'234	-0,6%

	2023	2022	Variation
Heures de prestations <sup>1</sup>	2'498'810	2'350'284	+6,3%
Repas à domicile	827'581	831'608	-0,5%
Transports pour les personnes à mobilité réduite	378'912	355'321	+6,6%
Client-e-s biotélévigilance (Secutel)	4'972	5'082	-2,2%

1

Une modification de la structure des relevés d'activité a été introduite en 2023. À des fins de comparabilité, les relevés de l'exercice 2022 ont fait l'objet d'un retraitement.

# Collaborateurs et collaboratrices

Employer 5'000 personnes s'accompagne de défis importants, dont les enjeux de recrutement, de fidélisation, de formation et de développement des compétences.

## Formation

L'année 2023 a vu de nombreux projets de formation être développés et déployés au sein du dispositif. Parmi eux figurent le développement des compétences du personnel terrain, notamment en matière de prévention et promotion de la santé, la sensibilisation aux enjeux de sécurité des données informatiques ou encore la culture du feed-back, développée ci-après. Un travail a été entrepris aux niveaux des contenus et de l'accompagnement pédagogique des formateurs et formatrices permettant de rendre les formations plus efficaces et attractives, renforçant ainsi le niveau de satisfaction et de qualification des bénéficiaires. Dans ce contexte, le nombre d'heures de formation a augmenté en 2023 pour atteindre près de 49'000 heures. Au-delà des nombreux projets auxquels l'AVASAD participe et qui nécessitent une formation, cette augmentation s'explique également par l'évolution favorable de la situation sanitaire liée au CoVID-19 en Suisse. Alors que le début de l'année 2022 était encore marqué par la pandémie, le rattrapage de ces formations s'est surtout déroulé en 2023.

## Santé et sécurité au travail

Il peut arriver que l'intégrité physique ou psychique du personnel des CMS vaudois soit menacée, par exemple lors de contacts avec des client·e·s désorienté·e·s ou au comportement inapproprié. Afin de rappeler à notre personnel l'importance de la protection de leur intégrité, une communication a été adressée à l'ensemble des collaborateurs et des collaboratrices. Une affiche et un guide pratique donnant des informations plus détaillées sur les situations, les gestes à adopter et le soutien à disposition ont accompagné cette communication. Ce projet se poursuivra en 2024 avec une formation destinée à l'ensemble du personnel terrain et une formation spécifique pour les auxiliaires de santé.

## Politique de cooptation

Dans le cadre des mesures visant à renforcer les moyens de recrutement pour faire face aux besoins croissants du dispositif en personnel qualifié, l'AVASAD a lancé en 2023 un programme de cooptation. Cette initiative vise à récompenser les collaborateurs et collaboratrices par une gratification pécuniaire lorsqu'ils



recommandent une personne de leur réseau et que celle-ci est engagée. Les premiers résultats sont très concluants : les personnes cooptées sont généralement des candidat·e·s, qui ont tendance à s'intégrer plus vite et à rester en poste plus longtemps que la moyenne.

### Valorisation des métiers

Une série de vidéos a été réalisée pour le grand public et diffusée sur les réseaux sociaux pour donner plus de visibilité à nos métiers et valoriser le travail et l'engagement des collaborateurs et collaboratrices. Elle propose des épisodes d'immersion lors d'une journée aux côtés d'un collaborateur ou d'une collaboratrice et de ses client·e·s. Pour cette première série, l'AVASAD s'est concentrée sur les dix métiers pour lesquels les besoins en personnel sont les plus élevés. En effet, cette démarche, conçue pour éveiller l'intérêt de la population envers nos activités, permettra aussi de favoriser le recrutement.

