

# PLAN STRATÉGIQUE 2009-2011

---

**Construire un établissement public solide  
porteur de valeurs fortes**



Photos Hugues Siegenthaler ©

## Plan stratégique 2009-2011 | Sommaire

---

- Introduction **3**
- Vision **4**
- Valeurs: ouverture et responsabilité **5**
- Axes stratégiques et objectifs généraux **6**
- Objectifs spécifiques **7**
- Mise en oeuvre et communication **27**

### **Annexes:**

- Processus **28**
- Environnement **29**
- Missions **34**
- Organigramme **38**
- Contacts **39**

## Plan stratégique 2009-2011 | Introduction

L'Établissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM) est né, le 1<sup>er</sup> janvier 2008, riche d'une histoire forgée par la Fondation vaudoise pour l'accueil des requérants d'asile (FAREAS). Sans renier cet héritage, beaucoup de choses ont néanmoins changé: un statut de droit public remplace l'ancienne fondation de droit privé; les missions et le financement de l'établissement sont maintenant ancrés dans une base légale spécifique – la loi sur l'aide aux requérants d'asile et à certaines catégories d'étrangers (LARA) ; le champ de compétences s'élargit avec l'aide d'urgence aux étrangers en situation irrégulière et l'intégration des personnes admises à titre provisoire.

Le domaine de l'asile est en perpétuel mouvement. L'EVAM devra donc, tout comme la FAREAS par le passé, s'adapter à de nouvelles contraintes. Pour y faire face le plus efficacement possible, l'établissement devra consolider son organisation et se forger une culture d'entreprise dans laquelle les hommes et les femmes qui y travaillent se reconnaissent et s'épanouissent. Toutes ces conditions doivent être réunies dans un but ultime: accueillir les migrants qui sont confiés à l'EVAM de la manière la plus digne possible.

C'est pourquoi la direction de l'EVAM adopte ce plan stratégique pour les trois années à venir, fruit d'une démarche interne pluridisciplinaire représentative des préoccupations du terrain. Ce projet indique les axes prioritaires et les objectifs de l'institution sur la base d'une vision et de valeurs bien définies, notions essentielles pour indiquer le cap à la direction et aux collaborateurs de l'établissement.

*Lausanne, septembre 2008*



# Plan stratégique 2009-2011 | Vision

## Dans le cadre de ses missions, l'EVAM veut être

Une autorité cantonale d'assistance délivrant des prestations dans le respect de la loi et des normes en vigueur, sur la base de l'égalité de traitement

Un établissement public proactif, sachant anticiper et s'adapter aux changements inhérents au domaine de l'asile

Un agent de cohésion sociale favorisant la compréhension et la cohabitation entre les migrants et la société d'accueil

Un partenaire fiable s'inscrivant dans un réseau d'institutions et d'associations complémentaires

Un employeur responsable et exigeant, favorisant l'épanouissement de ses collaborateurs

Une organisation de référence en Suisse pour l'accueil et l'intégration des migrants

## Ses points forts pour y arriver

Un cadre légal clair grâce à la LARA

Un guide d'assistance révisé chaque année par l'EVAM et adopté par le Conseil d'Etat

Un statut juridique permettant une certaine marge de manœuvre

Un personnel spécialisé, flexible et expérimenté

Des prestations d'aide à l'intégration adaptées aux besoins de la population concernée

Une politique de communication souple et transparente

Des responsables de secteurs proches des acteurs locaux

Une direction bénéficiant de la confiance du canton

Une convention collective de travail

Une entité ressources humaines reconnue comme partenaire stratégique

Des possibilités de formation et d'évolution

Une réorganisation interne réussie et un concept d'accueil par phases qui intéresse d'autres cantons

## Plan stratégique 2009-2011 | Valeurs

---

**Autorité** d'assistance à vocation **sociale**, l'EVAM évolue dans un cadre strict mais vivant.

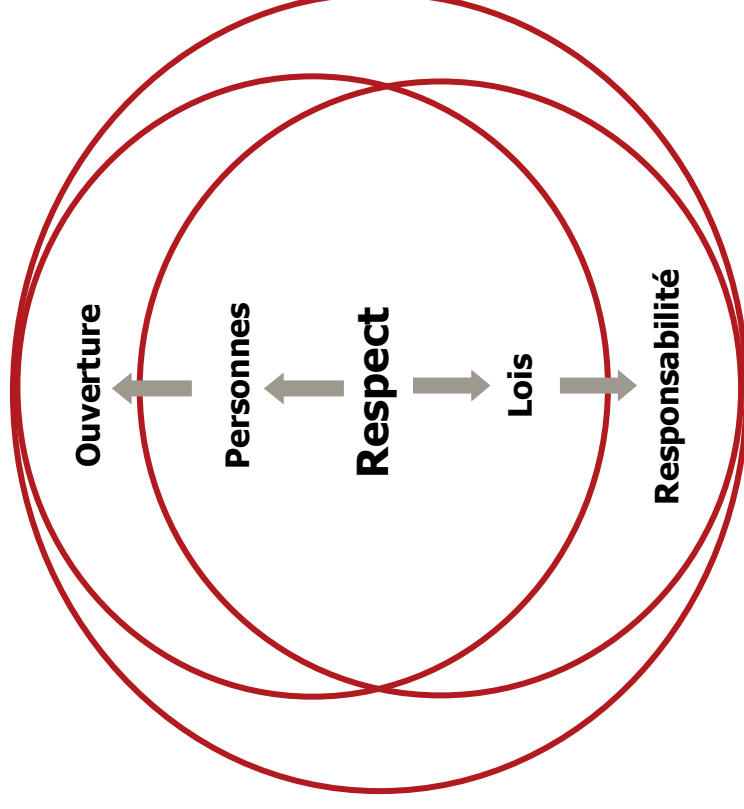
Pour les collaborateurs et la direction, la notion de respect est fondamentale.

