AIDE ET SOINS
À DOMICILE

RAPPORT ANNUEL

2024

Sommaire

03
Chiffres clés

04 - 05
Édito

07
Mission

08 - 09
Organisation

11 - 14
Faits marquants

16 - 19
Stratégie et projets

20 - 27
Clientes et clients

28 - 31
Collaborateurs et collaboratrices

32 - 36
Finances

38 - 41
Gouvernance

AVASAD
Av. de Rhodanie 60
1014 Lausanne

CONCEPTION GRAPHIQUE
Abel Design

PHOTO DE COUVERTURE

UNE INFIRMIÈRE PETITE ENFANCE LORS DES RENCONTRES PARENTS-ENFANTS ORGANISÉES AU MUSÉE DE LA MAIN DE NOVEMBRE 2023 À MARS 2024

DEUX COLLABORATEURS
DU CMS DE CULLY-LAVAUX

Chiffres clés

5’105
COLLABORATEUR·TRICE·S
(3’440 EPT)

50
CENTRES
MÉDICO-SOCIAUX

12’250
ENFANTS SUIVI·E·S
PAR LES INFIRMIER·ÈRE·S
PETITE ENFANCE

2’637’258
HEURES DE PRESTATIONS

38’622
ÉLÈVES VU·E·S
PAR LES INFIRMIER·ÈRE·S
SCOLAIRES

472
MILLIONS DE
FINANCEMENT

40’175
CLIENT·E·S DE L’AIDE
ET SOINS À DOMICILE

Bâtir l'avenir avec confiance et proximité

TRISTAN GRATIER
Président du Conseil d'administration

L'année 2024 marque une étape importante pour l'AVASAD. Après une période de gouvernance intérimaire assurée de manière collégiale, le Conseil d'administration a nommé Isabelle Lehn au poste de Directrice générale et Thibault Castioni en tant que Directeur général adjoint. Entourés d'une équipe solide, compétente et pleinement alignée avec la stratégie du Canton, ils abordent l'avenir avec détermination pour répondre aux défis socio-sanitaires, technologiques et économiques qui se profilent.

Comment garantir des soins de qualité face à des besoins croissants ? Comment préserver l'autonomie et améliorer la qualité de vie à domicile ? Ces questions sont au cœur de notre mission. Les CMS accompagnent leurs clientes et clients à chaque étape de la vie, de la naissance au grand âge. En agissant au quotidien pour le bien-être physique, psychologique et social, ils jouent un rôle essentiel dans le maintien en bonne santé de la population.

En 2024, les CMS ont fait face à une demande accrue. Les heures de prestations ont augmenté de 5,5%. Cette adaptation a été possible grâce à l'enracinement local des 50 CMS répartis sur l'ensemble du territoire vaudois et à des collaborations étroites avec les autres acteurs de la santé et du social.

Renforcer l'action régionale

L'Association vaudoise d'aide et de soins à domicile (AVASAD) travaille à consolider les liens de proximité et la qualité de ses services. Concrètement, cela se traduit par une amélioration continue de la communication interne et externe, un soutien accru à nos collaboratrices et collaborateurs sur le terrain, et une prise en compte renforcée des besoins propres à chaque région dans les prestations.

Ancrées dans la vie de chaque district, les associations et fondations membres de notre dispositif

sont le pilier de l'aide et des soins à domicile au quotidien. En valorisant leurs compétences et leurs initiatives locales, tout en maintenant une identité et des standards communs à l'échelle cantonale, nous entretenons un système robuste et solidaire.

Pour renforcer cette dynamique, nous veillons à une répartition claire et équitable du financement de nos activités, à la modernisation de nos outils numériques pour améliorer notre efficacité et au développement d'actions de prévention pour aider la population à préserver sa santé.

C'est dans ce contexte, et avec un engagement sans faille, que les 5'100 collaboratrices et collaborateurs des CMS vaudois ont accompagné plus de 40'000 clientes et clients l'an dernier. Je tiens à leur exprimer ma profonde gratitude et à les remercier du fond du cœur.

Je vous souhaite une excellente lecture et vous remercie, vous aussi, pour votre confiance envers nos équipes.

DES COLLABORATEURS DES CMS
LORS DE LA CÉRÉMONIE DES FLAMMES
DES SOINS INFIRMIERS VAUDOIS
EN MAI 2024

CÉLÉBRATION À CRISSIER, LE 4 FÉVRIER 2025, EN L'HONNEUR DES AUXILIAIRES ET ASSC DES CMS DE LA RÉGION LAUSANNOISE DANS LE CADRE DU PROGRAMME BIEN-VIEILLIR

Une mission publique de santé communautaire

L'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

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

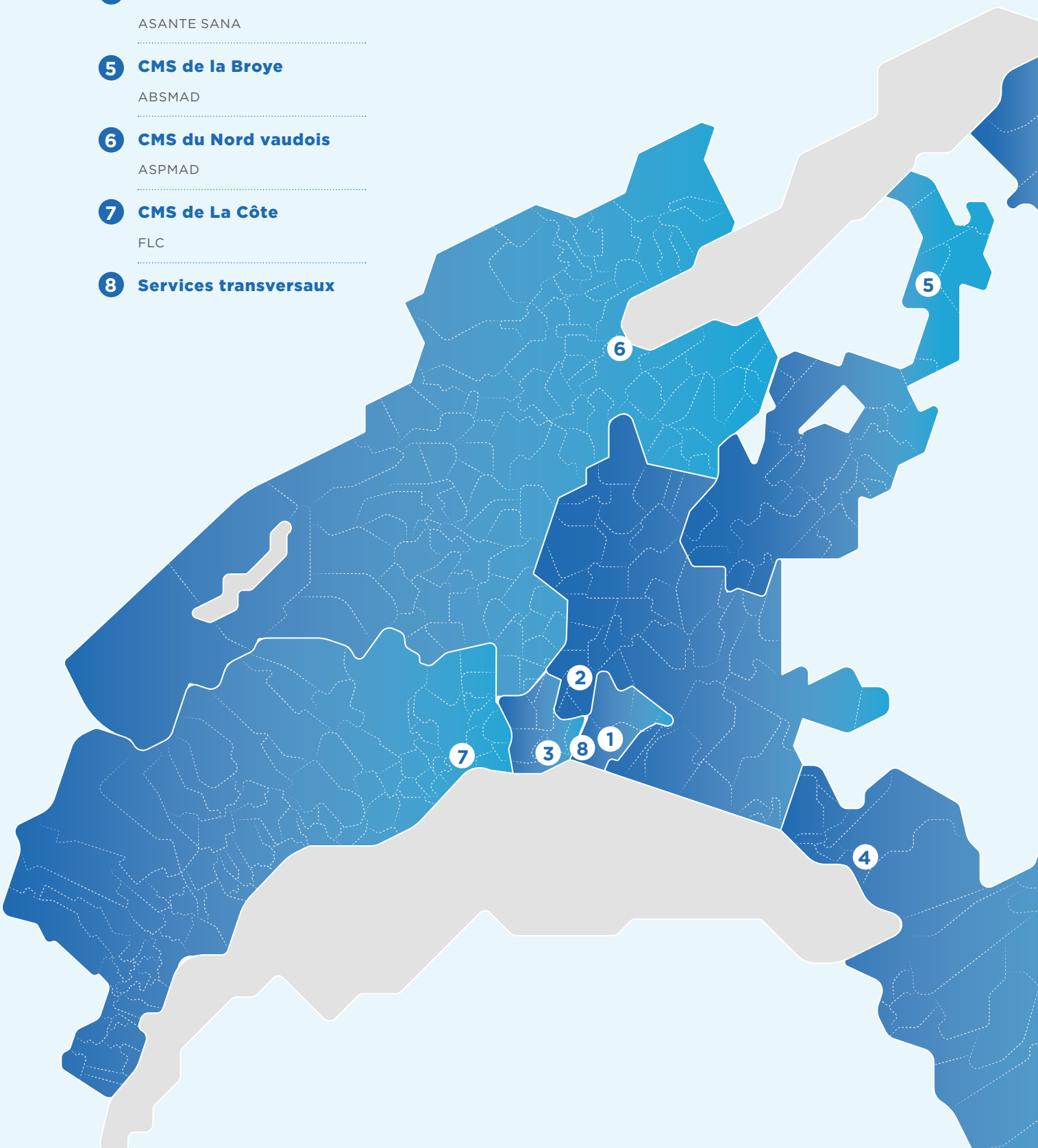
1 **Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire** (PSPS) présente dans plus de 130 établissements de l'école obligatoire et postobligatoire du canton de Vaud.

