

RAPPORT ANNUEL

2025



Sommaire

03

Chiffres clés

04

Édito

05

Mission

06 - 07

Organisation

09

**Proximité
et collaborations**

11 - 19

**Stratégie
et projets**

20 - 27

Clientes et clients

29 - 33

**Collaborateurs
et collaboratrices**

34 - 39

Finances

40 - 43

Gouvernance

AVASAD

Av. de Rhodanie 60
1014 Lausanne

CONCEPTION GRAPHIQUE

Abel Design

PHOTO DE COUVERTURE

GILLES KLEIN, ERGOTHÉRAPEUTE
AU CMS DE CULLY





Chiffres clés



50
CENTRES
MÉDICO-SOCIAUX



2'679'470 +1,6%
HEURES DE PRESTATIONS



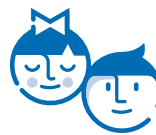
491 +3,9%
MILLIONS DE
FINANCEMENT



5'277 +3,4%
COLLABORATEUR·TRICE·S
(3'563 EPT)



12'676 +3,4%
ENFANTS SUIVI·E·S
PAR LES INFIRMIER·ÈRE·S
PETITE ENFANCE



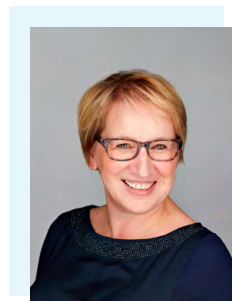
38'779 +0,4%
ÉLÈVES VU·E·S
PAR LES INFIRMIER·ÈRE·S
SCOLAIRES



41'586 +3,5%
CLIENT·E·S DE L'AIDE
ET SOINS À DOMICILE

Agir ensemble face aux défis

En 2025, le dispositif de l'AVASAD a refermé un cycle stratégique. Cette année charnière nous a permis d'évaluer le chemin parcouru et, surtout, de définir avec clarté les priorités qui guideront notre action jusqu'en 2030.



ISABELLE LEHN

Directrice générale



TRISTAN GRATIER

Président du Conseil d'administration

Les besoins de la population vaudoise augmentent, alors que les défis budgétaires s'accroissent. Face à cette tension durable, une question essentielle s'impose: comment continuer à garantir des prestations de haute qualité, sans épuiser nos ressources humaines ni fragiliser le modèle?

Notre réponse tient en une ligne: l'enjeu n'est pas de faire plus avec moins, mais de faire mieux ensemble. En 2025, les équipes des CMS vaudois ont assuré la continuité des prestations auprès des 41'586 clientes et clients. Elles ont relevé ce défi avec professionnalisme, solidarité et sens des responsabilités, tout en maîtrisant les dépenses. Cet engagement collectif force le respect.

Cette année, nous avons préparé l'avenir. Nous avons consolidé une politique de soins centrée sur la prévention et la promotion de la santé. Nous avons aussi lancé et poursuivi des projets concrets, pensés pour répondre aux réalités du terrain, comme le déploiement de deux nouveaux rôles de pratique infirmière avancée.

Ces profils renforcent notamment l'anticipation et la coordination dans les situations complexes à domicile. Dans ces contextes exigeants, les CMS vaudois confirment leur rôle de maillon essentiel pour la continuité des soins, grâce à leur ancrage local et à une collaboration étroite avec l'ensemble des partenaires.

Le nouveau cycle stratégique repose désormais sur quatre orientations majeures: renforcer les partenariats, soutenir l'innovation, préserver l'efficacité et, face à la pénurie de personnel, agir pour assurer la relève et renforcer l'attractivité de nos métiers. Notre mission, elle, demeure inchangée: permettre à la population vaudoise de vivre le plus longtemps possible en autonomie et à domicile.

Nous souhaitons remercier les 5'277 collaborateurs et collaboratrices pour leur engagement quotidien et sans qui tout cela ne serait pas possible. Merci également à nos partenaires, clientes, clients et proches, pour la confiance qu'ils nous témoignent.



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 d'appliquer, 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 filière 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.

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.

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

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

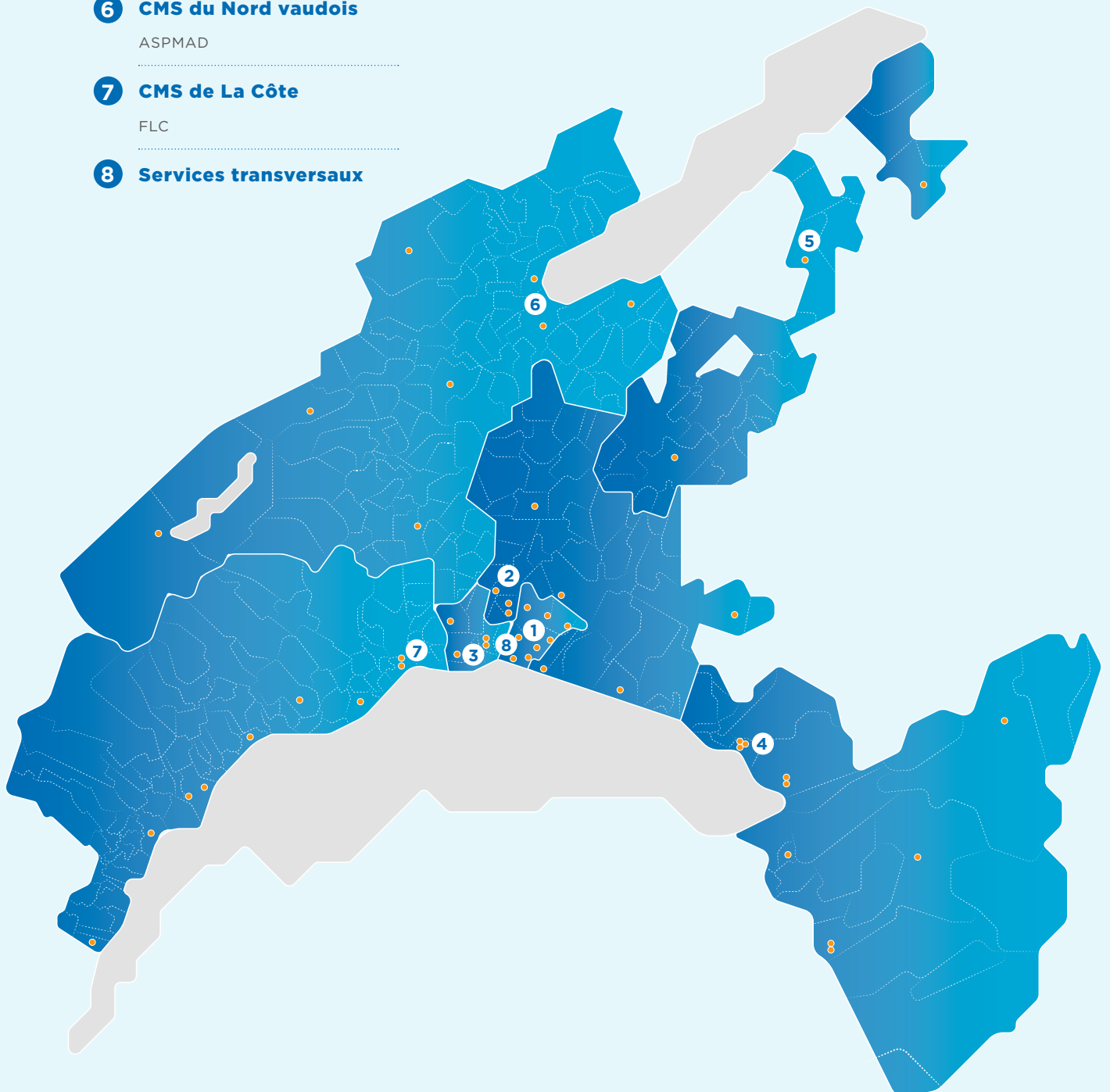
6 CMS du Nord vaudois

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 2025

Proximité et collaborations

**mars
2025**

Samuel Cotté, nouveau directeur des CMS de la Couronne lausannoise

Dans le cadre du projet Horizon 2040 lié à l'aménagement du territoire de l'Ouest lausannois, les CMS adaptent progressivement leur organisation avec des transferts de clientes et clients entre Renens Nord-Crissier et Bussigny

**avril
2025**

Les CMS de l'Est vaudois participent au 1^{er} Symposium de la Réadaptation à Bruxelles, en collaboration avec leurs partenaires de l'Hôpital Riviera-Chablais (HRC) et du Réseau Santé Haut-Léman (RSHL)

**mai
2025**

Participation au Défi Source

Collaboration avec Pro Senectute Vaud dans le cadre d'une campagne d'information sur les aides financières pour les seniors