**Respect des personnes**, migrants bénéficiaires des prestations de l'EVAM.

**Respect des lois**, bases légales dans lesquelles s'inscrivent ces prestations.

De ces deux pôles se dégagent deux valeurs fondamentales, l'**ouverture** et la **responsabilité**, que l'EVAM doit réussir à équilibrer dans sa relation aux bénéficiaires pour remplir son mandat au plus juste, dans le respect des migrants à la situation souvent précaire, mais aussi de son mandant, des contribuables et de la volonté populaire.

L'EVAM s'engage également à appliquer et exiger le respect de ces deux valeurs pour ses propres collaborateurs, dans un souci d'équité, d'efficacité et de bien-être au travail.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axes stratégiques et objectifs généraux

---

### Accueil et intégration des migrants

- I Promouvoir l'intégration des migrants afin de favoriser leur autonomie
- II Améliorer la relation entre l'EVAM et les migrants
- III Appliquer le principe de subsidiarité de l'assistance

### Organisation et ressources humaines

- IV Améliorer les conditions de travail pour favoriser l'innovation et l'épanouissement des collaborateurs
- V Rendre l'organisation plus efficiente en améliorant sa po-activité et sa souplesse

### Positionnement de l'EVAM dans un environnement en mutation

- VI Elargir le champ d'action à d'autres catégories de migrants et d'autres domaines d'activité
- VII Développer le partenariat avec le réseau
- VIII Promouvoir une image positive de l'asile

## Plan stratégique 2009-2011 | Axe accueil et intégration des migrants

### I. Promouvoir l'intégration des migrants | Objectif spécifique 1

L'EVAM a élargi au cours des années passées sa palette de prestations d'aide à l'intégration.

Les demandeurs d'asile en procédure ont accès à une cellule d'orientation qui les aide à choisir entre:

- les programmes de formation,
- les programmes d'occupation,
- l'aide à la recherche d'emploi,
- voire des programmes externes à l'EVAM.

Depuis 2008, les personnes admises à titre provisoire (livret F) ont priorité sur les requérants en procédure (livret N), afin de faciliter leur intégration socioprofessionnelle et leur autonomie financière.

Or les requérants en procédure qui ont suivi les phases accueil et socialisation sont très preneurs de mesures d'intégration, alors que les permis F inactifs qui sont présents depuis plus longtemps en Suisse sont moins motivés.

L'EVAM entend donc **permettre aux requérants d'asile en procédure de suivre l'ensemble des mesures d'intégration, adaptées à leurs besoins et à leur statut.**

Cela afin de conserver les énergies du départ et éviter les erreurs du passé en laissant des personnes s'installer dans l'assistance sans projet d'insertion, ce qui engendre des coûts indirects (assistance, incivilités).



# Plan stratégique 2009-2011 | Axe accueil et intégration des migrants

## I. Promouvoir l'intégration des migrants | Objectifs spécifiques 2-3

L'accueil et l'intégration des migrants sont la mission première de l'EVAM.

L'établissement doit **rechercher l'amélioration continue de ses prestations d'aide à l'intégration**, et préconise pour cela les mesures suivantes:

- Adapter les structures et l'organisation des mesures d'intégration, notamment celles visant à l'emploi, aux besoins des usagers en fonction des analyses des diverses entités de l'EVAM concernées.
- Trouver des solutions aux questions culturelles liées au genre et au problème de l'organisation familiale pour l'accès aux mesures d'intégration.
- Décentraliser les mesures d'intégration dans d'autres centres urbains.

L'intégration des migrants ne peut en outre se faire uniquement à travers des prestations de l'EVAM.

C'est pourquoi l'établissement entend **travailler en réseau dans les mesures d'intégration avec les intervenants externes**.

Cet objectif se réalisera en lien avec le canton, les ORP, le secteur privé et le monde associatif.

L'EVAM favorisera également la participation des requérants dans les commissions d'intégration Suisses-étrangers et autres projets locaux, notamment les communautés étrangères.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe accueil et intégration des migrants

### I. Promouvoir l'intégration des migrants | Objectif spécifique 4

Les questions d'hébergement sont souvent une pierre d'achoppement entre les demandeurs d'asile et l'EVAM.

Les normes d'hébergement « asile » sont très restrictives; par exemple une famille de 4 personnes peut se voir attribuer un deux pièces.

De plus, le parc immobilier de l'EVAM n'étant pas illimité, les bénéficiaires peuvent être transférés dans une commune qu'ils n'ont pas choisie, ce qui nuit à leur bonne intégration.