7 **associations et fondations régionales** de l'AVASAD assurent l'appui nécessaire à l'activité des 50 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**



UNE COLLABORATRICE DES CMS LAUSANNOIS
AU MARATHON DE LAUSANNE QUI S'EST TENU
EN OCTOBRE 2024

Faits marquants

janvier 2024

L'ABSMAD célèbre ses 30 ans

Un après-midi récréatif a été organisé pour les client·e·s et a réuni 110 personnes. Au programme : un concert, un loto et un goûter. Les CMS de la Broye ont également ouvert leurs portes à la population lors de journées découvertes afin de mieux faire connaître leurs prestations, équipes et espaces.

Déploiement d'une équipe de spécialistes

Les deux associations (APREMADOL et APROMAD) et la fondation (FSL) de la région lausannoise ont constitué leur propre équipe de spécialistes en plaies et en diabétologie. Ces équipes, qui interviennent auprès des client·e·s sur demande médicale ou à la demande de l'équipe du CMS, ont pour objectif d'apporter une expertise et de renforcer l'action des CMS. L'occasion également de créer des synergies en termes de suppléance, de coordination et de formation.

mars 2024

L'ASPMAD participe au Comptoir du Nord vaudois à Yverdon-les-Bains

Du 15 au 24 mars, les centres médico-sociaux du Nord vaudois, avec le Réseau Santé Nord Broye, sont allés à la rencontre de la population pour lui présenter leurs prestations et les nombreux métiers de l'aide et des soins à domicile.

avril 2024

L'ABSMAD accueille le projet pilote IPADom

Les CMS de la Broye ont été sélectionnés pour déployer le projet pilote pour le développement de la pratique infirmière avancée (IPADom). Ce projet tripartite, qui réunit l'AVASAD, l'IMAD et l'IUFRS, vise à intégrer la pratique infirmière avancée dans les soins à domicile sur le sol romand.

mai 2024

Flammes des soins infirmiers vaudois

Plusieurs collaborateurs et collaboratrices des centres médico-sociaux se sont illustrés lors de cet événement, dont l'AVASAD est partenaire, et qui récompense les professionnel·le·s déployant des qualités emblématiques de la profession dans leur quotidien.

6e Congrès d'ergothérapie

Une délégation des centres médico-sociaux était présente au Congrès organisé à Fribourg par l'Association suisse des ergothérapeutes. Cet événement a permis de présenter, lors d'une conférence, la pratique de l'ergothérapie au sein des CMS vaudois et l'approche visant à favoriser le bien-vieillir.

juin 2024

Portes ouvertes aux CMS de Morges

Le 1er juin, le CMS de Morges a ouvert ses portes à la population. Plus de 200 personnes y ont pris part. Lors de cette journée, les collaborateur·trice·s ont mis en lumière leurs activités : soins et soutien dans la vie quotidienne, soutien social et psychosocial. L'occasion pour l'Espace Prévention La Côte de rappeler ses missions en matière de prévention et de promotion de la santé. Pro Senectute était également présent, illustrant l'importance des synergies avec les partenaires.

Journée des communes vaudoises

L'AVASAD a participé à la Journée des communes vaudoises. L'occasion de rappeler la présence du dispositif sur l'ensemble du territoire vaudois ainsi que ses prestations pour la population, tout au long de la vie.

Les CMS d'Ouchy et de Montelly déménagent

Les CMS d'Ouchy et de Montelly se sont installés dans leurs nouveaux locaux à Lausanne, au mois de juin pour le premier, et en début d'année 2025 pour le second. Cet emménagement leur permet de répondre aux évolutions démographiques et de s'installer dans une zone où la demande est croissante. L'opportunité également d'améliorer l'accessibilité à leurs prestations et d'être toujours au plus proche de la population.

août 2024

L'AVASAD et Pro Senectute Vaud s'unissent autour d'un partenariat

Pendant trois mois, les professionnel·le·s de la Centrale des solidarités et de Pro Senectute Vaud ont sillonné les routes du canton à bord du Bus 65 de Pro Senectute Vaud. Ils se sont arrêtés dans plusieurs communes pour y présenter la hotline, leurs activités et répondre aux questions de la population.

septembre 2024

L'APREMADOL a fêté ses 30 ans

Les centres médico-sociaux de l'Ouest lausannois ont célébré leurs 30 ans. Cet événement, fêté le 24 septembre, a accueilli plus de 200 personnes à Crissier, dont les municipaux de la région. L'occasion de leur rappeler la mission des CMS et leur engagement en matière de prévention et de promotion de la santé.

L'ASPMAD célèbre ses 35 ans

Les centres médico-sociaux du Nord vaudois ont débuté les festivités pour leur 35e anniversaire, qui se poursuivront jusqu'en septembre 2025. À cette occasion, ils ont participé à plusieurs événements régionaux, tels que Val'Expo à Vallorbe, l'Expo de Coss à Cossonay ainsi que les Soupes d'ici et d'ailleurs à Yverdon-les-Bains.

septembre 2024

Les CMS de l'Est vaudois accueillent leur nouvelle directrice

L'Association pour l'aide, les soins à domicile et la prévention de l'Est vaudois (ASANTE SANA) a eu le plaisir d'accueillir sa nouvelle directrice, Christine-Ambre Félix, entrée en fonction au mois de septembre.

L'Unité enfance et famille participe au congrès organisé par le MASM et la pédiatrie du CHUV

Lors d'un congrès organisé par Médecins Action Santé Migrant·e·s (MASM) et le service de pédiatrie du CHUV, une infirmière petite enfance des centres médico-sociaux vaudois est venue présenter les prestations destinées aux enfants et aux familles. Cet événement a également été l'occasion de faire découvrir le programme «Apprendre en Jouant, petits : pas» (AEJPP) et les activités qui le composent.

octobre 2024

Journée des bénévoles de la FLC

Le 3 octobre, les CMS de la Fondation La Côte ont célébré leurs bénévoles au Moulin du Creux à Begnins. Engagé·e·s toute l'année pour livrer des repas et soutenir les aîné·e·s, notamment en période de canicule, ils ont été mis à l'honneur lors de cette journée festive, renforçant les liens de solidarité et d'entraide.