**juin
2025**

Le dispositif de l'AVASAD accueille sa nouvelle directrice générale, Isabelle Lehn

Participation au 9^e Congrès mondial du Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIEF) à Lausanne

Flammes des soins infirmiers vaudois: plusieurs collaborateurs et collaboratrices des CMS distingué-e-s lors de la 3^e édition (voir p.34)

Au CMS des Peupliers, la Fondation Soins Lausanne a développé «Équilibre en jeu», un atelier de prévention et de sensibilisation aux risques de chutes destiné aux clientes et clients

Le CMS de Nyon, en collaboration avec la Municipalité de Nyon, a inauguré un jardin thérapeutique au cœur de la ville pour cultiver le bien-être mental

Nouvel outil de planification: le pilote au CMS d'Avenches est lancé (voir p.12)

Lancement d'un podcast en vrai pour illustrer la démarche du bien-vieillir (voir p.14-15)

Le Prix AVASAD a été décerné à 20 diplômé-e-s issu-e-s d'institutions de formation reconnues dans le domaine de la santé et du travail social

**juin
2025**

**juillet
2025**

**août
2025**

**septembre
2025**

**novembre
2025**

**décembre
2025**



DES DIÉTÉTIENNES DES CMS DE LA RÉGION
LAUSANNOISE SONT ALLÉES À LA RENCONTRE
DE LA POPULATION LORS DE LA JOURNÉE
MONDIALE DES DIÉTÉTICIEN·NE·S

Stratégie et projets

La poursuite des objectifs stratégiques 2020-2025 a conduit le dispositif de l'AVASAD à piloter de nombreux projets d'évolution. Ces projets s'appuient sur des collaborations avec les autres acteurs socio-sanitaires, confirmant ainsi la volonté des CMS vaudois de renforcer les partenariats.

Biotélévigilance

L'offre de biotélévigilance « Secutel » du dispositif de l'AVASAD permet de répondre aux besoins d'intervention au domicile des clientes et des clients en cas d'incidents liés à la santé. À la suite de l'étude des besoins menée en 2022 auprès des client·e·s, des proches et des spécialistes, il est apparu nécessaire de mettre en place un système d'appel à l'aide qui fonctionne aussi en dehors du domicile. Dès le mois de mai, l'AVASAD a débuté un projet pilote au sein des CMS de la Fondation La Côte et de la région lausannoise pour tester une version mobile de l'outil. Ce petit boîtier portatif, équipé de la 4G et d'un GPS, permet aux bénéficiaires de déclencher un appel d'urgence et d'être géolocalisés en cas de chute, de malaise ou d'un autre incident lié à la santé. La Centrale téléphonique des médecins de garde (CTMG) intervient à distance en communiquant directement avec la personne si elle est consciente ou, si elle ne l'est pas, avec des tiers (passants, proches, etc.). Elle procède ensuite au déclenchement de l'intervention de professionnel·le·s si nécessaire.

Secutel Mobile renforce la sécurité et la confiance des client·e·s et de leurs proches lors de déplacements extérieurs, contribuant ainsi à préserver les liens sociaux et à prévenir l'isolement en favorisant les rencontres et les activités quotidiennes hors du domicile. Parallèlement, l'arrêt définitif de la 3G et le passage vers la 4G à la fin 2025 a conduit l'AVASAD à reconditionner l'ensemble des appareils des quelque 5'000 bénéficiaires de la prestation Secutel, privilégiant ainsi la réutilisation du matériel existant et une démarche responsable sur le plan environnemental.

Déclaration des incidents

Dans le cadre de son engagement en faveur de la qualité des prestations et de la sécurité des clientes, des clients et de celle du personnel, l'AVASAD travaille à la mise en place d'un système standardisé de déclaration des incidents, fondé sur une culture d'apprentissage institutionnel par l'erreur. Il vise à identifier et à analyser leur cause, pour éviter qu'ils ne se reproduisent. En 2025, une directive a été élaborée pour formaliser le processus de traitement des incidents,

les rôles et les responsabilités de chacune et chacun, posant ainsi les bases du projet. Son déploiement débutera par une phase de test au sein des CMS de la Couronne lausannoise, de la Broye et de la Fondation de La Côte. Parallèlement, en collaboration avec l'Université de Bâle, le dispositif a participé au projet de recherche SATURN. Celui-ci a abouti au développement d'un outil d'évaluation de la culture sécurité pour les institutions du secteur de l'aide et des soins à domicile.

Planification

Un projet d'envergure consacré à la planification des prestations auprès des clientes et des clients est en cours au sein du dispositif. Il a donné lieu au développement d'un nouvel outil qui cible trois améliorations prioritaires: réduire le nombre d'intervenant·e·s par client·e, respecter davantage les horaires de passage et renforcer la coordination entre les équipes. Depuis septembre 2025, la nouvelle application de Planification est déployée au CMS d'Avenches dans le cadre d'une phase pilote. Le bilan réalisé en fin d'année a mis en évidence l'accueil favorable de la part des collaboratrices et collaborateurs, suscitant confiance et engagement. Ce premier test à grande échelle a permis d'identifier les évolutions nécessaires à la stabilisation et à la consolidation de l'outil, en cohérence avec les pratiques existantes. Parallèlement, les CMS de Payerne et de Moudon se sont préparés à l'intégration de l'outil, prévue à la mi-janvier 2026.

Cette seconde et dernière étape du pilote devrait permettre d'affiner le plan global de déploiement, qui exige une coordination étroite entre toutes les parties prenantes. Les retours d'expérience des CMS de la Broye alimenteront les prochaines mises en œuvre programmées sur l'ensemble du territoire: elles débuteront au sein des CMS de la Fondation La Côte et du Nord vaudois, avant une extension progressive à l'ensemble du dispositif.

Santé mentale et psychiatrie

L'accompagnement des clientes et clients des CMS rencontrant des problématiques psychiques a augmenté entre 2024 et 2025 (+4%), représentant 17% de la clientèle. L'AVASAD poursuit ainsi son engagement en faveur de la promotion de la santé psychique et de l'amélioration de son offre de soins pour les personnes atteintes de maladies psychiques. La vision stratégique en matière de santé mentale, élaborée par le dispositif pour les quatre prochaines années, sera déployée dès 2026. Une collaboration avec le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) a également vu le jour, donnant lieu à l'implantation au sein des CMS de la méthode ASSIP (*Attempted Suicide Short Intervention Program*), destinée à prévenir la récurrence des tentatives de suicide. Cette approche permet de dépister les signes d'alerte et d'orienter les client·e·s vers le CHUV rapidement. Le dispositif a également participé, pour la quatrième année consécutive, au Mois de la santé mentale, initiative

organisée par la Direction générale de la santé (DGS). Les CMS ont mené des actions de sensibilisation auprès de la population vaudoise, centrées sur l'isolement social, ainsi que des ateliers destinés aux professionnel·le·s des CMS dans l'accompagnement des client·e·s. Enfin, l'AVASAD a activement participé à l'élaboration d'un document de référence nationale consacré aux soins psychiatriques communautaires et définissant leur cadre d'intervention.

Soins palliatifs

Dans la continuité de son engagement en faveur d'une offre globale et coordonnée, l'AVASAD poursuit le développement de la prestation en soins palliatifs au sein des CMS. En 2025, une démarche destinée à renforcer les compétences des professionnel·le·s a été menée. Un travail commun d'harmonisation des descriptifs de fonction officiels (DFO) des personnes-ressources en soins palliatifs et en santé mentale a été réalisé. La formation destinée aux personnes-ressources a été remaniée pour garantir l'accompagnement des collaboratrices et collaborateurs dans l'exercice de cette fonction, et renforcer la cohérence des pratiques. Parallèlement, dans le cadre du développement des pratiques cliniques palliatives à domicile, les CMS de la Couronne lausannoise, en collaboration avec l'équipe mobile de soins palliatifs du Réseau de soins de la région lausannoise et le CHUV, ont introduit l'usage des pompes élastomériques pour les situations de soins palliatifs. Ces dispositifs

permettent une administration continue et sécurisée des médicaments, favorisant ainsi le maintien à domicile. Le projet conduit s'est attaché à renforcer la coordination, la continuité et la qualité de l'offre en soins. Les premiers résultats indiquent un meilleur confort des clientes et clients et une amélioration de leur mobilité.