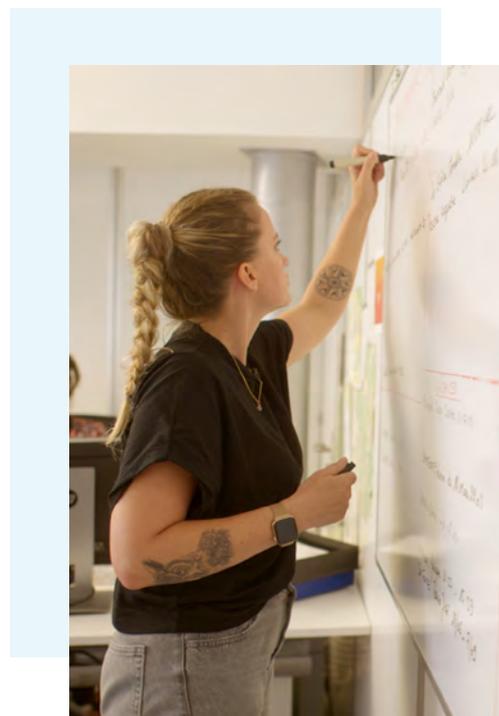
### Formation des auxiliaires de santé

En réponse aux besoins de la population et pour faire face au défi du recrutement de personnel, et plus particulièrement des auxiliaires de santé, l'AVASAD a développé plusieurs actions. Dans un premier temps, celles-ci ont permis aux CMS de devenir des lieux de pré-stages et de stages pour les formations d'auxiliaire de la Croix-Rouge.

Dans un second temps, un nouveau programme de formation pour devenir auxiliaire de santé a été mis sur pied en collaboration avec la Croix-Rouge vaudoise. Il permet d'engager des collaborateurs et collaboratrices et de les former au métier d'auxiliaire, en alternant théorie et pratique. Ils et elles sont employé·e·s et immergé·e·s dès le début de leur formation au cœur de l'activité de terrain, au sein de l'un des 49 centres médico-sociaux.

### InvestPro

Le programme InvestPro est une initiative de l'État de Vaud pour lutter contre la pénurie de personnel de santé et assurer la qualité des soins de la population. Il doit aussi apporter une réponse à l'initiative fédérale « Pour des soins infirmiers forts », largement acceptée en 2021. Ce plan d'envergure rassemble tous les professionnel·le·s de la santé du Canton, parmi lesquels les écoles,



Le pourcentage de femmes représentées dans les postes d'encadrement des centres médico-sociaux (CMS) vaudois est de 73%