Marathon de Lausanne

Près d'une centaine de collaborateur·trice·s des centres médico-sociaux de la région lausannoise ont participé au 31e marathon de Lausanne. À cette occasion, les CMS ont couru pour l'association Zoé4life qui vient en aide aux enfants atteints de cancer. Pour chaque kilomètre parcouru, 1 franc lui a été reversé.

7e symposium de psychiatrie de l'âge avancé

Cet événement, coorganisé par l'AVASAD, a notamment permis aux centres médico-sociaux de souligner les défis liés aux interventions à domicile, les enjeux de promotion et de prévention dans le domaine de la santé mentale, ainsi que le rôle des proches aidant·e·s dans le maintien et la qualité de vie à domicile.

Job dating à l'Expo de Coss

Les centres médico-sociaux du Nord vaudois ont organisé un job dating sur leur stand. L'objectif était de faciliter la rencontre entre l'association et d'éventuels candidats et de leur faire découvrir des opportunités de carrière dans le secteur de l'aide et des soins à domicile.

novembre 2024

Participation au festival Planète Santé

Les centres médico-sociaux ont participé au festival Planète Santé, les 16 et 17 novembre au Centre de Congrès Beaulieu, à Lausanne. Une conférence sur la santé mentale, avec une expérience inédite et ludique sur le stand des CMS autour des thématiques de la proche aidance et de la petite enfance, a été proposée.

Exercice de crise

Dans le cadre de la préparation du dispositif de l'AVASAD à une éventuelle crise institutionnelle, un nouvel exercice s'est déroulé en novembre 2024. Basé sur des scénarios de catastrophe naturelle, cet entraînement a permis de mettre en pratique les enseignements tirés de l'année précédente et d'intégrer les nouvelles équipes.

décembre 2024

Prix AVASAD

Le Prix AVASAD a été décerné à 20 diplômé·e·s issu·e·s d'institutions de référence de la formation dans le domaine de la santé et de l'action sociale. Leurs travaux de Bachelor ont été salués par le jury pour leur pertinence, leur caractère innovant, ainsi que pour leur utilité dans la pratique.

À L'OCCASION DE LA JOURNÉE OSER TOUS LES MÉTIERS (JOM), LE CMS DE RENENS NORD A ORGANISÉ PLUSIEURS ATELIERS INTERACTIFS CHERCHANT À SENSIBILISER DES ÉLÈVES SUR LA POURSUITE D'UNE ACTIVITÉ DANS LE CADRE D'UN HANDICAP

Stratégie et projets

En 2024, le dispositif de l'AVASAD a poursuivi ses efforts pour offrir des prestations de qualité, en s'appuyant sur une approche novatrice et coordonnée. De nombreux projets témoignent de cette volonté de renforcer la proximité et la pertinence de nos interventions sur l'ensemble du canton.

Biotélévigilance

Sous le nom de Secutel, l'offre de biotélévigilance du dispositif de l'AVASAD permet de détecter les besoins d'intervention au domicile des clientes et des clients en cas de chute, de malaise ou d'autres incidents liés à la santé. Cette prestation a été harmonisée à l'échelle du canton : dorénavant, la tarification, la pratique et les délais de réponse sont unifiés afin de garantir une égalité d'accès et de qualité de service pour l'ensemble des bénéficiaires. Les CMS peuvent être intégrés dans la liste des répondant·e·s dans la quasi-totalité des régions. Un système a été mis en place pour assurer une assistance technique 24h/24. L'arrêt de la 3G, prévu pour fin 2025, conduit le dispositif de l'AVASAD à remplacer intégralement le parc d'équipements auprès des quelque 5'000 bénéficiaires de la prestation. Fin décembre 2024, un tiers des appareils de nouvelle génération a déjà pu être installé.

Planification

Un ambitieux projet lié à la planification des prestations chez les clientes et clients est en cours pour optimiser l'organisation des journées de travail et valoriser le temps du personnel. L'objectif est de gagner en efficience pour répondre à l'augmentation des besoins en soins à domicile due, notamment, au vieillissement de la population. Ce projet s'inscrit au-delà d'un simple changement d'outil : il implique une profonde redéfinition des pratiques métiers. Il nécessite ainsi un important accompagnement au changement. Une phase pilote sera lancée à l'automne 2025 au sein des CMS de la Broye. Le déploiement complet sur l'ensemble du territoire est prévu dès 2026. Proposée lors de la journée des cadres, une démonstration a suscité des réactions très positives.

Santé mentale

Le dispositif de l'AVASAD a élaboré sa vision stratégique en matière de santé mentale pour les quatre prochaines années. Dans ce contexte,

l'AVASAD cherche notamment à promouvoir la santé psychique et à améliorer l'offre des soins pour les clientes et clients atteints de maladies psychiques. Le dispositif a participé pour la troisième année consécutive au mois de la santé mentale, initiative organisée par la Direction générale de la santé (DGS). Dans ce cadre, l'AVASAD a coorganisé, en collaboration avec plusieurs partenaires du secteur de la santé du canton, le 7e symposium de psychiatrie de l'âge avancé qui s'est tenu en automne. De même, elle a également participé au festival Planète Santé, lors duquel les CMS vaudois ont tenu une conférence sur la thématique de la santé mentale, avec un focus spécifique sur la pédopsychiatrie.

Innovation et recherche

En 2024, 60 demandes ont été traitées par le Conseil de recherche de l'AVASAD. Parmi elles, 28 ont débouché sur un avis favorable. Celles-ci sont principalement issues d'institutions académiques et hospitalières du canton. Dans une moindre mesure, des organisations internationales et d'autres organisations privées ont également fait appel au Conseil de recherche, faisant du dispositif de l'AVASAD un partenaire fiable dans le domaine de la santé communautaire. La journée des cadres, qui s'est tenue en novembre, a par ailleurs été l'occasion de sensibiliser l'ensemble des participant·e·s à l'importance de l'innovation dans le domaine de la santé.

Développement des compétences en promotion de la santé

L'engagement du dispositif de l'AVASAD en faveur du développement des compétences de ses collaborateurs et collaboratrices se poursuit. Mené 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 des CMS dans le domaine de la prévention et de la promotion de la santé, avec l'objectif de mieux accompagner les seniors dans le maintien ou la récupération de leur autonomie. La formation, coconstruite avec les professionnel·le·s concerné·e·s, repose sur une approche innovante combinant une série de 26 podcasts destinés au personnel auxiliaire et aux assistant·e·s en soins et santé communautaire (ASSC), ainsi que deux modules de formation pour les professionnel·le·s HES. Ils abordent les déterminants de la santé et les leviers concrets pour favoriser un vieillissement en santé chez soi. La majorité des sessions de formation sont désormais achevées et les premières cérémonies de remise de diplômes se sont tenues en novembre 2024 dans la Broye, puis en février 2025 dans la région lausannoise. À la fin de l'année écoulée, plus de 1'000 auxiliaires et ASSC ont suivi et terminé avec succès la formation. Une évaluation est en cours afin d'analyser l'impact de cette formation pour savoir comment elle améliore concrètement les pratiques des professionnel·le·s et l'accompagnement des seniors.