Bien-vieillir : la démarche se poursuit

La prévention et la promotion jouent un rôle essentiel pour accompagner les seniors dans le maintien de leur santé physique, sociale et mentale. Dans ce contexte, l'AVASAD a entamé, depuis 2020, sa démarche du bien-vieillir, notamment à travers le projet « Développement des compétences des professionnels en promotion de la santé », soutenu par la Fondation Leenaards et mené en partenariat avec la Chaire UNESCO ÉducationS & Santé. Cet ambitieux programme est entré en 2025 dans une phase de consolidation et de pérennisation, traduisant une évolution durable des pratiques professionnelles et de l'accompagnement de la clientèle. Au cœur de cette transformation figure un dispositif de formation élaboré avec et pour les auxiliaires et les assistant·e·s en soins et santé communautaire (ASSC), conçu pour renforcer leurs compétences tout en impliquant activement les seniors eux-mêmes. Environ 150 professionnel·le·s des CMS ont été mobilisé·e·s pour construire un programme de formation composé de 26 modules de microlearning au format podcast, ainsi que deux



L'AVASAD A LANCÉ LE PODCAST *EN VRAI*
DONNANT LA PAROLE À CELLES ET
CEUX QUI FONT VIVRE LA DÉMARCHE DU
BIEN-VIEILLIR DES CMS VAUDOIS



modules destinés aux professionnel·le·s HES. En 2025, plus de 3'550 collaboratrices et collaborateurs des CMS vaudois ont terminé ce parcours de formation. L'évaluation conduite en partenariat avec la Chaire UNESCO ÉducationS & Santé met en évidence un impact significatif sur les pratiques et la motivation: 64% des auxiliaires indiquent que la formation a valorisé leurs pratiques tout en renforçant leur motivation et leur bien-être au travail, et 94% des cadres estiment que l'expérience a enrichi leur pratique managériale. Du côté de la clientèle, les retours soulignent une perception accrue d'une collaboration active avec les équipes, favorisant l'autonomie et la capacité à décider. Afin d'inscrire durablement cette dynamique des CMS vaudois et de sensibiliser un large public, l'AVASAD a choisi de donner la parole aux personnes concernées en lançant une série de podcasts intitulés *en vrai*. Des seniors et des professionnel·le·s des CMS partagent leurs expériences autour de trois thématiques: préserver son indépendance, agir localement, et favoriser la santé des seniors. Cette démarche de promotion de la santé informe et renforce les compétences des seniors et facilite leur orientation vers des solutions adaptées à leurs besoins.

Innovation et expertise appliquée

En matière d'innovation, en 2025, le Conseil de recherche de l'AVASAD a traité 59 demandes, dont 25 ont donné lieu à un avis favorable. Ces demandes sont principalement is-

sues d'institutions académiques du canton. Dans une moindre mesure, des organisations internationales ainsi que d'autres acteurs privés ont également sollicité le Conseil de recherche, confirmant ainsi le rôle de l'AVASAD comme partenaire reconnu et fiable dans le domaine de la santé communautaire.

Pratique infirmière avancée

Depuis plusieurs années, le système de santé en Suisse connaît de profondes mutations, marquées notamment par la réduction de la durée des séjours hospitaliers, l'engorgement des établissements de santé et le vieillissement de la population. Ces évolutions soulignent la nécessité de développer de nouveaux rôles professionnels, capables de répondre à ces défis. Ainsi, le dispositif de l'AVASAD participe depuis 2022 au développement et à l'implantation de deux nouveaux rôles relevant de la pratique infirmière avancée par le biais de deux projets distincts. Le premier, IPADom «Infirmier·ère de pratique avancée à domicile», vise à concevoir, tester et évaluer un modèle de soins innovant intégrant les infirmier·ère·s praticien·ne·s spécialisé·e·s (IPS). En 2025, le projet a poursuivi ses avancées, avec un accent particulier mis sur la définition du futur modèle et du rôle des IPS, en étroite collaboration avec les équipes terrain des CMS de la Broye. Menée en partenariat avec l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) et l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins de l'UNIL-CHUV (IUFRS), cette phase a permis

de préciser le périmètre d'intervention des IPS, leurs activités, ainsi que les modalités de collaboration interprofessionnelle. Cette étape a bénéficié du soutien de la Fondation Leenaards. En 2026, le projet entre dans une nouvelle phase, marquée par le passage de la conception à la mise en œuvre du modèle de soins au sein des CMS de la Broye et de l'Ouest lausannois. Le second projet concerne l'implantation du rôle d'infirmier·ère clinicien·ne spécialisé·e (ICLS) au sein du dispositif. Il a débuté par un état des lieux destiné à identifier le personnel des CMS disposant de la formation requise pour exercer cette fonction. Deux groupes de travail, réunissant des collaborateurs et collaboratrices terrain, se sont attachés à définir le rôle futur des ICLS et à concevoir les modalités concrètes de mise en œuvre dans les CMS. Les stratégies d'implantation sont en cours d'élaboration, avec un déploiement progressif prévu en 2026.

Partenariat pour mieux soigner

Les CMS et l'Ensemble hospitalier de la Côte (EHC) se sont associés pour lancer le projet pilote COSII «Collaboration pour une offre de soins intégrée et interprofessionnelle», qui s'inscrit dans le cadre du programme Vieillir2030. Soutenu par la Direction générale de la santé (DGS) et la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), ce projet expérimente depuis 2024 l'intégration d'infirmières des CMS et de soignantes de l'EHC directement au sein de cabinets médicaux.

L'objectif est de renforcer la collaboration interprofessionnelle et la coordination du réseau pour offrir aux clientes et clients vivant avec des situations de santé complexes un parcours de soins continu, accessible et sécurisé. En 2025, le projet est entré dans une phase de consolidation et de déploiement. En 2026, la phase d'évaluation permettra de mettre à profit les enseignements tirés et d'éclairer les décisions relatives à l'évolution d'un modèle de prise en soins pouvant intégrer des infirmières et infirmiers des CMS en cabinets médicaux.

Bénévolat et maintien à domicile

Dans le canton de Vaud, le dispositif de maintien à domicile repose à la fois sur une aide professionnelle, sur la présence des personnes proches aidantes et sur le recours à des services délivrés par des associations bénévoles. Dans le cadre d'un projet de recherche financé par le programme cantonal Vieillir2030, Bénévolat Vaud, en collaboration avec l'AVASAD, a mandaté la HEIG-VD pour réaliser une cartographie de l'état de santé du bénévolat dans le canton. Cette démarche cherchait à mieux connaître les besoins des bénévoles, des professionnel·le·s et des bénéficiaires. Les résultats de cette enquête ont donné lieu à une journée de réflexion participative, organisée en septembre par l'AVASAD et Bénévolat Vaud, intitulée « Vision d'avenir des groupements bénévoles œuvrant dans le maintien à domicile ». Cet événement, qui a réuni des bénévoles, des

professionnel·le·s et des personnes proches aidantes, a permis de partager des expériences, de croiser les points de vue et de définir des recommandations concrètes pour renforcer les collaborations entre professionnel·le·s et bénévoles à long terme.

Dossier électronique du patient (DEP)

En 2025, l'AVASAD a franchi une étape importante en finalisant le développement permettant la connexion à la plateforme de santé numérique Cara, l'une des communautés de référence du DEP en Suisse. La mise en service de la nouvelle plateforme Cara, réalisée fin 2025, permettra de terminer l'intégration et la publication de documents dans le DEP, dès le premier trimestre 2026. Certains documents générés dans le système interne de gestion du dossier client de l'AVASAD seront automatiquement publiés dans le DEP des clientes et clients qui en possèdent un. Cette évolution permettra de centraliser et de faciliter l'accès aux informations médicales des personnes entre les partenaires de santé. Reposant sur une démarche volontaire, le DEP favorise l'engagement actif des bénéficiaires dans la gestion de leur santé. Il améliore l'échange d'informations, contribuant ainsi à une meilleure coordination des soins entre les professionnel·le·s de santé impliqué·e·s dans le traitement d'un client ou d'une cliente.

Reconnaissance et autonomie infirmière

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'initiative sur les soins infirmiers forts, le personnel infirmier des CMS peut désormais facturer directement certaines prestations aux assurances maladie, sans prescription médicale. Les clientes et clients peuvent ainsi s'adresser directement aux CMS pour bénéficier, par exemple, d'une évaluation infirmière ou d'autres soins de base spécifiques. En 2025, l'AVASAD a engagé des travaux pour concrétiser cette évolution, qui simplifie l'accès à ce type de soins pour les client·e·s. Elle marque également une avancée significative dans la reconnaissance et la valorisation de l'expertise propre à la profession infirmière.