Si cette situation est acceptable au début du séjour en Suisse, quand les demandeurs d'asile sont totalement assistés, elle est plus difficile à justifier pour des personnes qui travaillent et remboursent leurs frais d'hébergement.

Or les demandeurs d'asile ont souvent de la peine à contracter un bail privé en raison de la précarité de leur statut et des préjugés qui les entourent. Cette dépendance des demandeurs d'asile envers l'EVAM en matière d'hébergement entrave leur autonomisation sociale.

L'EVAM estime par conséquent nécessaire de **favoriser la prise de bail privé des demandeurs d'asile via des partenariats avec les régies.**

Les résultats attendus sont non seulement une plus grande indépendance des requérants d'asile, mais également une responsabilisation des personnes hébergées dans l'entretien de leur logement, ainsi qu'un rapprochement des migrants de leur travail et de la population suisse.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe accueil et intégration des migrants

### II. Améliorer la relation aux migrants | Objectif spécifique 5

La relation entre les collaborateurs de l'EVAM et ses bénéficiaires est d'une grande richesse dans les prestations « positives » comme les programmes de formation ou d'aide à la recherche d'emploi. Elle peut être plus tendue dans les situations qui impliquent un rapport à l'argent ou à l'hébergement.

Or l'EVAM doit certes agir comme autorité d'assistance, mais de manière ouverte et responsable.

Pour créer un cercle vertueux dans la relation aux migrants, l'EVAM entend **développer les savoir-être et les savoir-faire de ses collaborateurs.**

Cet objectif passe par les mesures suivantes:

- Favoriser l'utilisation d'un langage adéquat.
- Evaluer les compétences relationnelles lors de l'embauche et des entretiens d'appréciation.
- Développer la formation continue pour que le personnel puisse développer ses compétences dans ces domaines.
- Créer une atmosphère de travail propice à la collaboration inter-métiers.
- Améliorer les espaces de réception.
- Favoriser la mobilité interne du personnel pour qu'il reste motivé et adéquat.
- Créer des lieux et des moments pour l'analyse de pratiques.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe accueil et intégration des migrants

### II. Améliorer la relation aux migrants | Objectifs spécifiques 6-7

---

Pour humaniser la relation aux migrants, **améliorer la communication avec les bénéficiaires** est également un objectif essentiel.

Pour ce faire, l'EVAM devra:

- Créer des espaces d'échange avec les migrants.
- Augmenter le nombre de visites à domicile pour les situations particulières.
- Instaurer des séances d'information thématiques pour divers publics (migrants et/ou partenaires).
- Organiser des assemblées de maison préventives en présence des collaborateurs des métiers concernés.

Enfin, un établissement prônant l'ouverture et la responsabilité doit rester perméable aux critiques concernant la qualité de vie des personnes prises en charge.

L'EVAM entend donc **écouter les avis de ses bénéficiaires et de ses collaborateurs**.

Cette approche se concrétisera dans les mesures suivantes:

- Création d'une commission d'éthique interne
- Lancement d'enquêtes de satisfaction ponctuelles auprès des migrants



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe accueil et intégration des migrants

### III. Appliquer le principe de subsidiarité | Objectifs spécifiques 8-9

Une des obligations légales de l'EVAM est de veiller à l'application du principe de subsidiarité, pour s'assurer que ses bénéficiaires ont bien droit aux prestations fournies et ne commettent pas d'abus d'assistance.

Dans certains cas, l'abus est manifeste, comme lorsqu'un revenu du travail n'est pas déclaré.

Dans d'autres cas, le non-respect du principe de subsidiarité peut provenir d'une simple ignorance d'un devoir d'entretien par un parent proche.

Il existe par ailleurs une série de financements possibles auprès d'autres institutions et organismes qui doivent être déclenchés quand le principe de subsidiarité s'applique (assurance chômage, assurance invalidité, etc.)

Le respect du principe de subsidiarité a beaucoup progressé avec la réorganisation et la mise en place d'outils comme la commande d'assistance financière (CAF), où des questions précises sont posées aux bénéficiaires, et les modules de sensibilisation, où les devoirs des requérants sont exposés. Mais des progrès peuvent encore être faits.



L'EVAM se fixe donc dans ce domaine les objectifs suivants:

- **Permettre aux collaborateurs de suivre des formations dans le domaine des assurances sociales, notamment celui menant au brevet fédéral de spécialiste en assurances sociales.**
- **Traduire la CAF dans les langues principales parlées par les requérants et la présenter en détail lors du module de sensibilisation sur l'assistance financière.**

Résultats attendus: moins d'assistance indue, moins de dettes générées à la découverte de ces abus pour les requérants et moins de conséquences défavorables pour les migrants lors d'une éventuelle procédure de régularisation.

## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### IV. Améliorer les conditions de travail | Objectif spécifique 10

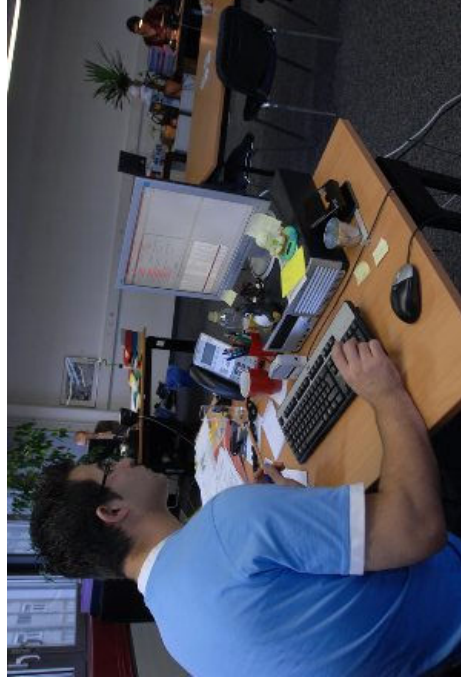
---

La réorganisation visait à sécuriser et standardiser les prestations fournies aux migrants, ce qui a eu pour effet de réduire la marge de manœuvre des collaborateurs.

Cette situation, nécessaire au moment des changements de processus et de procédures, pose à long terme un problème de motivation du personnel. L'EVAM ayant consolidé sa nouvelle organisation, il s'agit à présent de **réduire la monotonie, atténuer la rigidité des règles et augmenter la créativité à la place de travail.**

Pour ce faire, les mesures suivantes sont préconisées:

- Encourager les initiatives, accorder une marge de manœuvre et faire appel à l'intelligence des collaborateurs en communiquant davantage ce droit.
- Instaurer des boîtes à idée (via forum intranet ou mail) et en assurer le suivi, assurer des retours et récompenser les idées.
- Donner des responsabilités spécifiques aux collaborateurs à l'intérieur d'un même métier.
- Lors des colloques inter-métiers, favoriser les présentations sur des expériences vécues, projets ou formations suivies.
- Favoriser le développement de projets par des démarches participatives partant du terrain.
- Fêter les fins de projet et les succès.
- Tolérer, accepter aussi les "mauvaises initiatives" en ne les sanctionnant pas d'office.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### IV. Améliorer les conditions de travail | Objectif spécifique 11

---

Pour que l'EVAM applique pleinement ses valeurs d'ouverture et de responsabilité à ses propres collaborateurs, il lui faut **favoriser les perspectives d'évolution professionnelle à l'interne.**

La réalisation de cet objectif participera à la construction d'une véritable culture d'entreprise. Elle réduira la rotation des employés de l'EVAM et permettra de conserver des compétences acquises. Elle attirera en outre de nouveaux collaborateurs qualifiés grâce à une meilleure image.

Cet objectif passe par de nombreuses mesures, comme:

- Mettre en place une politique de formation.
- Détecter et développer les potentiels.
- Anticiper les besoins en matière de relève, notamment par une vision liée à la pyramide des âges dans les équipes.
- Instaurer un tournus des sites lors de la première année d'emploi.
- Former les cadres avec des outils de management.
- Instaurer une culture de l'évaluation.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### IV. Améliorer les conditions de travail | Objectif spécifique 12

---

L'EVAM est une institution nouvelle qui possède cependant une histoire, celle de la FAREAS qui lui a légué son organisation interne. Si ce passé ne doit pas être renié, il faut également prendre acte d'une volonté de changement avec la création d'un établissement de droit public distinct de l'ancienne fondation.

Une culture d'entreprise propre à l'EVAM doit maintenant émerger. Or l'établissement regroupe des métiers variés, avec des profils administratif, sociaux ou encore manuels.

Le besoin de **créer un véritable sentiment d'appartenance** sur la base de valeurs communes est un objectif central de ce plan stratégique.

Plusieurs mesures devront être prises, comme par exemple:

- Communiquer et faire vivre les valeurs.
- Communiquer et atteindre les objectifs.
- Organiser des ateliers pour présenter les métiers.
- Organiser des moments de rencontre (journées au vert, journées d'échanges).
- Développer la fierté de travailler pour l'EVAM.
- Valoriser les métiers et les phases/secteurs.
- Pour la direction, incarner cette culture.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### IV. Améliorer les conditions de travail | Objectif spécifique 13

---

L'environnement de travail est crucial pour permettre au personnel d'effectuer ses tâches dans de bonnes conditions.

Qu'il s'agisse des locaux ou des outils mis à disposition, il est encore possible d'**améliorer les infrastructures**.

Pour ce faire, plusieurs pistes doivent être explorées:

- Réaliser une étude ergonomique des places de travail.
- Mettre en place un concept MSST (appel aux médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail).
- Créer et/ou aménager de cafétérias conviviales.
- Mettre à disposition des outils informatiques permettant d'accéder plus facilement et plus rapidement à l'information. Un effort sera aussi porté sur les solutions de communication (video-conférence, base de données photos, etc.)



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### IV. Améliorer les conditions de travail | Objectif spécifique 14

---

Des collaborateurs heureux sont enfin des collaborateurs plus performants.

C'est pourquoi l'EVAM a l'intention d'**instaurer un concept** « **work life balance** », en vue d'impliquer, de valoriser, de fidéliser le personnel et de diminuer l'absentéisme.

Cette philosophie passe par la mise en œuvre de mesures comme:

- Mettre à disposition des crèches.
- Aménager les horaires.
- Promouvoir les temps partiels.
- Octroyer des congés non payés.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### V. Rendre l'organisation plus efficiente | Objectif spécifique 15

Une des conséquences de la réorganisation est la complexification des relations à l'intérieur de l'organigramme matriciel, où certaines prérogatives sont du ressort des responsables métiers et d'autres du ressort des responsables de sites.