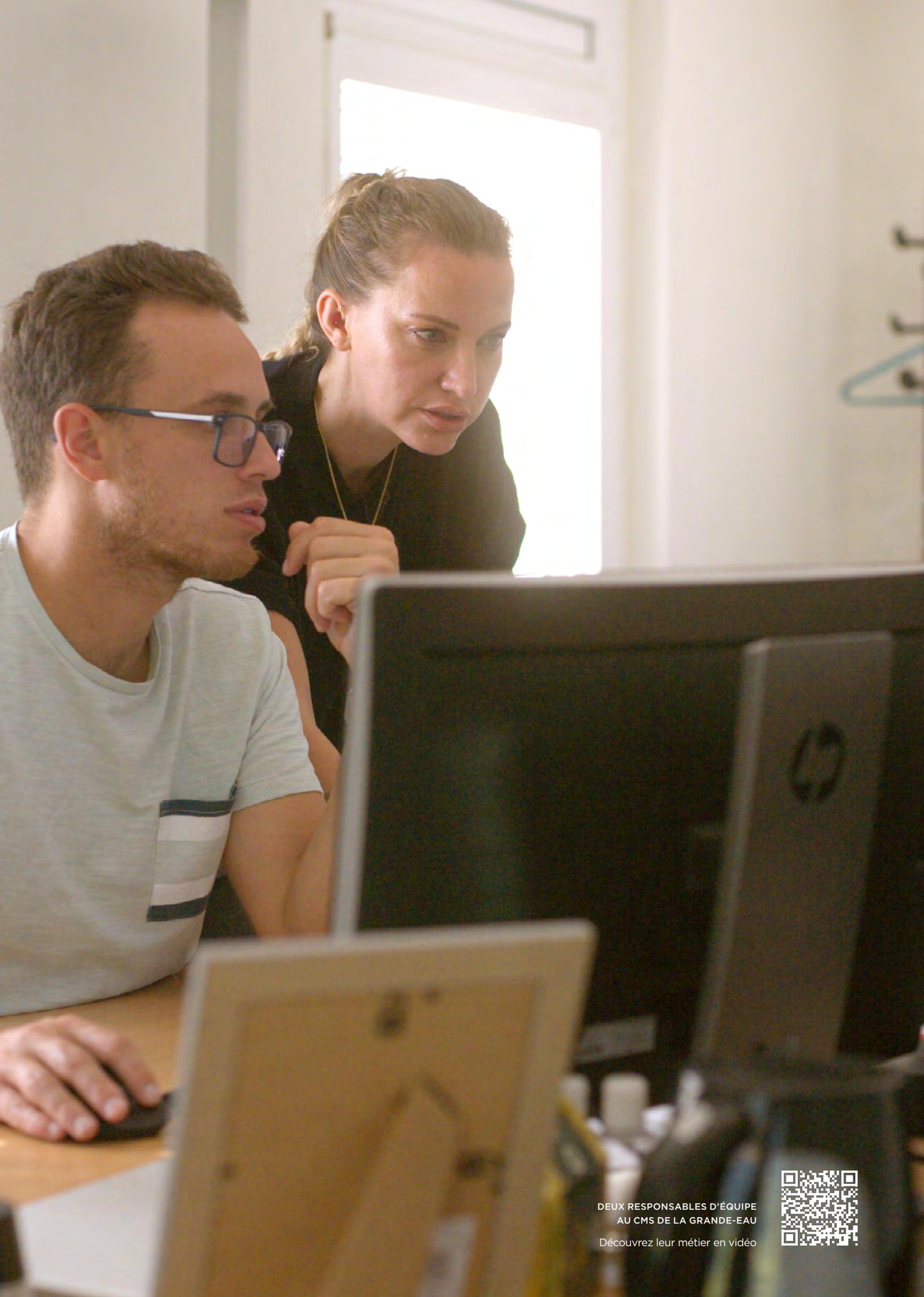
les employeurs, les hôpitaux, les EMS et bien entendu les CMS. L'AVASAD est très impliquée dans ce programme et participe à l'ensemble des groupes de travail par l'intermédiaire des membres de sa direction. Entre 2024 et 2027, le programme Invest-Pro prévoit d'investir 90 millions de francs pour l'ensemble des mesures, y compris la revalorisation salariale.

### **Égalité des salaires**

En 2021, le dispositif de l'AVASAD a obtenu une certification en matière d'égalité salariale entre femmes et hommes pour le dispositif dans son ensemble, ainsi que pour les Services transversaux et pour chacune des sept associations et fondations régionales, confirmant son engagement en faveur des salaires équitables. Cette certification a été renouvelée en 2023. L'AVASAD atteint la catégorie «Fair-ON-Pay Advanced», qui récompense les entreprises avec les pratiques égalitaires les plus exigeantes.

### **Culture du feed-back**

Lors de l'enquête de satisfaction qui s'est déroulée fin 2018, les collaborateur·trice·s ont exprimé leur besoin de recevoir davantage d'appréciation sur leur travail. Au cours de l'année écoulée, l'AVASAD a initié le développement d'une culture du feed-back positive, par le biais d'une série de trois modules de formation interactifs qui s'adressent à l'ensemble du personnel, des collaborateurs terrains ou administratifs aux cadres supérieurs. Cette approche a pour objectif de valoriser les échanges directs et le partage de critiques constructives, non seulement entre les employé·e·s et la hiérarchie, mais aussi au sein des équipes. La qualité des modules a été relevée par les collaborateur·trice·s qui se sont largement investis dans la démarche : 1'739 collaborateurs ont achevé les trois modules de formation et 2'184 étaient en cours de formation au 11 janvier 2024.