Prévention des cyberattaques

Dans un environnement numérique toujours plus complexe, marqué par des cyberattaques de plus en plus sophistiquées et fréquentes, l'AVASAD a poursuivi en 2025 ses actions de sensibilisation auprès des collaborateurs et collaboratrices. Plusieurs simulations d'attaques de type hameçonnage ont été menées pour renforcer les réflexes face à ce type de menaces. Parallèlement, un espace dédié à la sécurité informatique a été créé, regroupant des documents de référence, des directives et des bonnes pratiques pour accompagner le personnel dans la prévention des risques numériques. La journée des cadres, qui s'est tenue en novembre, a également permis de mettre en lumière les bonnes pratiques à adopter en matière de sécurité informatique.



LE CMS DE BUSSIGNY A ORGANISÉ PLUSIEURS
ATELIERS INTERACTIFS À L'OCCASION DE
LA JOURNÉE OSER TOUS LES MÉTIERS 2025

Préparation au risque de pénurie énergétique

Dans le cadre de la préparation au risque de pénurie d'énergie, l'AVASAD a finalisé et fait valider par son comité de direction les plans de continuité des activités des différents services. Ce travail a représenté une phase importante de préparation organisationnelle, incluant notamment l'élaboration d'un plan spécifique pour les ressources humaines, les finances et les services informatiques, destiné à garantir le maintien des prestations essentielles en cas de crise énergétique. Des tests ont été réalisés afin d'en vérifier l'opérationnalité et l'ensemble de la documentation a désormais été finalisé. En cas de situation critique, ces plans pourront être activés et appliqués immédiatement. Les prochaines étapes porteront sur le renforcement de la préparation des équipes et l'actualisation régulière des dispositifs prévus.



Clientes et clients

Les CMS vaudois œuvrent chaque jour pour préserver la santé et améliorer la qualité de vie de la population, à chaque étape de la vie. Face au vieillissement démographique et à la hausse du nombre de personnes accompagnées, le dispositif de l'AVASAD adapte en continu ses prestations et son organisation pour répondre aux besoins.

Progression de l'activité

En 2025, le dispositif de l'AVASAD a connu une augmentation générale de ses activités. Ce sont 41'586 personnes qui ont fait appel aux CMS vaudois, soit une hausse de 3,5% par rapport à l'année précédente. Parallèlement à l'augmentation du nombre de clientes et clients, le volume d'heures consacrées aux prestations et le nombre de prestations réalisées ont également progressé sur l'année écoulée (respectivement +1,6% et +2,3%). Cette évolution met en évidence la tendance

démographique du vieillissement de la population, qui se traduit par une demande accrue auprès des CMS. Couplée au désir de rester chez soi, elle résulte également des orientations des politiques de santé du canton de Vaud, qui mettent l'accent sur la prévention, la promotion de la santé et une approche communautaire.

Proches aidant·e·s

En 2025, les CMS vaudois ont accompagné 3'862 personnes proches aidantes dans le cadre de l'offre de

soutien qui leur est dédiée, soit une hausse de 16% par rapport à 2024. Parmi elles, 1'847 bénéficient d'une carte d'urgence, soit une augmentation de 12% en une année. Celle-ci permet la mise en place de mesures préalablement définies, en cas d'impeccatif médical, professionnel ou familial du proche aidant. Cette progression témoigne de l'intégration croissante de personnes-ressources proches aidant·e·s au sein des équipes pluridisciplinaires des CMS. Elle relève également d'une meilleure identification des personnes proches aidantes grâce à la mise en place de formations internes. Les actions de communication menées, ainsi que la qualité des collaborations développées avec les partenaires, contribuent également à expliquer cette progression. L'année 2025 a par ailleurs marqué les 10 ans de l'offre de soutien aux personnes proches aidantes. Cet anniversaire a donné lieu à une série d'actions de communication déployées sur différents canaux, destinées à sensibiliser davantage la population à cette thématique. L'offre de soutien a été présentée lors des congrès de l'Association suisse pour le travail social en santé (SAGES) et du Secrétariat international des infirmières et infirmiers de l'espace francophone (SIDIEF), permettant d'une part de valoriser le travail interprofessionnel mené au sein des CMS, et, d'autre part, de positionner les CMS comme un partenaire de proximité essentiel pour le binôme aidé·e / aidant·e.

Centrale des solidarités

La ligne téléphonique Centrale des solidarités offre à la population vaudoise un appui et une orientation face à des questions diverses liées à des besoins sociaux (par exemple, en matière d'accès aux assurances sociales ou de précarité financière). En 2025, le nombre de demandes a continué d'augmenter, avec un volume d'appels passant de 1'609 en 2024 à 1'688 en 2025 (+5%). La moyenne s'élevait à 110 appels par mois au premier semestre, avant de connaître une hausse marquée au second semestre, portant la moyenne à 175 appels par mois. Outre les demandes d'ordre financier, administratif ou juridique, près de la moitié ont concerné d'autres besoins, tels que le transport, l'aide aux soins, l'hébergement d'urgence ou encore le soutien psychologique. Cette croissance s'explique notamment par la poursuite de l'information menée auprès des différents partenaires de la Centrale et par le renforcement des collaborations avec ces derniers.

Aides financières

L'année 2025 a été marquée par un élargissement du périmètre d'intervention de l'AVASAD dans le domaine des aides financières individuelles. La DGCS a donné le mandat à l'Unité expertise sociale du dispositif d'instruire et de rendre les décisions d'aide individuelle pour les personnes vivant en logements adaptés avec accompagnement (LADA), qu'elles soient ou non clientes des CMS. En 2025, 3'236 personnes ont bénéficié

d'une aide financière attribuée par l'AVASAD, sur délégation du Canton, afin de participer aux frais liés aux prestations d'aide à domicile. Au total, 5'081 demandes ont été traitées par l'AVASAD, principalement pour des clientes et clients des CMS. Ces prestations, non couvertes par l'assurance obligatoire des soins, jouent un rôle essentiel dans le maintien en autonomie des personnes. Les décisions d'octroi sont rendues en application de la loi d'aide aux personnes recourant à l'action médico-sociale (LAPRAMS) et en complément des autres aides, couvertures et revenus existants, tels que les prestations complémentaires (PC) à l'AVS / AI, les assurances complémentaires ou le revenu d'insertion (RI).

Réadaptation à domicile

Le programme «Réadaptation à domicile» est proposé aux personnes exposées à un risque de déclin fonctionnel ou qui ont subi une perte fonctionnelle avérée, et qui présentent un potentiel de récupération. Il a pour objectif d'accompagner celles et ceux qui, en raison d'un problème de santé, rencontrent des difficultés à réaliser leurs activités de la vie quotidienne et leur permet de préserver ou de retrouver la plus grande autonomie possible. En 2025, la réadaptation à domicile a profité à 553 clientes et clients (contre 500 en 2024). Près de 78% des bénéficiaires ayant suivi le programme complet ont atteint les objectifs fixés initialement. En 2026, l'AVASAD continuera d'affiner ses outils de monitoring pour identifier plus systématiquement des clientes et clients éligibles et mesurer l'impact des programmes suivis.



LES CMS DE L'OUEST LAUSANNOIS ONT PARTICIPÉ EN OCTOBRE À L'ÉVÉNEMENT «ECUBLENS EN SANTÉ» DÉDIÉ À LA PROMOTION DE LA SANTÉ

Transports pour les personnes à mobilité réduite

La prestation nommée transports pour les personnes à mobilité réduite (TMR) permet aux clientes et clients de préserver leurs activités communautaires, d'accéder à leurs rendez-vous médicaux ou de loisirs, et de maintenir les liens sociaux essentiels à la santé de chacune et chacun. Chaque année, le nombre de client·e·s et de transports assurés par cette prestation augmente, témoignant de son importance croissante. Pour ce faire, tous les CMS collaborent avec des services bénévoles et des transporteurs professionnels (taxis, transports adaptés). En 2025, l'organisation de la prestation a évolué. Cette évolution a pour objectif de renforcer l'accessibilité du service sur tout le territoire vaudois et de garantir une qualité de prise en charge homogène pour les client·e·s des CMS. Les bureaux TMR régionaux assurent la répartition équitable des courses entre tous les transporteurs. En 2026, un bilan est prévu afin d'analyser les effets de cette mesure et d'orienter le développement futur de la prestation et de son organisation.

Aide au ménage

L'aide au ménage constitue la troisième prestation la plus sollicitée des CMS. Elle joue un rôle essentiel dans le cadre du bien-vieillir, en soutenant le ou la cliente à effectuer ses activités de la vie quotidienne (préparation des repas, courses, lessive, entretien du logement). Au cours

de l'année écoulée, les conditions-cadres de cette prestation ont été revues pour en préciser le sens et garantir son alignement avec la mission de santé publique portée par les CMS. Les ajustements mis en œuvre permettent d'assurer un accompagnement plus cohérent, pertinent et adapté aux besoins des personnes concernées, en recentrant la prestation sur sa finalité première : favoriser l'autonomie à domicile.