Sur le terrain, une certaine confusion existe pour les collaborateurs, qui doivent dans certains cas se référer à leur responsable métier, et dans d'autres au responsable de site, qui à son tour doit parfois contacter la ligne, détentrice du budget, pour pouvoir répondre aux demandes du personnel.

Il faudra donc **accélérer la prise de décision** afin de pouvoir délivrer les prestations aux bénéficiaires dans les meilleurs délais.

La réalisation de cet objectif dépend de trois chantiers urgents :

- Redéfinir les rôles dans le matriciel.
- Améliorer et formaliser les processus décisionnels.
- Améliorer la communication bottom-up.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### V. Rendre l'organisation plus efficiente | Objectif spécifique 16

La réorganisation de l'EVAM a entraîné une très forte standardisation des métiers, dirigés par des unités distinctes dont les directions ont été centralisées au siège administratif.

L'expérience montre que cette évolution a amené de gros progrès en matière de sécurisation des prestations, mais a entraîné également pour les collaborateurs une perte de connaissance des activités de l'établissement dans son ensemble, ce qui nuit à l'efficacité.

C'est pourquoi l'EVAM doit maintenant **décloisonner les unités et développer la communication inter-métiers**.

Les mesures suivantes sont proposées:

- Mieux accueillir les nouveaux collaborateurs (plans d'intégration).
- Instaurer des ateliers de formation thématiques inter-métiers.
- Harmoniser les horaires pour favoriser les moments d'échanges inter-métiers.
- Systématiser le recours aux responsables de phases/secteurs en cas de problème inter-métiers sur le terrain et dans les entretiens d'appréciation.
- Assurer une présence de l'hébergement dans les antennes.
- Reproduire une fois par an l'Opération Caméléon (journées d'échanges inter-sites et inter-métiers).



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### V. Rendre l'organisation plus efficiente | Objectif spécifique 17

L'instauration d'une véritable culture d'entreprise est nécessaire pour améliorer la satisfaction des collaborateurs au travail. C'est aussi un impératif en vue d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

Car des équipes soudées sont plus performantes et mieux à même de résoudre les problèmes.

L'EVAM entend donc **encourager les projets d'équipe** afin d'améliorer les liens existant entre les collaborateurs.

Cette approche se concrétisera de deux manières :

→ Encourager des projets d'entreprise:

- Par exemple, mise à disposition – sur demande – de temps à deux personnes minimum désirant travailler sur un projet développant la collaboration dans l'entreprise
- Récompense sous forme de prime aux participants au projet en cas de mise en œuvre

→ Encourager des projets privés:

- Soutien financier et/ou en temps pour des projets privés impliquant une collaboration entre des collaborateurs



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### V. Rendre l'organisation plus efficiente | Objectif spécifique 18

---

Comme déjà mentionné plus haut, parmi toutes les prestations servies par l'EVAM, une des plus délicate concerne l'hébergement, qui touche aux conditions matérielles d'existence des bénéficiaires de l'établissement.

Car si l'assistance financière est quant à elle peu sujette à remise en question, étant basée sur des normes claires, la qualité du logement varie d'un appartement à l'autre.

Il est donc important de maintenir le parc immobilier de l'EVAM dans de bonnes conditions, pour limiter les réparations sauvages et les déprédations par négligence.

Afin d'améliorer l'efficacité des travaux, l'EVAM devra **définir un standard de qualité pour l'hébergement et le mettre en œuvre.**

Résultats attendus: un parc immobilier correct et respectueux des usagers, moins de frustrations chez les occupants des appartements EVAM, une amélioration du climat entre l'établissement et ses bénéficiaires.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe organisation et ressources humaines

### V. Rendre l'organisation plus efficiente | Objectif spécifique 19

---

L'EVAM ne vit pas en vase clos. En cherchant à améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs, l'établissement doit également prendre soin de la planète qui les entoure.

En tant qu'institution publique, l'EVAM a également une responsabilité morale face aux préoccupations de notre époque, et ne saurait tolérer que son action porte atteinte à l'environnement de manière disproportionnée. Or les réflexes ne sont pas encore acquis, ou du moins pas assez encouragés, tant du côté des collaborateurs que des bénéficiaires de l'EVAM.

Le respect de l'environnement et le développement durable sont des notions auxquelles beaucoup adhèrent mais dont la mise en œuvre est souvent freinée par une absence de moyens tangibles et d'objectifs précis.

L'EVAM veut donc **instaurer le concept « eco-entreprise »** pour éviter les gaspillages d'énergie et se donner les moyens d'évaluer ses pratiques en matière environnementale.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe positionnement de l'établissement

### VI. Elargir le champ d'action à d'autres domaines | Objectif spécifique 20

---

L'assistance aux demandeurs d'asile comprend également l'affiliation à une assurance maladie. Jusqu'en 2005, cette prestation était effectuée par la FAREAS. Puis le mandat a été confié à une société externe.

Ce mandat arrivant à son terme en 2009, l'EVAM entend se positionner à nouveau dans ce marché, car l'établissement possède les compétences nécessaires et souhaite pérenniser ses places de travail.