DEUX RESPONSABLES D'ÉQUIPE  
AU CMS DE LA GRANDE-EAU

Découvrez leur métier en vidéo



## Répartition du personnel par genre

2023



4'275

85%



739

15%

2023

+1%

2022

5'014

collaborateur·trice·s  
(3'339 EPT)

4'965

collaborateur·trice·s  
(3'285 EPT)

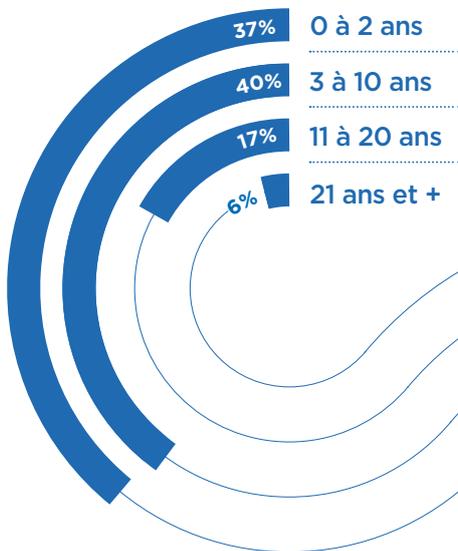
## Classes d'âge

2023

29 ans et -	704	14%
30 à 44 ans	1'784	36%
45 à 59 ans	2'025	40%
60 ans et +	501	10%

## Ancienneté

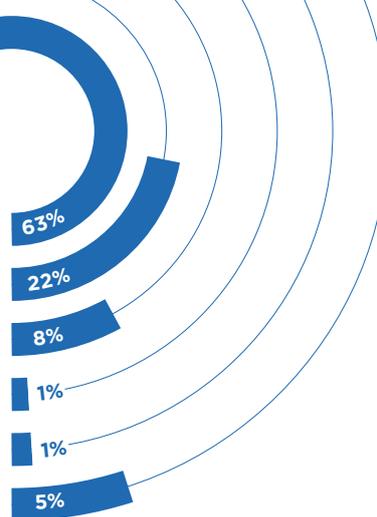
2023



## Nationalités

2023

Suisse	3'149
France	1'101
Portugal	377
Italie	74
Espagne	57
Autres (62)	256



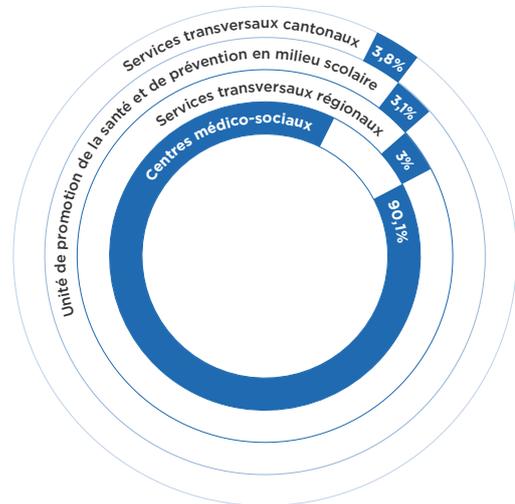
## Répartition du personnel au sein du dispositif

2023

	EFFECTIF <sup>1</sup>	EPT
Centres médico-sociaux	4'564	3'009
Services transversaux régionaux	147	100
Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire	160	103
Services transversaux cantonaux <i>Y compris informatique et téléphonie</i>	155	127
<b>TOTAL:</b>	<b>5'014</b>	<b>3'339</b>

La gestion administrative et salariale des sept directeur-trice-s des associations et fondations régionales a été transférée aux Services transversaux cantonaux dès le 01.04.2023.