Pratique infirmière avancée

En 2024, le projet IPADom « Infirmier·ère de pratique avancée à domicile » s'est poursuivi. Les CMS de la Broye ont été retenus pour accueillir ce projet pilote. Les besoins des client·e·s et de l'équipe interprofessionnelle ont été évalués afin de déterminer un modèle de soin domiciliaire qui intègre la pratique infirmière avancée dans les soins à domicile sur le sol romand. Une fois défini, celui-ci sera mis en œuvre pour être concrètement testé. Ce projet soutenu par la Fondation Leenaards est issu d'une collaboration entre l'AVASAD, l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) et l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins de l'UNIL-CHUV (IUFRS) et vise à développer et à implanter un nouveau modèle de soins à domicile qui répond aux enjeux de santé publique actuels et futurs. La pratique infirmière avancée repose sur des compétences et des savoirs étendus, acquis durant un cursus universitaire de niveau Master. Elle ouvre la voie à une évolution dans la répartition des rôles et des prises de décisions.

Soins palliatifs

Pour renforcer son action dans les soins palliatifs et répondre à un besoin de la population, le dispositif de l'AVASAD a élaboré sa vision stratégique dans ce domaine, en adéquation avec les attentes des autorités cantonales. L'objectif est de renforcer les prestations en soins palliatifs et de proposer une offre coordonnée favorisant la qualité de vie à domicile de chacun et chacune. L'accent est notamment mis sur l'identification précoce des personnes ayant des besoins en soins palliatifs pour pouvoir leur assurer, ainsi qu'à leur entourage, un soutien anticipé et adapté. Pour garantir le déploiement sur le terrain, un groupe de travail cantonal en soins palliatifs a été constitué, réunissant des représentant·e·s de chaque association et fondation du dispositif. Placé sous la responsabilité du consultant cantonal en soins palliatifs du service de développement de la pratique professionnelle, ce groupe est un levier essentiel de coordination pour soutenir la mise en œuvre de cette démarche.

Logements protégés

Le développement de grands ensembles de logements protégés sur le canton a entraîné une intensification des échanges entre les CMS et les organismes qui gèrent ces logements. Afin de faciliter la collaboration avec ces acteurs, un projet pilote a été mis en place avec l'association Althys au sein de deux CMS de l'Ouest lausannois (Renens-Nord-Crissier et Ecublens). Dans ce cadre, le dispositif de l'AVASAD a décidé de nommer dans chaque CMS une personne de référence qui sert de point de contact unique pour les questions liées aux logements protégés. Elle est ensuite chargée de faire le lien avec d'autres professionnel·le·s au sein du dispositif,

en fonction de la situation. La transmission d'informations et le suivi des client·e·s s'en sont trouvés grandement optimisés, donnant satisfaction à la clientèle, au partenaire et aux CMS eux-mêmes. Face à la satisfaction exprimée par l'ensemble des parties prenantes au test, cette approche sera étendue à l'ensemble du territoire.

Préparation au risque de pénurie énergétique

La finalisation et l'implémentation d'infrastructures techniques, dans le cadre du projet cantonal INOPIA, ont permis de sécuriser les échanges de courriels et la téléphonie entre l'ensemble des partenaires de la santé sur le territoire vaudois en cas de perte des réseaux de télécommunication. Cette avancée s'inscrit dans la continuité des rencontres régulières de la cellule de crise, qui veille à maintenir un niveau de préparation élevé et à ajuster rapidement les protocoles si nécessaire. Une réunion spécifique avec le responsable de la cellule de gestion de crise du Département de la santé et de l'action sociale, organisée en novembre, a notamment permis de valider et d'optimiser les procédures mises en place pour faire face à une éventuelle pénurie énergétique.

Prévention des cyberattaques

Pour répondre à la menace croissante des cyberattaques, le dispositif de l'AVASAD a rédigé un référentiel spécifique. Ce document détaille les procédures à suivre en cas d'intrusion ou de menace cybernétique, en corrélation avec les risques identifiés. La démarche s'accompagne d'une sensibilisation accrue des collaborateur·trice·s et d'un renforcement de la surveillance des systèmes informatiques, avec l'objectif de limiter les vulnérabilités et d'assurer une réaction rapide en cas d'incident. Dans ce contexte, plusieurs simulations d'attaques de type hameçonnage ont été menées auprès du personnel afin de tester leurs compétences dans ce type de situation. Les résultats permettront de proposer de nouvelles mesures de formation en 2025.

PORTES OUVERTES AU CMS DE MORGES. LORS DE CETTE JOURNÉE, LES COLLABORATEUR·TRICE·S ONT PRÉSENTÉ LEURS ACTIVITÉS À LA POPULATION

REDOUANE HABCHI, INFIRMIER
AU CMS DE GRANDSON

Clientes et clients

Le dispositif de l'AVASAD œuvre au quotidien pour promouvoir la santé et la qualité de vie de la population vaudoise à chaque étape de vie. Face aux défis posés par le vieillissement démographique et à l'augmentation du nombre de personnes faisant appel aux CMS, l'AVASAD a continué d'adapter et de repenser ses activités.

Activité en hausse

En 2024, le dispositif de l'AVASAD a enregistré une progression générale de ses activités. Le nombre d'heures de prestations a connu une hausse de 5,5% et celle des client·e·s de 5,2%. La croissance s'explique avant tout par l'augmentation de la clientèle. L'évolution des politiques de santé joue un rôle déterminant dans cette tendance, puisque le canton de Vaud oriente sa stratégie vers la prévention et la promotion de la santé. Par ailleurs, la réduction de la durée des séjours hospitaliers et l'engorgement des établissements de santé, tels que les hôpitaux et EMS, conduisent à un besoin accru de prestations spécialisées à domicile, auquel s'ajoutent le vieillissement de la population et un désir croissant de rester chez soi. Dans ce contexte, des hausses ciblées dans certains domaines sont observées, notamment la diététique. Cette dynamique se traduit par une augmentation notable du nombre de client·e·s suivi·e·s par les diététicien·ne·s (+16,7% en 2024) et par une collaboration renforcée

avec les services de nutrition des hôpitaux ainsi qu'avec d'autres partenaires présents sur le canton.

Proches aidant·e·s

En 2024, le dispositif de l'AVASAD a dépassé la barre des 3'300 personnes proches aidantes suivies dans le cadre de son offre de soutien, soit une augmentation de 19,5% par rapport à 2023. Parmi elles, plus de 1'630 bénéficient d'une carte d'urgence (+24,8%). Cette hausse s'explique notamment par une médiatisation croissante de la thématique, une politique cantonale reconnaissant l'importance de leur rôle dans la société et le renforcement du dispositif de formation interne améliorant l'identification de personnes proches aidantes. Les outils disponibles pour les personnes-ressources proche aidant (PRPA) ont également été développés pour offrir un accompagnement davantage personnalisé. Une cartographie améliorée des soutiens existants dans le canton permet par exemple de faciliter l'orientation des personnes proches aidantes vers les offres adaptées à leurs besoins.