La multiplication du nombre d'acteurs dans le processus de l'affiliation des demandeurs d'asile à l'assurance maladie complique et ralentit le processus et le fragilise quant au contrôle financier.

L'EVAM estime par conséquent pouvoir **démontrer ses compétences et se positionner comme candidat pour la reprise du mandat de l'affiliation de ses bénéficiaires aux caisses d'assurance maladie.**

L'EVAM en attend une simplification et une accélération du processus d'affiliation et de désaffiliation, une meilleure efficacité, une meilleure transparence des coûts, en plus d'offrir une meilleure sécurité de l'emploi pour ses collaborateurs.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe positionnement de l'établissement

### VI. Elargir le champ d'action à d'autres domaines | Objectif spécifique 21

Le domaine de l'asile concerne des personnes ayant toutes demandé un jour la protection de la Suisse, mais dont le destin peut ensuite prendre des trajectoires différentes.

Certains sont rapidement frappés de non-entrée en matière (NEM), d'autres sont déboutés au terme de leur procédure d'asile, doivent alors quitter la Suisse ou reçoivent une admission provisoire. Certaines enfin finissent pas obtenir un permis de séjour à travers le statut de réfugié ou une régularisation.

L'établissement a développé toute une palette de programmes d'aide à l'intégration pour les personnes qui lui sont confiées. Mais les étrangers qui ont un avenir sûr en Suisse ne peuvent pas en bénéficier, alors même qu'on constate leurs problèmes d'insertion professionnelle.

Ainsi les demandeurs d'asile qui obtiennent un statut stable ne sont plus suivis par l'EVAM, ce qui entraîne une rupture du processus d'intégration mis en place par l'établissement.

L'EVAM propose de **poursuivre l'effort d'intégration avec les étrangers au bénéfice d'un permis B.**

La réalisation de cet objectif, sans affecter le budget de l'EVAM, permettrait une meilleure intégration des étrangers en situation régulière, moins de hiérarchie entre les différents statuts administratifs, des synergies et des économies pour le canton, et renforcerait l'attractivité de l'EVAM comme employeur délivrant des prestations « positives » à ses bénéficiaires.



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe positionnement de l'établissement

### VII. Développer le partenariat avec le réseau | Objectifs spécifiques 22-25

L'EVAM travaille dans un environnement de partenaires institutionnels, associatifs ou privés complémentaires.

Qu'il s'agisse de services de l'Etat, d'organismes médicaux/sociaux de nature publique, d'œuvres d'entraides diverses, d'organisations militantes ou bénévoles, chacune de ces interactions répond à un besoin de la société en général ou des migrants en particulier.

Autorité d'assistance à vocation sociale, l'EVAM entend développer le partenariat avec le réseau de l'asile afin de mieux coordonner les énergies, éviter les erreurs de communication et les incompréhensions mutuelles.

Pour ce faire, l'EVAM se fixe les objectifs suivants:

- **Asseoir sa position d'autorité.**
- **Assumer la coordination avec les communes et les institutions partenaires.**
- **Développer les actions de consultation et d'information du réseau de l'asile.**
- **Partager une vision commune du bénévolat.**



## Plan stratégique 2009-2011 | Axe positionnement de l'établissement

### VIII. Promouvoir une image positive de l'asile | Objectifs spécifiques 26-29

L'asile est un domaine controversé et les migrants sont régulièrement au centre des débats politiques en Suisse, une partie de l'opinion étant ouvertement hostile aux étrangers.

Il ressort cependant des statistiques policières que seule une minorité de migrants s'illustre dans des activités délictueuses. Mais l'ensemble de la population demandeuse d'asile est victime de cette mauvaise image.

Partant du principe que l'être humain craint ce qu'il connaît mal, l'EVAM doit lutter contre les préjugés et promouvoir une image positive de l'asile.

Pour y arriver, l'EVAM aura les priorités suivantes:

- **Développer les actions d'utilité publique par des programmes d'occupation.**
- **Elargir le public des présentations de l'EVAM et le sensibiliser par des témoignages de migrants.**
- **Assurer une communication lors d'événements ayant pour thème l'intégration.**
- **Susciter des reportages.**



## Plan stratégique 2009-2011 | Mise en œuvre et communication

---

Ce plan stratégique sera présenté à l'automne 2008 au Conseil d'Etat vaudois en vue d'obtenir la validation nécessaire du canton, mandant de l'EVAM.

Début 2009, le Conseil de direction de l'EVAM nommera un nouveau groupe de travail chargé de la mise en œuvre des options retenues.

Ce groupe de travail interdisciplinaire devra établir une planification des actions à mener pour les trois ans à venir et répartir les responsabilités.

Le personnel de l'EVAM sera informé en détail des objectifs du plan stratégique. La vision et les valeurs seront au centre de plusieurs actions de communication qui culmineront lors d'une journée spéciale organisée pour l'ensemble du personnel à la fin de l'année 2008.

La communication étant tout à la fois un objectif central de ce plan stratégique et un outil indispensable pour sa réalisation, elle devra être prévue à chaque étape de la mise en œuvre.