### RÉPARTITION DES EPT



1

Une personne pouvant assumer des fonctions au sein de deux ou plusieurs entités, nous reportons sous « Total » le chiffre relatif à l'effectif réel et non à la somme des lignes.

## Taux d'activité

2023

Temps partiel	4'551	91%
Temps complet	463	9%

## Type de contrat

2023

Contrat à durée indéterminée (CDI)	4'974	99%
Autres contrats	40	1%

## Taux d'activité moyen

2023

Centres médico-sociaux et Services transversaux régionaux	66.1%
Unité de santé scolaire	64.3%
Services transversaux cantonaux <i>Y compris informatique et téléphonie</i>	82.3%
<b>MOYENNE GÉNÉRALE</b>	<b>66.6%</b>



# Finances

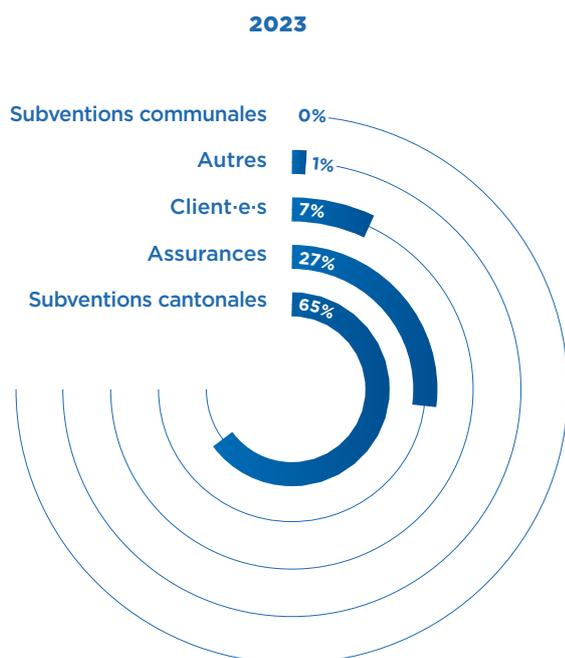
## Résumé du compte de résultat (KCHF)

	2023	2022	VARIATION
Produits d'exploitation	444'691	422'562	5%
Charges d'exploitation	-444'429	-419'355	6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>262</b>	<b>3'207</b>	<b>-92%</b>
Éléments financiers et autres résultats	-691	196	-453%
<b>Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux</b>	<b>-429</b>	<b>3'403</b>	<b>-113%</b>
Variation des fonds affectés	1'333	579	130%
<b>Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux propres</b>	<b>904</b>	<b>3'982</b>	<b>-77%</b>
Charges financées par le capital de l'organisation	2'419	-2'017	-220%
Affectation du résultat	-3'323	-1'965	69%
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>

KCHF : 1 k est égal à 1'000 CHF

## Sources de financement (KCHF)

		2023		2022	
Subventions cantonales	289'516	65%	275'822	66%	
Subventions communales	1'024	0%	953	0%	
Assurances	118'274	27%	110'485	26%	
Client-e-s	30'972	7%	30'292	8%	
Autres	4'642	1%	1'803	0%	
<b>TOTAL FINANCEMENT</b>	<b>444'429</b>	<b>100.0%</b>	<b>419'355</b>	<b>100%</b>	