Petite enfance

En 2025, l'Unité enfance et famille du dispositif de l'AVASAD a poursuivi la progression de son activité avec 12'676 enfants suivis (+3,4%). Cette évolution s'explique notamment par la poursuite et la consolidation de l'implication des infirmières petite enfance (IPE) auprès de partenaires extérieurs aux CMS. Celles-ci ont intensifié leur présence auprès de différents partenaires, tels que l'association ARC-Echange, les maisons de quartier ou les garderies. Ces réunions permettent aux parents de se rencontrer, de poser leurs questions aux infirmières petite enfance, de recevoir des informations personnalisées et de bénéficier d'un accompagnement. Par ailleurs, les IPE ont également participé au Congrès mondial du SIDIEF, qui s'est tenu du 2 au 5 juin, où elles ont présenté un poster sur la collaboration très positive entre les infirmières petite enfance et le programme « Apprendre en jouant, petits:pas ».

Apprendre en jouant, petits:pas

Ce programme, qui cherche à favoriser l'égalité des chances pour les enfants vivant dans un contexte à risque de vulnérabilité sociale, repose sur des rencontres régulières par des pairs au domicile des familles ainsi que sur des rencontres de groupe. En 2025, son activité s'est poursuivie avec l'intégration de 116 enfants au programme. Étendu à l'ensemble du territoire vaudois en 2024, ce dispositif continue de bénéficier d'un accueil favorable, tant de la part des parents que des professionnel·le·s. Il est considéré comme une aide concrète pour soutenir le développement de l'enfant et accompagner les familles.

Enfance et famille : collaboration renforcée

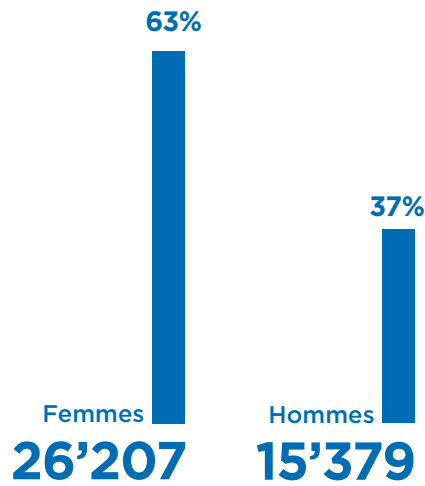
En 2025, les infirmières petite enfance, les infirmières et infirmiers scolaires de la filière de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire et le service des soins infirmiers pédiatriques (SIPeD) ont poursuivi et renforcé leur collaboration. Dans le cadre des rencontres de groupe du programme « Apprendre en jouant, petits:pas », certaines sessions ont été organisées avec une infirmière scolaire. Il en a été de même pour les rencontres parents-enfants, animées par les infirmières petite enfance. Cette collaboration facilite l'entrée à l'école obligatoire aux familles et permet d'établir un premier contact avec le milieu scolaire. Ces rencontres constituent également un espace où les parents peuvent poser toutes leurs questions. Très appréciée par les familles, cette initiative se poursuivra en 2026.



LES INFIRMIER-ÈRES PETITE ENFANCE PROPOSENT UN ACCOMPAGNEMENT DURANT LES PREMIÈRES ANNÉES DE VIE DES ENFANTS

Clientes et clients

2025



2025 +3,5%

41'586

client·e·s

2024

40'175

client·e·s

Client·e·s par catégories d'âge

2025

	MOYENNE MENSUELLE	TOTAL ANNUEL	
0 à 19 ans	338	848	2%
20 à 64 ans	4'774	11'313	27,2%
65 à 74 ans	2'993	6'307	15,2%
75 à 79 ans	2'590	5'106	12,3%
80 à 84 ans	3'574	6'694	16,1%
85 ans et +	6'812	11'318	27,2%
TOTAL:	21'081	41'586	

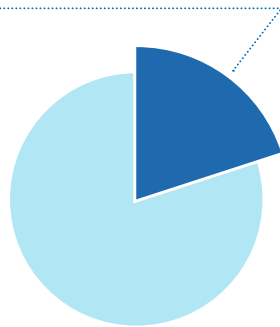
	2025	2024	Variation
Proches aidant·e·s soutenu·e·s	3'862	3'331	+16%
Cartes d'urgence proche aidant·e	1'847	1'634	+12%
Enfants suivi·e·s par les infirmier·ère·s petite enfance	12'676	12'250	+3,4%
Élèves vu·e·s par les infirmières scolaires	38'779	38'622	+0,4%
Appels à la Centrale des solidarités	1'688	1'583	+6,6%

Volume des heures de prestations

2025

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.

20% des 41'586 client-e-s consomment
77% des 2'679'470 heures de prestations



Client-e-s

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

2025

+1,6%

2024

2'679'470

2'637'258

heures de prestations

heures de prestations

PRESTATIONS

Soins de base	1'148'770	43%
Examens et traitements	602'717	23%
Aide à domicile	324'693	12%
Évaluation et conseils	270'574	10%
Prestations de soutien dans les domaines de la santé et du social	332'716	12%

Interventions

	2025	2024	
Nombre d'intervenant-e-s par client-e par mois	7,3	7,1	+2,8%
Nombre d'interventions par client-e par mois	15,6	16	-2,5%

	2025	2024	Variation
Repas à domicile	836'640	837'331	-0,1%
Transports pour les personnes à mobilité réduite	454'167	416'048	+9,2%
Client-e-s biotélévigilance (Secutel)	5'170	5'047	+2,4%
Client-e-s réadaptation à domicile	553	500	+10,6%



DÉCOUVREZ LE MÉTIER D'INFIRMIÈRE
RÉFÉRENTE AUX CÔTÉS DE DENYSE UWINEZA,
DU CMS D'OUCHY À LAUSANNE

Collaborateurs et collaboratrices

En 2025, le dispositif de l'AVASAD a poursuivi ses efforts en faveur de la formation, de l'accompagnement et de la valorisation de ses collaborateurs et collaboratrices.

Formation

Le dispositif de l'AVASAD a poursuivi son engagement en faveur de la formation des collaborateurs et collaboratrices. Près de 75 % du personnel a participé à une formation au moins en 2025. L'année a été marquée par deux projets qui ont orienté les priorités en la matière. Le premier projet, « Planification », a permis de finaliser le développement de l'ensemble des parcours de formation prévus pour soutenir son déploiement. Au total, 18 formations en e-learning et en présentiel ont été mises sur pied, et 16 formations existantes ont été adaptées et intégrées aux parcours d'accueil des personnes rejoignant le dispositif. Concernant le second projet, « Développement des compétences des professionnel·le·s en promotion de la santé », près de 1'888 auxiliaires et assistant·e·s en soins et santé communautaire (ASSC), et quelque 1'667 professionnel·le·s issu·e·s d'autres corps de métier ont bénéficié du programme de formation.

Stages et apprentissages

Le développement de la relève et l'attractivité des métiers de l'aide et des soins à domicile constituent un axe fort pour lequel le dispositif de l'AVASAD a maintenu son engagement. En 2024-2025, le dispositif a accueilli et accompagné 421 stagiaires et 105 apprenties et apprentis. Bénéficiant d'un encadrement structuré, elles et ils ont évolué au sein des équipes de terrain ou des services administratifs, ce qui leur a permis d'acquérir des compétences concrètes et de donner du sens à leur parcours professionnel.

Formation des auxiliaires de santé

Lancé en 2023, le programme de formation des auxiliaires de santé en emploi, proposé conjointement avec la Croix-Rouge vaudoise, a poursuivi son déploiement tout en continuant de recevoir un accueil positif. Ce programme, qui permet d'engager des collaborateurs et collaboratrices tout en les formant au métier d'auxiliaire, alterne théorie et pratique. Dès le début de leur formation, les participantes et participants sont immergé·e·s au cœur de l'activité de terrain, au sein de l'un des 50

centres médico-sociaux. En 2025, 15 personnes ont été engagées dans le cadre de ce programme, contre 11 en 2024. Elles soulignent la qualité de l'enseignement, l'accompagnement des équipes et l'équilibre entre enseignements théoriques et expérience pratique.

Découverte et promotion professionnelle

Les CMS vaudois ont participé à l'édition 2025 du Salon des métiers et de la formation à Beaulieu (Lausanne), qui s'est tenu en novembre. Cet événement a offert aux participantes et participants la possibilité de découvrir les métiers de l'aide et des soins à domicile. Les échanges autour des professions d'ergothérapeute, de diététicien·ne, et d'auxiliaire et d'assistant·e en soins et santé communautaire (ASSC) ont suscité un vif intérêt. De nombreuses questions ont également été posées concernant l'apprentissage d'ASSC, le programme de formation des auxiliaires de santé en emploi ainsi que les stages découverte, renforçant la visibilité des métiers et des formations du secteur.