Centrale des solidarités

La Centrale des solidarités, ligne téléphonique, offre à la population vaudoise un appui et une orientation face à des questions très diverses liées à des besoins sociaux (par exemple en matière de logements ou de précarité financière). L'évolution de la mission de la Centrale ainsi que les diverses collaborations avec des partenaires vaudois en 2024 ont entraîné une augmentation du nombre de demandes lui étant adressées. Une hausse significative a été observée, avec un nombre d'appels passant de 571 en 2023 à 1'583 en 2024 (+63,9%), avec une moyenne de 130 appels par mois sur l'année écoulée. Outre les demandes d'ordre financier, administratif ou juridique, un peu moins de la moitié ont porté sur d'autres besoins, tels que le transport, l'aide aux soins, l'hébergement d'urgence ou encore le soutien psychologique.

Aides financières

En 2024, 3'267 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, 4'559 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

PORTES OUVERTES AU CMS DE MORGES
LE 1ER JUIN 2024

de la Fondation Pro-XY pour les proches aidants et de l'Association Alzheimer Vaud.

Réadaptation à domicile

En 2024, le projet nommé « Réadaptation à domicile » a été déployé sur l'ensemble du canton, à la suite de la phase pilote menée en 2023 dans les CMS de Gland Ville (FLC) et de Sainte-Croix (ASPMAD). Développé par le dispositif de l'AVASAD en collaboration avec ses partenaires, ce programme est proposé aux personnes exposées à un risque de déclin fonctionnel, mais qui présentent un potentiel de réadaptation. Il vise à accompagner celles et ceux, qui, en raison d'un problème de santé, rencontrent des difficultés à réaliser leurs activités de la vie quotidienne; il peut permettre aux bénéficiaires de retrouver une plus grande autonomie. La réadaptation à domicile, qui fait désormais pleinement partie de l'offre du dispositif, a profité à plus de 500 client·e·s. Les premiers résultats sont encourageants : 74% des bénéficiaires ayant suivi un programme complet ont atteint leurs objectifs initiaux.

Petite enfance

En 2024, l'Unité enfance et famille du dispositif de l'AVASAD a connu une progression de son activité avec 12'250 enfants suivis (+14,1%), notamment grâce à la mise en œuvre de la prestation 18 mois. Mise en place en 2023, elle consiste à recontacter les familles lorsqu'un enfant est âgé de 18 mois, afin d'aborder des thèmes essentiels, comme l'alimentation, le sommeil ou le développement. Annoncée dès la visite des six semaines de l'enfant, elle bénéficie d'un accueil favorable et permet une meilleure articulation des prestations des sages-femmes et des infirmières petite enfance. Le redéploiement des rôles de chacune a permis de limiter les périodes d'intervention qui se chevauchaient, tout en améliorant la transmission d'informations et la coordination globale des soins.

Apprendre en Jouant, petits : pas

Ce programme, qui vise à favoriser l'égalité des chances pour les enfants vivant dans un contexte à risque de vulnérabilité sociale, implique des rencontres régulières au domicile des familles et des rencontres de groupe. En 2024, il a vu son activité se poursuivre avec 122 enfants qui ont rejoint ce programme. Depuis 2023, des diététiciennes d'Unisanté sont invitées trois fois par an pour livrer des conseils sur l'alimentation et proposer des ateliers pratiques. Étendu à l'ensemble du territoire vaudois en 2024, ce dispositif a reçu un accueil positif de la part des parents et des professionnel·le·s. Il est considéré comme une aide concrète pour adopter de bonnes habitudes alimentaires dès le plus jeune âge.

Interventions extérieures et reconnaissance de l'expertise

L'implication des infirmières petite enfance avec des partenaires extérieurs aux CMS s'est renforcée. Elles interviennent régulièrement auprès de l'association Arc-Echange, de l'EVAM ou de maisons de quartier en participant à des rencontres avec les familles. Lors de celles-ci, elles peuvent par exemple être amenées à répondre aux questions des parents sur le sommeil de leur enfant ou la sensibilisation aux écrans. Cette reconnaissance croissante de leur expertise témoigne de la qualité des prestations proposées par le dispositif de l'AVASAD dans le domaine de la petite enfance.

Activité des infirmier·ère·s scolaires

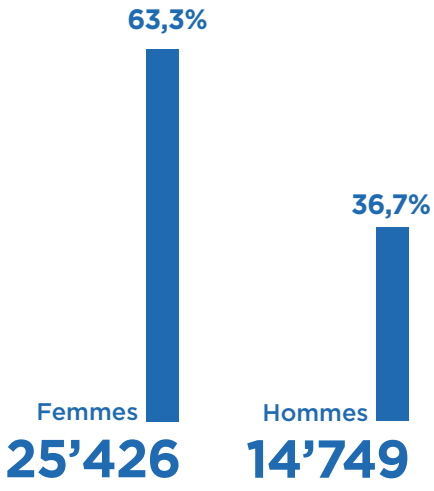
L'année 2024 a observé 94'032 consultations et interventions effectuées auprès des élèves, représentant une augmentation de 5,7% par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique notamment par une hausse du nombre d'élèves ainsi que par la participation accrue des infirmières et infirmiers scolaires aux réseaux dédiés à l'accompagnement de situations d'élèves nécessitant une coordination interprofessionnelle. Les années 2024 et 2025 ont marqué une transition organisationnelle pour l'Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire (PSPS), le Conseil d'État ayant souhaité une nouvelle gouvernance pour appliquer la stratégie de promotion de la santé et prévention auprès des enfants et des jeunes qui sera présentée courant 2025.

UNE INFIRMIÈRE CLINICIENNE EN SANTÉ MENTALE
AU SEIN DES CMS DE LA COURONNE LAUSANNOISE

Clientes et clients

2024

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



2024 +5,2%

40’175

client·e·s

2023

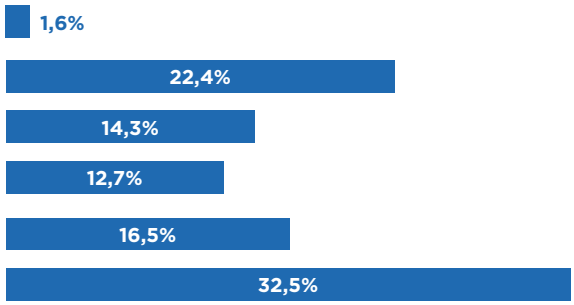
38’204

client·e·s

Nombre de client·e·s par catégories d’âge

2024

	TOTAL ANNUEL	MOYENNE MENSUELLE
0 à 19 ans	840	326
20 à 64 ans	10’861	4’557
65 à 74 ans	6’208	2’911
75 à 79 ans	5’096	2’571
80 à 84 ans	6’197	3’357
85 ans et +	10’973	6’611
TOTAL :	**40’175**	**20’333**



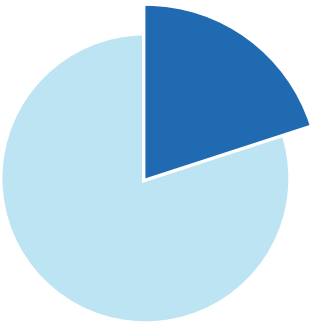
	2024	2023	Variation
Proches aidant·e·s soutenu·e·s	3’331	2’786	+19,5%
Cartes d’urgence proche aidant·e	1’634	1’309	+24,8%
Enfants suivi·e·s par les infirmier·ère·s petite enfance	12’250	10’732	+14,1%
Élèves vu·e·s par les infirmières scolaires	38’622	38’207	+1,1%
Appels à la Centrale des solidarités	1’583	571	+177%

Répartition du volume des heures de prestations

2024

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

Le recours aux prestations, c'est-à-dire le volume d'heures dont bénéficie chaque personne, est très hétérogène au sein de la clientèle des CMS.