## Plan stratégique 2009-2011 | Annexes | Processus

La direction de l'EVAM a mandaté fin 2007 un groupe de travail interdisciplinaire pour élaborer la vision, les valeurs et les objectifs stratégiques du nouvel établissement.

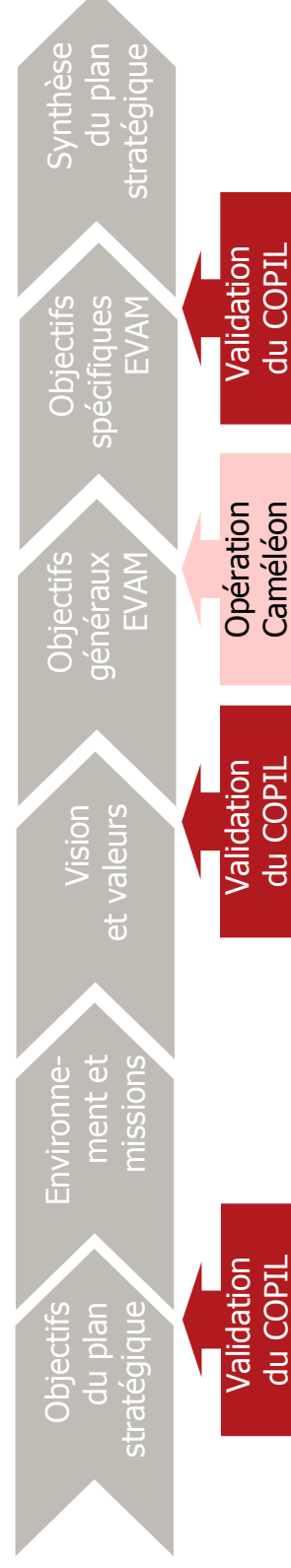
Ce groupe de 13 personnes, constitué de collaborateurs de différents métiers, sites, niveaux hiérarchiques et degrés d'ancienneté, s'est réuni à intervalles réguliers pendant six mois, sur un site de l'EVAM différent à chaque fois.

A chacune de ces journées de travail, un moment a été réservé pour découvrir le travail réalisé sur le site visité et entendre les préoccupations des collaborateurs. Entre deux séances, les membres du groupe étaient chargés de recueillir les réactions de leurs collègues directs.

Chaque réunion a été animée dans un objectif précis et les discussions compilées dans des documents de séance disponibles à l'ensemble du personnel, sur la base desquels ce plan stratégique a été rédigé.

A noter encore qu'en avril 2008, dix jours d'échanges inter-sites et inter-métiers ont été organisés dans l'établissement, donnant l'occasion à chaque collaborateur de découvrir un contexte de travail différent pendant une journée, afin d'améliorer l'esprit d'équipe et de créer les bases d'une nouvelle culture d'entreprise. Cette opération « Caméléon » a connu un gros succès auprès du personnel de l'EVAM, qui en a profité pour faire des recommandations lors d'un sondage réalisé au terme des journées d'échange, suggestions dont le groupe de travail a tenu compte.

Les étapes importantes du groupe de travail sur le plan stratégique ont été validées par le conseil de direction de l'EVAM, agissant comme comité de pilotage.



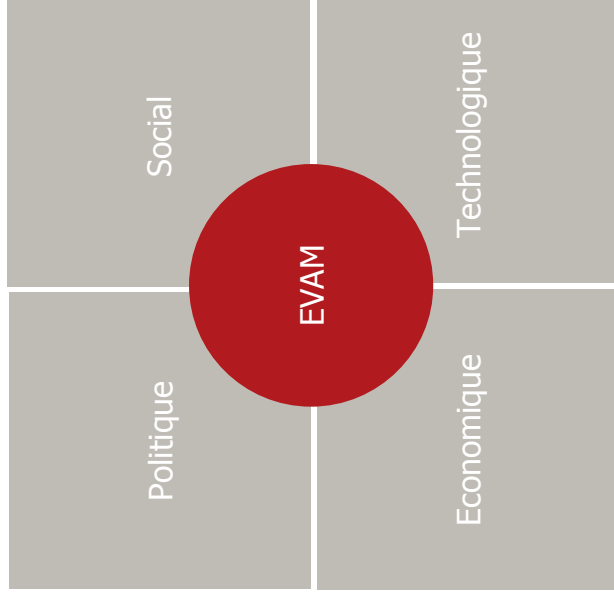
## Plan stratégique 2009-2011 | Annexes | Environnement

---

Né en 2008, l'EVAM hérite de l'histoire et de l'expérience de la Fondation vaudoise pour l'accueil des requérants d'asile (FAREAS). Mais comme elle, l'EVAM est appelé à évoluer dans un contexte mouvant et doit s'adapter en permanence à de nouvelles contraintes.

Ces contraintes sont d'ordre politique, social, économique et technologique. Plutôt que de les voir comme des obstacles, l'EVAM considère ces contraintes comme des cadres sur lesquels appuyer son action, des socles lui donnant une assise et une identité fortes.

Car c'est en intégrant totalement cet environnement que l'EVAM pourra se positionner comme une institution efficace en vue de réaliser ses missions à la satisfaction de tous: mandant, partenaires et bénéficiaires.