Amélioration des conditions salariales

Le dispositif de l'AVASAD est engagé dans une démarche de revalorisation des conditions salariales du secteur sanitaire parapublic vaudois, en collaboration avec ses partenaires signataires de la convention collective de travail CCT-SAN. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de renforcer l'attractivité et la reconnaissance

des métiers du secteur. Dans ce cadre, des compléments salariaux ont été accordés au personnel actif dans les domaines des soins/médico-technique et social/accompagnement. Ils répondent aux impulsions de l'État amenées par le programme InvestPro.

Santé et sécurité au travail

En 2025, l'AVASAD a adopté une politique commune de gestion de la santé en entreprise (GSE) déployée dans tous les CMS. Cette nouvelle politique, qui repose sur plusieurs axes complémentaires – la protection de la santé et la sécurité au travail, la promotion de la santé, la gestion des absences et le retour au travail –, vise à favoriser la santé des collaboratrices et collaborateurs. Cette politique s'appuie sur un catalogue de mesures et d'actions concrètes. Elle s'inscrit dans une approche globale de la santé au travail, inspirée des principes de Promotion Santé Suisse, qui définissent la santé comme une ressource essentielle à préserver et à développer dans toutes les dimensions de la vie professionnelle.

Égalité des salaires entre femmes et hommes

Le dispositif emploie 5'277 collaboratrices et collaborateurs, dont quelque 4'428 femmes. Il est signataire de la Charte pour l'égalité salariale dans le secteur public. Afin de vérifier et d'attester concrètement du respect de son engagement en faveur de l'égalité des salaires, le dispositif a mandaté un organe de révision indépendant pour réaliser

une analyse des rémunérations, qui a confirmé que les travaux de valeur égale donnent lieu à un salaire égal entre femmes et hommes, tant au sein de chaque entité composant le dispositif qu'à l'échelle de l'ensemble des salaires. En 2025, l'AVASAD a ainsi une nouvelle fois obtenu la certification «SGS Fair-ON-Pay Advanced», l'une des références en Suisse, pour l'ensemble du dispositif, le siège cantonal et chacune des sept associations et fondations régionales.

Job Dating

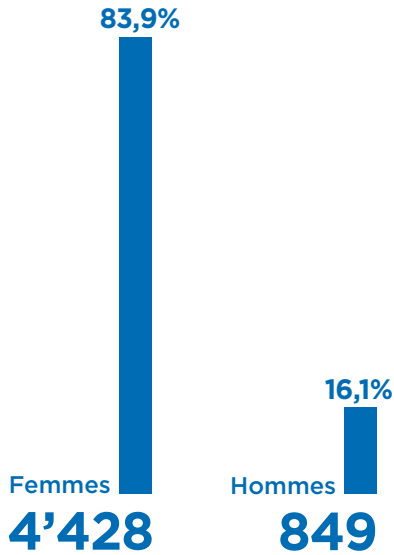
Pas besoin de CV!
Nous t'accueillons pour
discuter de
des CMS



À L'OCCASION DU COMPTOIR DU NORD VAUDOIS 2025,
L'ASPMAD A ORGANISÉ UN JOB DATING SUR SON STAND

Collaborateurs et collaboratrices

2025



2025

+3,4%

2024

5'277

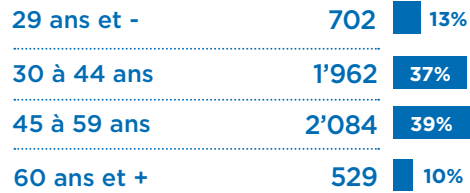
collaborateur-trice-s
(3'563 EPT)

5'105

collaborateur-trice-s
(3'440 EPT)

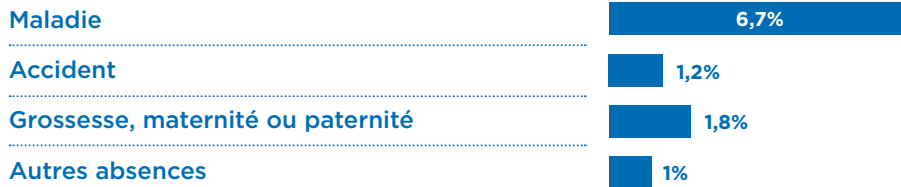
Classes d'âge

2025



Absences

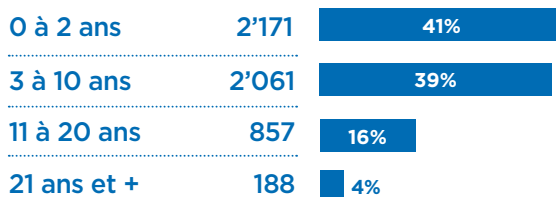
2025



Exemples: garde enfant malade ou proche, allaitement, décès d'un proche, déménagement, obligations militaires, mariage, etc.

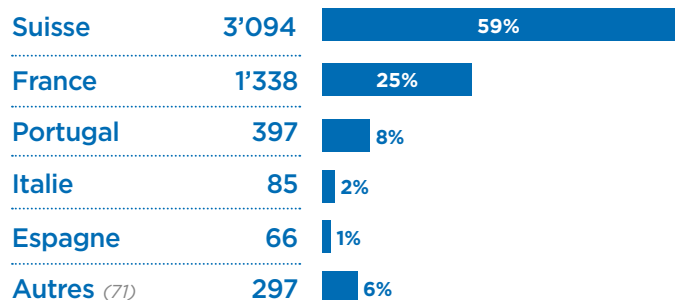
Ancienneté

2025



Nationalités

2025



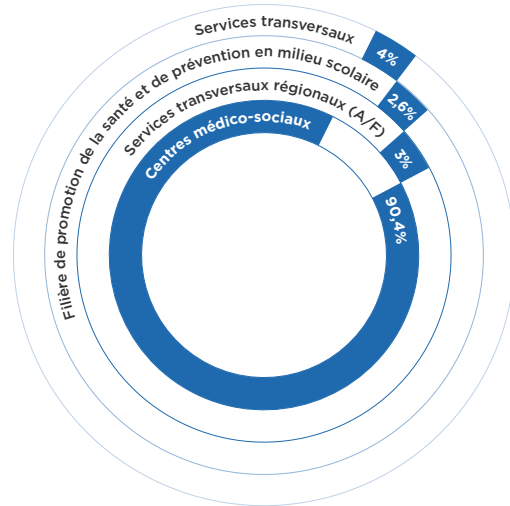
Répartition du personnel au sein du dispositif

2025

	EFFECTIF ¹	EPT
Centres médico-sociaux	4'834	3'222
Services transversaux régionaux (A/F)	154	107
Filière de promotion de la santé et de prévention en milieu scolaire	136	91
Services transversaux AVASAD	167	143
TOTAL:	5'277	3'563

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.

RÉPARTITION DES EPT



Stagiaires et apprenti-e-s

2025

Apprenti-e-s	105
Assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC), en cours d'emploi	50
Assistant-e en soins et santé communautaire (ASSC), école plein temps	17
Employé-e de commerce	35
Médiaticien-ne	2
Opérateur en informatique	1
Stagiaires	421
Infirmier-ère HES	119
Diététicien-ne HES	7
Ergothérapeute HES	31
Assistant-e social-e HES	15
Année propédeutique santé (APS) pré-HES	39
Croix-Rouge	99
Ambulancier-ère ES	10
Autres stages	101

Type de contrat

2025

Contrat à durée indéterminée (CDI)	5'217	99%
Autres contrats (CDD ou CDM)	60	1%

Taux d'activité

2025

Temps partiel	4'743	90%
Temps complet	534	10%

Taux d'activité moyen

2025

Centres médico-sociaux et Services transversaux régionaux	66,9%
Filière de santé scolaire	66,8%
Services transversaux AVASAD <i>Y compris informatique et téléphonie</i>	85,9%
MOYENNE GÉNÉRALE	67,5%

Finances

Chapitre Finances: hors CMS du Pôle Santé du Pays-d'Enhaut
KCHF: 1 k est égal à 1'000 CHF

En 2025, l'AVASAD a consolidé son architecture financière par la mise en œuvre d'un mécanisme destiné à garantir la stabilité financière du dispositif, tout en déployant des mesures d'économies et en renforçant son pilotage dans un contexte en constante évolution.