Client·e·s

20% des 40'175 client·e·s consomment 77% des 2'637'258 heures de prestations

Répartition annuelle des heures de prestations

2024

PRESTATIONS		
Soins de base	1'169'787	44%
Examens et traitements	576'061	22%
Aide à domicile	325'280	12%
Évaluation et conseils	254'860	10%
Prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social	311'269	12%

Aides financières

	2024	2023	
Demandes octroyées	3'267	3'209	+1,8%
Demandes traitées	4'559	4'260	+7%

	2024	2023	Variation
Heures de prestations	2'637'258	2'498'810	+5,5%
Repas à domicile	837'331	827'581	+1,2%
Transports pour les personnes à mobilité réduite	416'048	378'912	+9,8%
Client·e·s biotélévigilance (Secutel)	5'047	4'972	+1,5%

Collaborateurs et collaboratrices

Renforcement de la formation, pérennisation de la culture du feed-back et optimisation des conditions de travail pour les 5'100 collaborateurs et collaboratrices : l'année 2024 a marqué une phase de consolidation.

Formation

Garantir un haut niveau de compétences est l'un des engagements forts du dispositif de l'AVASAD. Avec 84,6% de collaborateur·trice·s ayant participé à une formation au moins en 2024, la dynamique de formation est solide et répond à cet engagement. Un chiffre significatif, reflétant les efforts réalisés depuis plusieurs années au sein du dispositif. Dans ce contexte, plusieurs programmes de formation existants ont été améliorés, par exemple ceux relatifs à la santé mentale, à l'offre proches aidant·e·s ou encore à la promotion de la mobilité. Parallèlement, des consultants cantonaux et des formateurs ont été accompagnés par des ingénieurs pédagogiques, avec l'objectif de renforcer leurs compétences didactiques et d'améliorer la transmission des savoirs.

Formation des auxiliaires de santé

Le programme de formation des auxiliaires de santé en emploi, proposé conjointement avec la Croix-Rouge vaudoise, a reçu un accueil positif. Débuté en 2023, ce programme permet d'engager des collaborateurs et collaboratrices et de les former au métier d'auxiliaire, en alternant théorie et pratique. Ils et elles sont employés et immergés dès le début de leur formation au cœur de l'activité de terrain, au sein de l'un des 50 centres médico-sociaux. En 2024, 11 personnes ont été engagées dans le cadre de ce programme. Les participant·e·s saluent la qualité de l'enseignement, l'accompagnement des équipes et l'équilibre entre théorie et pratique.

Culture du feed-back

L'année 2024 a été marquée par une consolidation et une réelle appropriation de la culture du feed-back au sein des équipes. Composée d'une série de trois modules interactifs qui s'adressent à l'ensemble du personnel, cette formation 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. Depuis le lancement de la formation en janvier 2023, ce sont plus de 3'200 collaborateur·trice·s qui ont terminé leur parcours de formation. Avec un taux de satisfaction de 96%, l'adhésion exprimée est quasi unanime.

Recruter et fidéliser autrement

Face aux défis du recrutement dans le secteur des soins, le dispositif de l'AVASAD a mis en place, en collaboration avec les offices régionaux de placement (ORP) du canton de Vaud, un premier événement au mois de novembre : le speed recruiting. Il a été l'occasion de rencontrer des candidats et candidates et de mettre en avant le parcours de formation en emploi pour devenir auxiliaire de santé Croix-Rouge suisse (AS CRS).

Stages et apprentissages

Afin de favoriser la relève et l'engagement de nouveaux collaborateurs et collaboratrices dans les métiers de l'aide et des soins à domicile, le dispositif de l'AVASAD a mené un travail de fond pour accueillir davantage de stagiaires et d'apprenti·e·s. Le développement d'outils facilitant l'encadrement, des ateliers de formation pour les encadrant·e·s des stagiaires et apprenti·e·s sont deux exemples de mesures qui ont été repensées. En 2023-2024, l'AVASAD a ainsi accueilli 433 stagiaires et 77 apprenti·e·s, contre respectivement 276 et 68 en 2022-2023. Bénéficiant d'un encadrement de qualité, ces jeunes en formation ont l'opportunité d'intégrer une équipe dans un CMS, leur permettant d'acquérir des compétences variées et de se préparer à leur futur métier.

UNE COLLABORATRICE DES CMS DE LA COURONNE LAUSANNOISE

Collaborateurs et collaboratrices

2024

84%

Femmes
4’310

16%

Hommes
795

2024 +1,8% 2023

5’105 collaborateur·trice·s *(3’440 EPT)*

5’014 collaborateur·trice·s *(3’339 EPT)*

EPT: équivalents plein temps

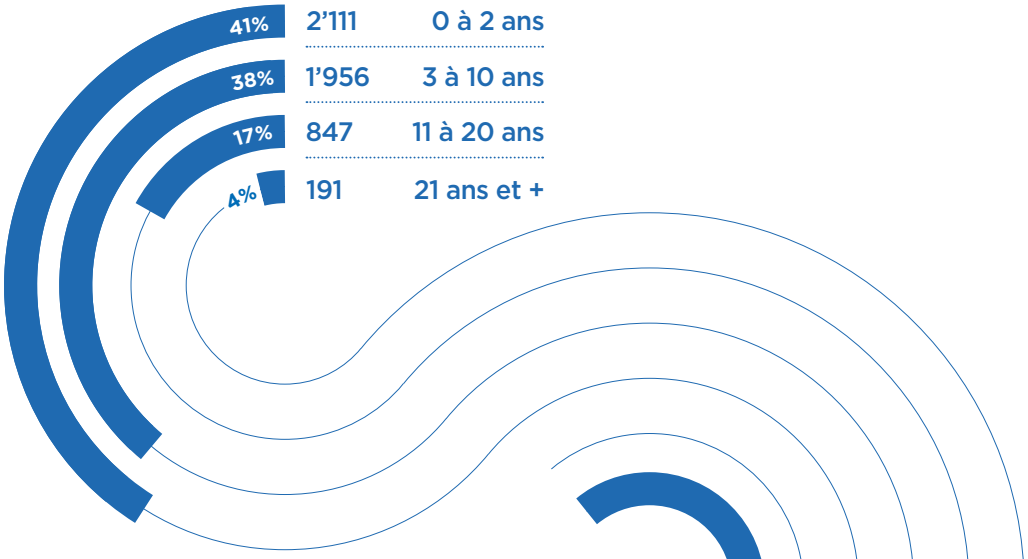
Classes d’âge

2024

29 ans et -	690	14%
30 à 44 ans	1’845	36%
45 à 59 ans	2’042	40%
60 ans et +	528	10%