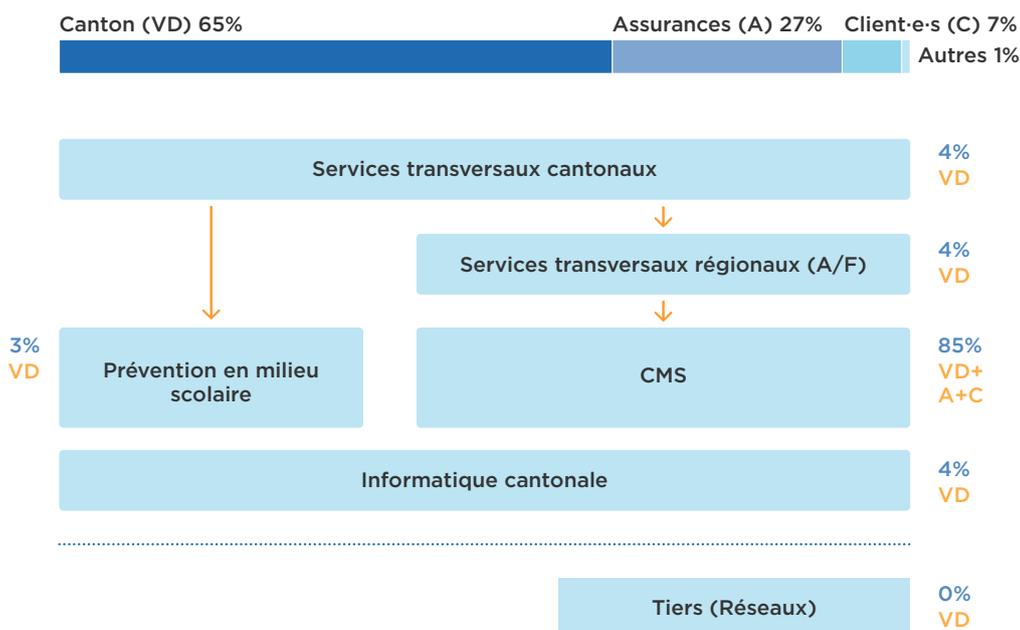


Les prestations ont augmenté de plus de 6% par rapport à 2022, ce qui a engendré une hausse de la facturation aux assurances et aux clients de 8,5 millions. Les tarifs de facturation sont quant à eux restés inchangés. Les subventions cantonales ont augmenté de 13,7 millions (5%). Elles incluent l'augmentation des prestations, le financement de l'indexation salariale de 1,4% et la poursuite de la revalorisation des salaires (protocole d'accord CCT SAN). Le montant des subventions communales concerne uniquement le financement d'activités de prévention.

## Flux de financement

### 2023

#### DISPOSITIF AVASAD



Les CMS reçoivent le 85% du financement total, provenant à la fois de subventions cantonales et de prestations facturées aux assureurs et aux client·e·s. L'Unité de prévention et de promotion de la santé en milieu scolaire reçoit 3% du financement total, entièrement assuré par des subventions cantonales. Les Services transversaux cantonaux et régionaux comptent pour 8% du financement, et l'informatique et la téléphonie pour l'ensemble du dispositif pour 4%.

## Répartition des charges (KCHF)

	2023		2022	
<b>CHARGES PAR NATURE</b>	<b>444'429</b>	<b>100%</b>	<b>419'355</b>	<b>100%</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>351'235</b>	<b>79%</b>	<b>336'986</b>	<b>80%</b>
Salaires	272'136	61%	262'151	63%
Charges sociales	76'005	17%	71'521	17%
Autres frais de personnel	3'094	1%	3'315	1%
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>93'194</b>	<b>21%</b>	<b>82'369</b>	<b>20%</b>
Prestations de tiers	32'383	7%	24'394	6%
Honoraires	3'733	1%	3'802	1%
Frais de déplacements	17'548	4%	16'919	4%
Frais de locaux	13'350	3%	12'598	3%
Frais d'achat des repas vendus	8'588	2%	8'395	2%
Informatique/Télécommunication	8'176	2%	7'568	2%
Divers	9'416	2%	8'692	2%

Les charges ont augmenté de 6% par rapport à 2022, pour un volume total de 444,4 millions. Les charges englobent l'indexation salariale à hauteur de 5,1 millions ainsi que la revalorisation des salaires à hauteur de 1,8 million. Malgré les impacts salariaux et le retour de l'inflation, l'augmentation des charges est maîtrisée et reste proportionnelle à l'augmentation de l'activité.