L'exercice 2025 a été marqué par la mise en œuvre du dernier pilier de l'architecture financière: le mécanisme de régulation. Il se compose d'un fonds de régulation et d'un ensemble de règles permettant notamment de répartir les résultats des entités, en associant leur responsabilité individuelle et le principe de solidarité du dispositif. Grâce au résultat positif de l'exercice 2024, le fonds de régulation a pu être doté d'un montant conforme à l'objectif fixé par le Conseil d'administration. L'année 2025 a été marquée par la mise en œuvre de mesures d'économies pérennes demandées par la DGCS, à hauteur de 2,8 millions de francs. À celles-ci se sont ajoutées

les annonces de réductions de subventions de la DGS prévues pour 2026, qui ont donné lieu à des actions préparatoires tant sur les charges que sur les recettes. Parallèlement, le Service des finances et du pilotage de la performance a poursuivi le renforcement de son rôle de support et d'accompagnement dans le pilotage financier. En collaboration avec les autres cantons romands, il a également lancé des travaux en vue de l'implantation, prévue en 2032, du projet de financement uniforme des prestations (EFAS), qui modifiera de manière significative les modalités de financement des prestations d'aide et de soins à domicile.



EN JUIN 2025, DEUX COLLABORATRICES DES CMS ONT ÉTÉ DISTINGUÉES AUX FLAMMES DES SOINS INFIRMIERS VAUDOIS. SOPHIE LENGACHER, DU CMS D'ÉPALINGES, A REÇU UNE FLAMME COMME « MENTOR REMARQUABLE ». NICOLE GROSS, ANCIENNE RESPONSABLE DU SIPED, A REÇU LA FLAMME D'HONNEUR POUR SON RÔLE EMBLÉMATIQUE DANS LES SOINS INFIRMIERS



Résumé du compte de résultat (KCHF)

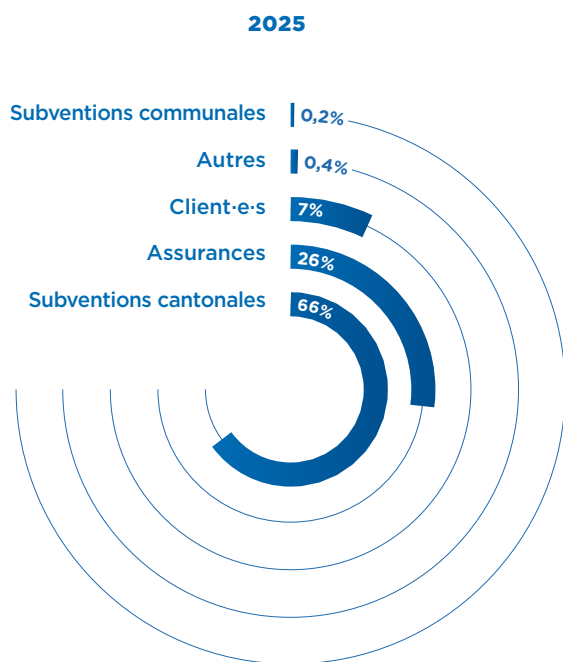
	2025	2024	VARIATION
Produits d'exploitation	494'615	479'166	3%
Charges d'exploitation	-490'520	-472'036	4%
Résultat d'exploitation	4'095	7'130	-43%
Éléments financiers et autres résultats	-77	-62	24%
Résultat avant mouvements de fonds et de capitaux	4'019	7'068	-43%
Variation des fonds affectés	563	523	8%
Résultat de l'exercice avant mouvements des capitaux propres	4'582	7'591	-40%
Charges financées par le capital de l'organisation	-888	677	-231%
Affectation du résultat	-3'694	-8'268	-55%
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	0	0	0

Le résultat découle de plusieurs facteurs liés à la fois à une augmentation des produits et à une maîtrise des charges. La croissance des prestations a entraîné une hausse proportionnelle de la facturation aux assurances et aux clientes et clients. La maîtrise des charges résulte d'une démarche d'économies et d'efficacité menée dans l'ensemble du dispositif. Cette dynamique a permis d'absorber, sans financement supplémentaire, une partie des coûts liés à la croissance de l'activité, ainsi qu'aux impacts exogènes dus à l'inflation et aux autres revalorisations

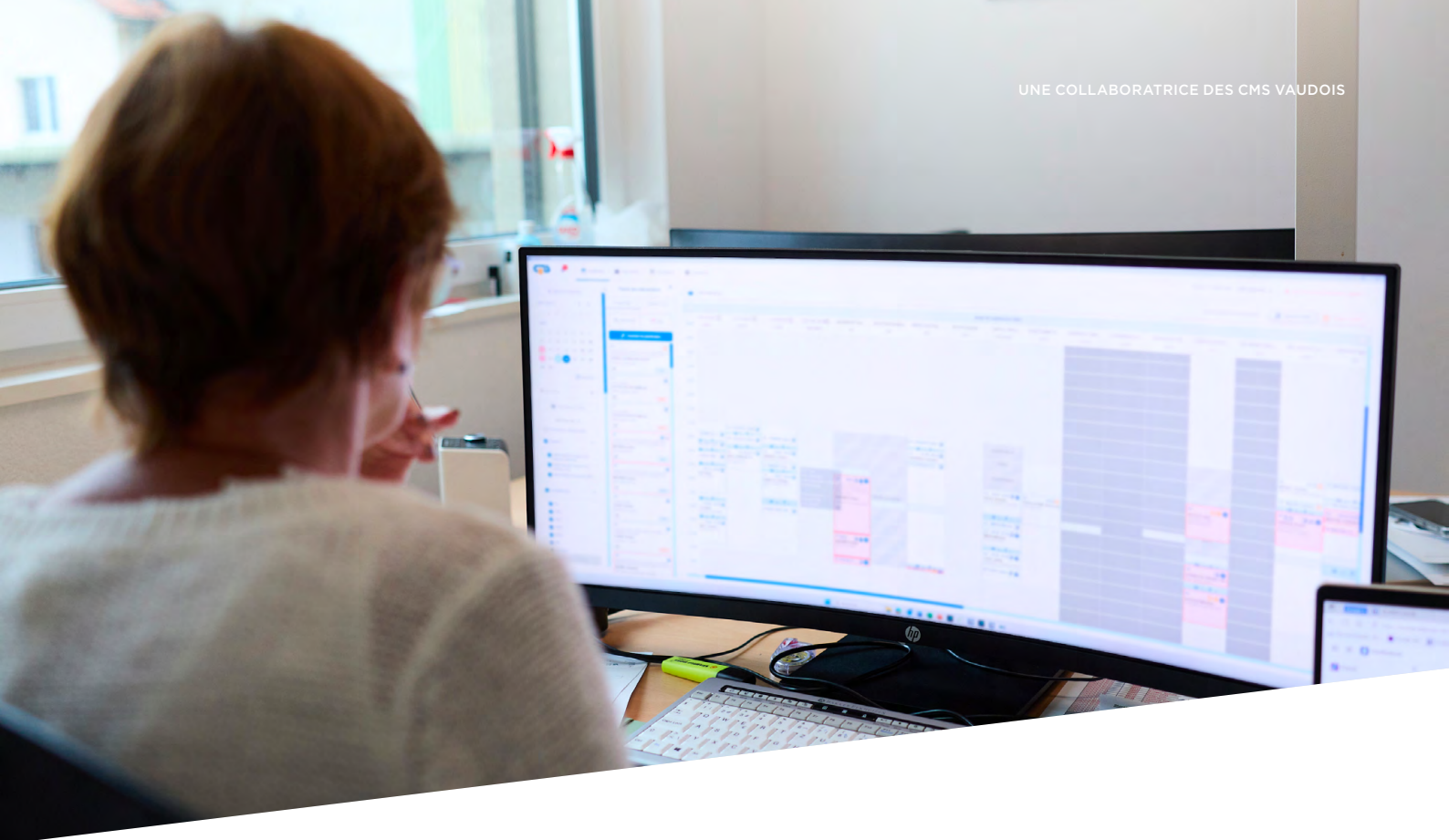
salariales. Ce résultat positif doit toutefois être mis en perspective avec les risques auxquels le dispositif devra faire face à court et moyen terme, tels que la maîtrise des variations d'activité, la modernisation du système informatique ou l'absence de financement de l'indexation et de l'inflation.