Ancienneté

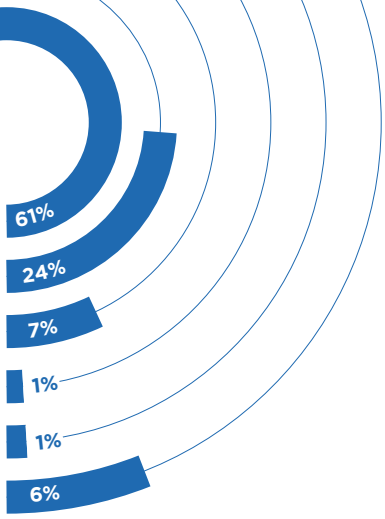
2024



41%	2’111	0 à 2 ans
38%	1’956	3 à 10 ans
17%	847	11 à 20 ans
4%	191	21 ans et +

Nationalités

2024



Suisse	3’107	61%
France	1’213	24%
Portugal	369	7%
Italie	76	1%
Espagne	63	1%
Autres *(68)*	277	6%

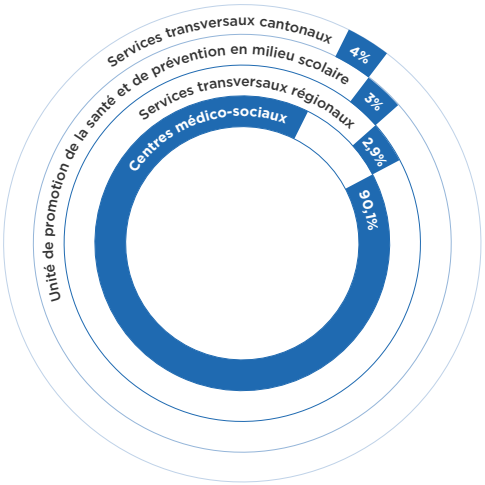
Répartition du personnel au sein du dispositif

2024

[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.

	EFFECTIF [1]	EPT
Centres médico-sociaux	4'654	3'099
Services transversaux régionaux	142	100
Unité de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire	159	104
Services transversaux cantonaux (AVASAD) Y compris informatique et téléphonie	156	137
TOTAL:	**5'105**	**3'440**

RÉPARTITION DES EPT



Stagiaires et apprenti·e·s

	2024	2023	
Apprenti·e·s	77	68	+13,2%
Stagiaires	433	276	+56,9%

Taux d'activité

2024

Temps partiel	4'595	90%
Temps complet	510	10%

Type de contrat

2024

Contrat à durée indéterminée (CDI)	5'063	99%
Autres contrats	42	1%

Taux d'activité moyen

2024

Centres médico-sociaux et Services transversaux régionaux	66,8%
Unité de santé scolaire	64,3%
Services transversaux cantonaux *Y compris informatique et téléphonie*	82,3%
MOYENNE GÉNÉRALE	**67,4%**

Finances

KCHF: 1 k est égal à 1'000 CHF

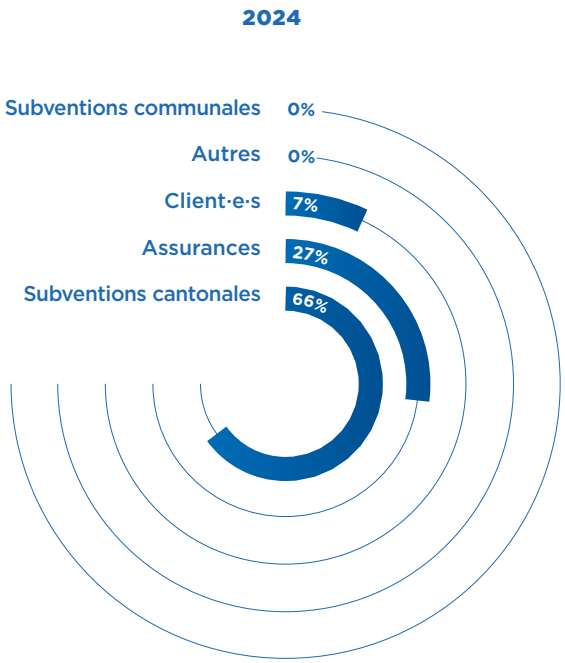
Résumé du compte de résultat (KCHF)

	2024	2023	VARIATION
Produits d'exploitation	479'166	444'691	8%
Charges d'exploitation	-472'036	-444'429	6%
Résultat d'exploitation	**7'130**	**262**	**2'621%**
Éléments financiers et autres résultats	-62	-691	-91%
Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux	**7'068**	**-429**	**-1'748%**
Variation des fonds affectés	523	1'333	-61%
Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux propres	**7'591**	**904**	**739%**
Charges financées par le capital de l'organisation	677	2'419	-72%
Affectation du résultat	-8'268	-3'323	149%
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**0**	**0**	**-**

Le résultat découle de plusieurs facteurs liés à la fois à une augmentation des produits et à une maîtrise des charges. Concrètement, la croissance des prestations a entraîné une hausse proportionnelle de la facturation aux assurances et aux client·e·s. Parallèlement, la maîtrise des charges résulte d'une démarche d'économies et d'efficience menée dans l'ensemble du dispositif. Cette dynamique a permis d'absorber, sans financement supplémentaire, une partie des coûts liés à la croissance d'activité ainsi qu'à l'inflation sur les charges. Ce résultat positif doit cependant être mis en perspective avec les risques que le dispositif devra affronter à court et moyen terme, tels que l'évolution de l'activité, la modernisation du système informatique ou l'absence de financement de l'indexation et de l'inflation.

Sources de financement (KCHF)

	2024		2023	
Subventions cantonales	314'832	66%	289'516	65%
Subventions communales	1'090	0%	1'024	0%
Assurances	126'050	27%	118'274	27%
Client·e·s	32'136	7%	30'972	7%
Autres	-2'071	0%	4'642	1%
TOTAL FINANCEMENT	**472'036**	**100%**	**444'429**	**100%**



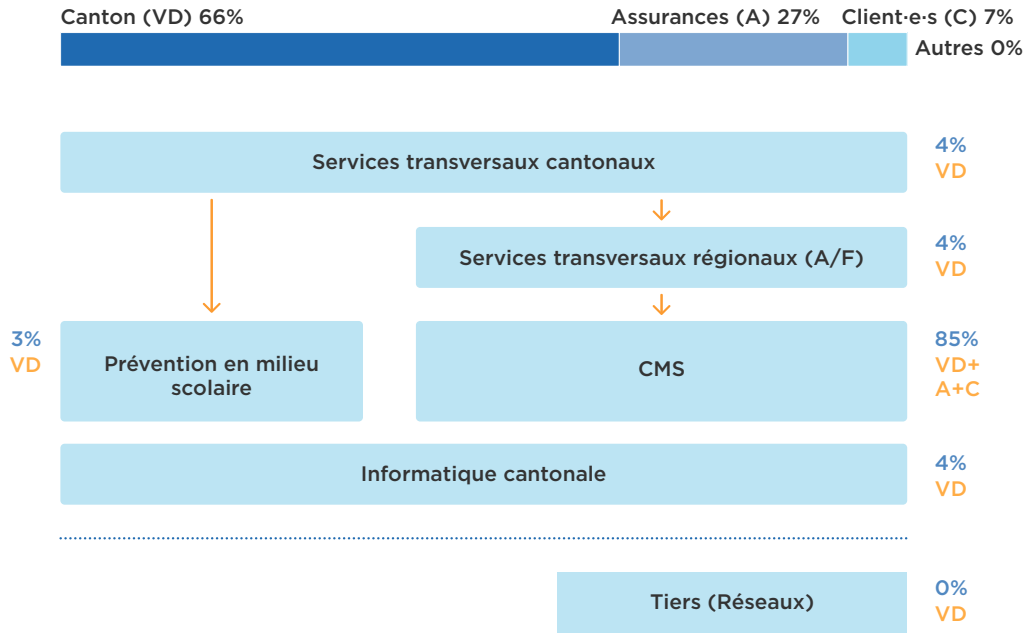
Les prestations ont augmenté de plus de 6% par rapport à 2023, ce qui a engendré une augmentation de la facturation aux assurances et aux client·e·s de 8,9 millions. Les tarifs de facturation sont quant à eux restés inchangés. Les subventions cantonales ont augmenté de 25,3 millions (+8,7%). Elles incluent l'augmentation des prestations pour un montant de 16,9 millions, soit une augmentation de 5,8%. Le solde concerne le financement de l'indexation salariale de 7,3 millions et la poursuite de la revalorisation des salaires pour 1,1 million (protocole d'accord CCT SAN). Le montant des subventions communales concerne uniquement le financement d'activités de prévention. La rubrique « Autres » comprend les montants prélevés et affectés sur les fonds.