## Résumé du bilan (KCHF)

	2023	2022	VARIATION
<b>Actif circulant</b>	<b>64'583</b>	<b>63'432</b>	<b>2%</b>
Liquidités	21'179	26'490	-20%
Créances	38'856	33'506	16%
Autres actifs circulants	4'548	3'436	32%
<b>Actif immobilisé</b>	<b>9'248</b>	<b>7'759</b>	<b>19%</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>73'831</b>	<b>71'191</b>	<b>4%</b>
<b>Engagements à court terme</b>	<b>41'298</b>	<b>38'229</b>	<b>8%</b>
Dettes	7'727	6'398	21%
Provisions	11'363	11'579	-2%
Autres engagements à court terme	22'207	20'252	10%
<b>Fonds affectés</b>	<b>4'732</b>	<b>6'066</b>	<b>-22%</b>
<b>Capital de l'organisation</b>	<b>27'801</b>	<b>26'897</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>73'831</b>	<b>71'191</b>	<b>4%</b>



AMADEA GAMBONI, AUXILIAIRE  
POLYVALENTE AU CMS D'ORBE

Découvrez son métier en vidéo





# Gouvernance

## Assemblée des délégués 2023

### **PASCALE MANZINI**

#### **Présidente**

Municipale, Écublens  
CMS de l'Ouest  
lausannois APREMADOL

### **BERTRAND PICARD**

#### **Vice-président**

Naturopathe et  
formateur diplômé  
CMS lausannois FSL

### **CAROLINE ALBIKER POCHON**

Municipale, Crissier  
CMS de l'Ouest  
lausannois APREMADOL

### **PAMELA BURDET**

Municipale,  
Saint-Barthélemy  
CMS de la Couronne  
lausannoise APROMAD

### **ROGER DARIOLI**

Professeur honoraire,  
UNIL  
CMS lausannois FSL

### **FRANÇOIS DELAY**

Municipal, Hautemorge  
CMS de La Côte FLC

### **ALBERT EMERY**

Jusqu'au 25.04.2023  
Municipal, Penthaz  
CMS du Nord vaudois  
ASPMAD

### **PATRICK GUEX**

Municipal, Allaman  
CMS de La Côte FLC

### **VINCENT GUGGI**

Jusqu'au 03.05.2023  
Médecin, représentant  
de la région Payerne  
CMS de la Broye  
ABSMAD

### **GABRIELA KÄMPF**

Municipale, Vevey  
CMS de l'Est vaudois  
ASANTE SANA

### **DIDIER KVICINSKY**

Municipal, Crassier  
CMS de La Côte FLC

### **FRANÇOIS MARMIER**

Syndic,  
Chavannes-le-Chêne  
CMS du Nord vaudois  
ASPMAD

### **ANNE-FRANCE MAYOR PLEINES**

Dès le 04.05.2023  
Médecin, représentante  
de la région de Moudon  
CMS de la Broye ABSMAD