Sources de financement (KCHF)

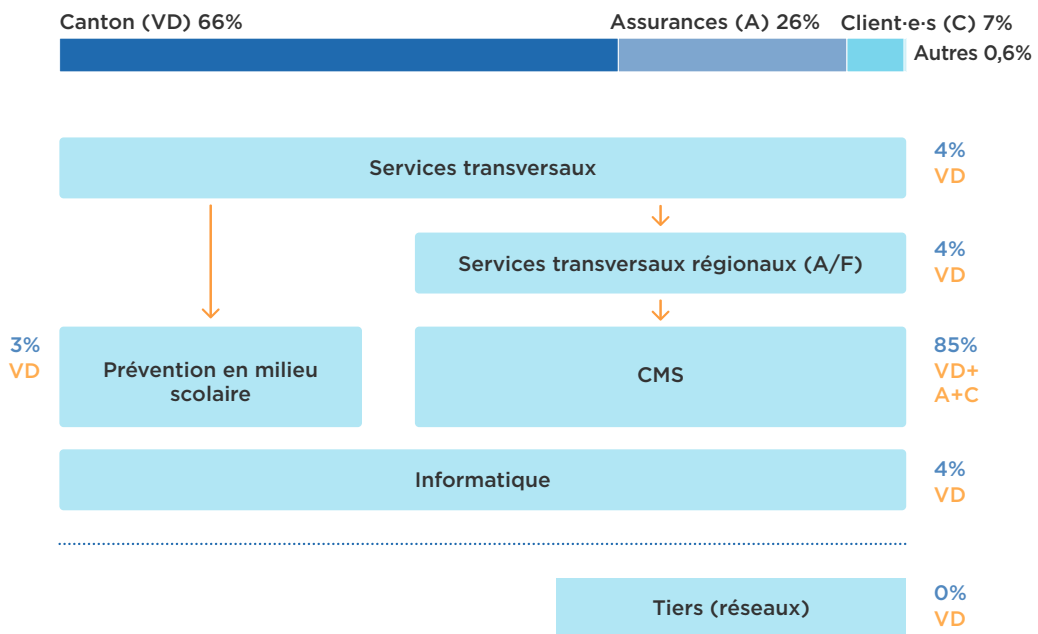
		2025		2024	
Subventions cantonales	325'504	66%	314'832	66%	
Subventions communales	1'127	0,2%	1'090	0,2%	
Assurances	128'014	26%	126'050	27%	
Client·e·s	33'989	7%	32'136	7%	
Autres	1'887	0,4%	-2'071	-0,4%	
TOTAL FINANCEMENT	490'520	100%	472'036	100%	



Les prestations en heures ont augmenté de 1,6% par rapport à 2024, engendrant une augmentation de la facturation aux assurances et aux clientes et clients de 3,8 millions de francs. Les tarifs de facturation sont quant à eux restés inchangés. Les subventions cantonales ont augmenté de 10,7 millions (3,4%), couvrant l'augmentation des prestations pour un montant de 4,9 millions. Le solde concerne le financement de l'indexation salariale de 2,3 millions et la poursuite de la revalorisation des salaires pour 3,5 millions (protocole d'accord CCT SAN). Le montant des subventions communales concerne uniquement le financement d'activités de prévention. La rubrique « Autres » comprend notamment les montants prélevés et affectés sur les fonds, ainsi que d'autres produits d'exploitation.



Flux de financement 2025



Les sources de financement ainsi que leur répartition sont stables par rapport à 2024. L'équipe de Direction et des Projets de la filière de promotion de la santé et de

prévention en milieu scolaire sont désormais financés directement par le Canton.

Répartition des charges (KCHF)

	2025		2024	
CHARGES PAR NATURE	490'520	100%	472'036	100%
Charges de personnel	391'991	80%	373'332	79%
Salaires	303'820	62%	288'573	61%
Charges sociales	85'115	17%	80'875	17%
Autres frais de personnel	3'056	1%	3'883	1%
Autres charges d'exploitation	98'528	20%	98'705	21%
Prestations de tiers	32'584	7%	36'813	7%
Honoraires	4'266	1%	3'445	1%
Frais de déplacements	18'552	4%	18'123	4%
Frais de locaux	14'429	3%	14'348	3%
Frais d'achat des repas vendus	8'985	2%	8'656	2%
Informatique/Télécommunication	8'343	2%	8'238	2%
Divers	11'370	2%	9'082	2%

Les charges ont augmenté de 3,9% par rapport à 2024. Les charges englobent l'indexation salariale et la revalorisation des salaires. Malgré ces facteurs, l'augmentation des charges est maîtrisée. Elle reflète non seulement l'augmentation de l'activité en heures (+1,6%), mais aussi les autres activités, telles que les transports à mobilité réduite (TMR) (+9,2%) et la biotélévigilance (+2,4%).

La maîtrise des charges est également le fruit d'une démarche d'économies et d'efficacité poursuivie dans l'ensemble du dispositif et soutenue par le Canton.

Résumé du bilan (KCHF)

	2025	2024	VARIATION
Actif circulant	73'699	69'628	6%
Liquidités	36'249	28'200	29%
Créances	32'473	37'643	-14%
Autres actifs circulants	4'977	3'785	31%
Actif immobilisé	13'109	10'875	21%
TOTAL ACTIF	86'808	80'502	8%
Engagements à court terme	43'269	40'250	8%
Dettes	7'384	9'740	-24%
Provisions	11'693	10'028	17%
Autres engagements à court terme	24'192	20'481	18%
Engagements à long terme	0	3	0%
Fonds affectés	3'565	4'858	-27%
Capital de l'organisation	39'973	35'392	13%
TOTAL PASSIF	86'808	80'502	8%



Gouvernance

Assemblée des délégués 2025

DOMINIQUE WYSS COSSY

Présidente

Municipale, Chexbres
CMS de la Couronne
lausannoise APROMAD

PAMELA BURDET

Vice-présidente

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

CÉDRIC DESMET

Municipal, Corsier-sur-Vevey,
CMS de l'Est vaudois
ASANTE SANA
Dès le 01.05.2025

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

LAURENCE MARCHAND

Syndique, Chavornay
CMS du Nord
vaudois ASPMAD
Dès le 30.04.2025

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

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

BERTRAND PICARD

Naturopathe et
formateur diplômé,
CMS lausannois FSL

TONY RUANO

Municipal, Avenches
CMS de la Broye ABSMAD

PATRICIA SPACK ISENRICH

Municipale, Bussigny
CMS de l'Ouest
lausannois APREMADOL

CHRISTOPHE TOMBEZ

Membre du comité
CMS de la Broye ABSMAD
Dès le 15.05.2025

MARIE-PIERRE VINCENT

Vice-présidente
CMS de la Broye ABSMAD
Jusqu'au 14.05.2025

Conseil d'administration 2025

TRISTAN GRATIER

Président

OLIVIER PETERMANN

Vice-président

Président
CMS du Nord vaudois
ASPMAD

ANNE-CLAUDE ALLIN

Représentante de l'État

ETIENNE BLANC

Représentant AdCV
(Association des
communes vaudoises)

NICOLAS BÜCHLER

Président
CMS de l'Est vaudois
ASANTE SANA
Dès le 12.02.2025

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

ALIETTE REY

Présidente
CMS de la Broye
ABSMAD

CHANTAL WEIDMANN YENNY

Présidente UCV
(Union des communes
vaudoises)

Avec voix consultative:

D^r PATRICK BOVIER

Médecin-conseil
Dès le 26.09.2025



UNE COLLABORATRICE
DES CMS VAUDOIS



Comité de direction 2025

ISABELLE LEHN

Directrice générale

Dès le 01.03.2025

THIBAUT CASTIONI

Directeur général adjoint

Dès le 01.03.2025

Secrétaire général

Jusqu'au 28.02.2025

THIERRY AZZOLA

Directeur

CMS du Nord vaudois

ASPMAD

VALÉRIE BOURQUARD

Directrice du Service des finances et du pilotage de la performance

D^r PATRICK BOVIER

Médecin-conseil

Dès le 26.09.2025

ISABELLE BRÈS-BIGEY

Directrice

CMS de la Couronne

lausannoise APROMAD

Jusqu'au 28.02.2025

SAMUEL COTTÉ

Directeur

CMS de la Couronne

lausannoise APROMAD

Dès le 01.03.2025

TIZIANA BRUTTO KOLLER

Directrice

CMS de l'Ouest

lausannois APREMADOL

VÉRONIQUE BUGLIARI

Directrice du Service des ressources humaines et formation

Jusqu'au 28.02.2025

JORGE CASTRO

Directeur

CMS de La Côte FLC

DANIEL CURTY

Directeur du Service des systèmes d'information et des télécommunications

CHRISTINE-AMBRE FÉLIX

Directrice

CMS de l'Est vaudois

ASANTE SANA

CAROLINE GILGEN

Directrice

CMS lausannois FSL

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 et les membres du Comité de direction

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

2025



AIDE ET SOINS
À DOMICILE

AVASAD

Association vaudoise
d'aide et de soins à domicile