UNE DÉLÉGATION D'ERGOTHÉRAPEUTES DES CMS ÉTAIT PRÉSENTE AU 6E CONGRÈS D'ERGOTHÉRAPIE LE 27 MAI 2024

Flux de financement

2024

DISPOSITIF AVASAD



La part du Canton est en légère augmentation par rapport à 2023, avec le financement de l'indexation qui n'est pas répercuté dans les tarifs de facturation aux assurances et aux client·e·s. La répartition du financement au sein du dispositif reste inchangée par rapport à 2023.

Répartition des charges (KCHF)

	2024		2023	
CHARGES PAR NATURE	**472'036**	**100%**	**444'429**	**100%**
Charges de personnel	**373'332**	**79%**	**351'235**	**79%**
Salaires	288'573	61%	272'136	61%
Charges sociales	80'875	17%	76'005	17%
Autres frais de personnel	3'883	1%	3'094	1%
Autres charges d'exploitation	**98'705**	**21%**	**93'194**	**21%**
Prestations de tiers	36'813	7%	32'383	7%
Honoraires	3'445	1%	3'733	1%
Frais de déplacements	18'123	4%	17'548	4%
Frais de locaux	14'348	3%	13'350	3%
Frais d'achat des repas vendus	8'656	2%	8'588	2%
Informatique/Télécommunication	8'238	2%	8'176	2%
Divers	9'082	2%	9'416	2%

Les charges ont augmenté de 6,2% par rapport à 2023, pour un volume total de 472 millions. Les charges englobent l'indexation salariale et la revalorisation des salaires. Malgré les impacts salariaux et l'inflation, l'augmentation des charges est maîtrisée et reste proportionnelle à l'augmentation de l'activité. La maîtrise des charges est également le fruit d'une démarche d'économies et d'efficience poursuivie dans l'ensemble du dispositif.

Résumé du bilan
(KCHF)

	2024	2023	VARIATION
Actif circulant	**69'628**	**64'583**	**8%**
Liquidités	28'200	21'179	33%
Créances	37'643	38'856	-3%
Autres actifs circulants	3'785	4'548	-17%
Actif immobilisé	**10'875**	**9'248**	**18%**
TOTAL ACTIF	**80'502**	**73'831**	**9%**
Engagements à court terme	**40'250**	**41'298**	**-3%**
Dettes	9'740	7'727	26%
Provisions	10'028	11'363	-12%
Autres engagements à court terme	20'481	22'207	-8%
Engagements à long terme	**3**	**0**	**0%**
Fonds affectés	**4'858**	**4'732**	**3%**
Capital de l'organisation	**35'392**	**27'801**	**27%**
TOTAL PASSIF	**80'502**	**73'831**	**9%**

DANIELLA CHRISTAN, INFIRMIÈRE EN SOINS PÉDIATRIQUES POUR LES CMS VAUDOIS

Découvrez son métier en vidéo

Gouvernance

Assemblée des délégués 2024

DOMINIQUE WYSS COSSY
Présidente
Municipale, Chexbres
CMS de la Couronne lausannoise APROMAD

BERTRAND PICARD
Vice-président
Jusqu'au 23 mai 2024
Naturopathe et formateur diplômé
CMS lausannois FSL

PAMELA BURDET
Vice-présidente
Depuis le 24 mai 2024
Municipale, Saint-Barthélemy
CMS de la Couronne lausannoise APROMAD

CAROLINE ALBIKER POCHON
Municipale, Crissier
CMS de l'Ouest lausannois APREMADOL

NICOLE CATTANO
Municipale, Villars-Sainte-Croix
CMS de l'Ouest lausannois APREMADOL

ROGER DARIOLI
Professeur honoraire, UNIL
CMS lausannois FSL

FRANÇOIS DELAY
Municipal, Hautemorges
CMS de La Côte FLC

OLIVIER FERRARI
Municipal, Lausanne
CMS lausannois FSL

PATRICK GUEX
Municipal, Allaman
CMS de La Côte FLC

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
Médecin, représentante de la région de Moudon
CMS de la Broye ABSMAD

ERIC-BERNARD MEIER
Association familiale, Montreux-Veytaux
CMS de l'Est vaudois ASANTE SANA

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

FRANCINE PACHE
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
Vice-présidente
CMS de la Broye ABSMAD

Conseil d'administration
2024

TRISTAN GRATIER
Président

PIERRE SALVI
Vice-président
Président
CMS de l'Est vaudois
ASANTE SANA

ANNE-CLAUDE ALLIN
Représentante de l'État

ETIENNE BLANC
Depuis le 1er décembre 2024
Représentant AdCV
(Association des
communes vaudoises)

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
Jusqu'au 30 octobre 2024
Vice-président AdCV
(Association des
communes vaudoises)

CHANTAL WEIDMANN YENNY
Présidente UCV
(Union des communes
vaudoises)

Avec voix consultative :

Dre PATRICIA HALFON
Jusqu'au 31 août 2024
Médecin-conseil

LES ÉQUIPES DES CMS PRENNENT SOIN
DE LA POPULATION, SUR L'ENSEMBLE
DU TERRITOIRE VAUDOIS

Comité de direction
2024

THIERRY AZZOLA
Directeur
CMS du Nord vaudois
ASPMAD

VALÉRIE BOURQUARD
Directrice du Service des finances et du pilotage de la performance

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 et formation

THIBAULT CASTIONI
Secrétaire général

JORGE CASTRO
Directeur
CMS de La Côte FLC

DANIEL CURTY
Directeur du Service des systèmes d'information et des télécommunications

CHRISTINE-AMBRE FÉLIX
Depuis le 26 août 2024
Directrice
CMS de l'Est vaudois
ASANTE SANA

CAROLINE GILGEN
Directrice
CMS lausannois FSL

DRE PATRICIA HALFON
Jusqu'au 31 août 2024
Médecin-conseil

HÉLÈNE MORGENTHALER
Directrice
CMS de la Broye
ABSMAD

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

2024

AIDE ET SOINS
À DOMICILE

AVASAD
Association vaudoise
d'aide et de soins à domicile