### **EMILIE MOESCHLER**

Municipale, Lausanne  
CMS lausannois FSL

### **HABIB NEJI**

Association familiale,  
Aigle  
CMS de l'Est vaudois  
ASANTE SANA

### **FRANCINE PACHE**

Dès le 26.04.2023  
Municipale, Gollion  
CMS du Nord vaudois  
ASPMAD

### **CLAUDIA PERRIN**

Syndique,  
Romanel-sur-Lausanne  
CMS de la Couronne  
lausannoise APROMAD

### **CÉDRIC ROTEN**

Syndic, Sainte-Croix  
CMS du Nord vaudois  
ASPMAD

### **TONY RUANO**

Municipal, Avenches  
CMS de la Broye  
ABSMAD

### **PATRICIA SPACK ISENRICH**

Municipale, Bussigny  
CMS de l'Ouest  
lausannois APREMADOL

### **MARIE-PIERRE VINCENT**

Municipale, Vully-les-Lacs  
et vice-présidente  
CMS de la Broye  
ABSMAD

### **DOMINIQUE WYSS COSSY**

Municipale, Chexbres  
CMS de la Couronne  
lausannoise APROMAD

## Conseil d'administration 2023

### **TRISTAN GRATIER**

Président

### **PIERRE SALVI**

Vice-président

Président CMS de l'Est  
vaudois ASANTE SANA

### **ANNE-CLAUDE ALLIN**

Représentante de l'État

### **MANON FAWER**

Présidente CMS  
de l'Ouest lausannois  
APREMADOL

### **KATJA HAUNREITER**

Représentante de l'État

### **PIERRE JOLLIET**

Président CMS de la  
Couronne lausannoise  
APROMAD

### **ISABELLE MONNEY**

Présidente  
CMS de La Côte FLC

### **FRANÇOISE NINANE**

Présidente  
CMS lausannois FSL

### **OLIVIER PETERMANN**

Président  
CMS du Nord vaudois  
ASPMAD

### **ALIETTE REY**

Présidente  
CMS de la Broye  
ABSMAD

### **RAOUL SANCHEZ**

Vice-président AdCV  
(Association des  
communes vaudoises)

### **CHANTAL WEIDMANN YENNY**

Présidente UCV  
(Union des communes  
vaudoises)

### **Avec voix consultative:**

### **SUSANA GARCIA**

Jusqu'au 30.09.2023  
Directrice générale

### **D<sup>RE</sup> PATRICIA HALFON**

Médecin-conseil



## Comité de direction 2023

### **SUSANA GARCIA**

Jusqu'au 30.09.2023

**Directrice générale**

### **THIERRY AZZOLA**

Directeur  
CMS du Nord vaudois  
ASPMAD

### **VALÉRIE BOURQUARD**

Dès le 01.08.2023

Directrice du Service des  
finances et du pilotage  
de la performance

### **CATHERINE BRANCHE**

Dès le 01.10.2023

Représentante  
CMS de l'Est vaudois  
ASANTE SANA

### **ISABELLE BRÈS-BIGEY**

Directrice  
CMS de la Couronne  
lausannoise APROMAD

### **TIZIANA BRUTTO KOLLER**

Directrice  
CMS de l'Ouest  
lausannois APREMADOL

### **VÉRONIQUE BUGLIARI**

Directrice du Service  
des ressources humaines  
& formation

### **THIBAUT CASTIONI**

Dès le 01.07.2023

Secrétaire général

### **JORGE CASTRO**

Directeur  
CMS de La Côte FLC

### **DANIEL CURTY**

Directeur du Service des  
systèmes d'information et  
des télécommunications

### **CAROLINE GILGEN**

Directrice  
CMS lausannois FSL

### **D<sup>RE</sup> PATRICIA HALFON**

Médecin-conseil

### **HÉLÈNE MORGENTHALER**

Directrice  
CMS de la Broye  
ABSMAD

### **LEILA NICOD**

Jusqu'au 30.09.2023

Directrice CMS de l'Est  
vaudois ASANTE SANA

### **THIERRY PENSEYRES**

Directeur du Service  
du développement des  
pratiques professionnelles

## Parties liées

### Sont considérées comme entités liées

#### les Associations membres de l'AVASAD:

ABSMAD  
APREMADOL  
APROMAD  
ASANTE SANA  
ASPMAD

#### les Fondations membres de l'AVASAD:

Fondation de La Côte  
Fondation Soins Lausanne

### Sont considérées comme personnes liées

#### les membres du Conseil d'administration

#### les membres du Comité de direction et la cheffe de service de l'Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire (Unité PSPS)

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.

# RAPPORT ANNUEL

2023



AIDE ET SOINS  
À DOMICILE

**AVASAD**

Association vaudoise  
d'aide et de soins à domicile