L'environnement politique de l'EVAM s'inscrit d'abord dans un **contexte international**, où les variations du nombre de demandeurs d'asile dépendent de la situation politique des Etats sources, des conflits qui peuvent y exister, des filières de passeurs, de la conclusion d'accords de réadmission des requérants déboutés dans leur pays d'origine et des instruments légaux dont se dote l'Europe pour lutter contre l'immigration. Dans tous ces domaines, l'EVAM n'a aucune prise.

L'EVAM est ensuite soumis à un **corpus de lois** qui définissent et limitent son action: loi fédérale sur l'asile (LAsi), loi fédérale sur les étrangers (LEtr), loi sur l'aide aux requérants d'asile et à certaines catégories d'étrangers (LARA), loi sur l'action sociale vaudoise (LASV). L'établissement doit également faire en sorte que ses prestations s'inscrivent dans le respect du cadre légal concernant le travail, le chômage, l'assurance maladie, l'assurance invalidité, etc.

L'EVAM est un établissement public autonome mais devant rendre des comptes au **gouvernement vaudois**. Ce dernier adopte chaque année le budget et les comptes de l'établissement ainsi que son guide et ses normes d'assistance. L'exécutif signe en outre chaque année une convention de subventionnement avec l'établissement. Plus concrètement encore, l'EVAM est en liaison régulière avec le Département de l'intérieur (DINT) qui suit de près les questions liées à l'asile dans le canton, et dont la politique a une influence directe sur l'activité de l'établissement. Le volume de prestations fournies par l'EVAM peut ainsi être appelé à varier selon les décisions de l'exécutif et des services de l'Etat de Vaud: l'extension des prestations d'intégration de l'EVAM à d'autres catégories de migrants est un exemple pouvant entraîner une hausse de l'activité; la volonté de régulariser un maximum d'anciens cas de requérants déboutés ou de personnes admises à titre provisoire peut au contraire faire diminuer le nombre de personnes à assister.

Enfin l'EVAM se trouve, au niveau cantonal, pris entre les feux d'une **polarisation gauche-droite**, où une partie de l'opinion estime que les demandeurs d'asile reçoivent trop, et l'autre pas assez, pour résumer grossièrement. Cette tension entre les extrêmes implique une forte pression sur les collaborateurs de l'EVAM et sur le ressenti des bénéficiaires, à la fois boucs émissaires et porte-drapeau de franges idéologiquement irréconciliables. C'est en puisant dans ses valeurs - ouverture et responsabilité - que l'EVAM trouvera le juste milieu pour défendre sa position et mener à bien ses missions dans un esprit d'éthique équilibré, qui soit à la fois humain et proportionné à une relation d'assistance devant gérer les biens publics de manière rigoureuse.

L'environnement social de l'EVAM est en premier lieu conditionné par la **précarité des migrants** que l'établissement doit assister. Précarité financière, problèmes d'intégration culturelle et socioprofessionnelle, précarité des statuts administratifs et donc du droit de séjour en Suisse sont autant d'écueils qui empêchent bon nombre de bénéficiaires de l'EVAM de construire des projets en vue d'atteindre une véritable autonomie sociale et financière.

Avec les changements légaux des dernières années, la différenciation des prestations en fonction des **statuts administratifs** est une nouvelle donne qui implique une diversification des traitements de l'EVAM par rapport à ses bénéficiaires: alors que dans le passé toutes les personnes confiées à la FAREAS avaient droit aux mêmes prestations, l'EVAM doit aujourd'hui adapter son offre non pas à la demande, mais au profil des usagers: aux requérants d'asile en procédure un accent mis sur les informations à l'accueil, aux personnes admises à titre

provisoire un investissement supplémentaire dans les mesures d'aide à l'intégration, aux étrangers en situation irrégulière une limitation des prestations au simple minimum vital que représente l'aide d'urgence. Ces différentes catégories d'assistance entraînent une spécialisation de tous les métiers concernés; elles impliquent également des droits et des devoirs générateurs d'attentes et de frustrations pour les bénéficiaires, qui ne sont pas toujours faciles à gérer pour les collaborateurs.

Dans la société suisse au sens large, un **sentiment de méfiance** s'est développé à l'égard des demandeurs d'asile, souvent perçus comme des sources de problèmes. Trafic de drogue, abus d'assistance et incivilités sont à mettre à l'actif d'une minorité de migrants seulement, mais régulièrement relevés dans les médias et exploités par certains courants politiques. L'EVAM doit tout mettre en œuvre pour prévenir les comportements déviants d'une partie de ses bénéficiaires par des mesures d'encadrement. L'établissement doit également lutter contre les préjugés de la population d'accueil, en mettant à disposition une information objective et en promouvant la paix sociale.

Les migrants peuvent cependant s'appuyer sur un **réseau associatif et bénévole** vigoureux dans le canton de Vaud. Ces milieux de défense des sans-voix sont souhaitables dans une démocratie. L'EVAM doit donc privilégier le dialogue avec leurs militants. Car l'expérience montre que le statut d'autorité d'assistance n'est pas toujours compris et accepté. Certains partenaires peuvent alors se transformer en opposants, les demandeurs d'asile eux-mêmes étant parfois pris en otage dans une cause qui les dépasse. Ce n'est qu'à travers une pratique transparente et réceptive à la critique que l'EVAM pourra s'améliorer d'une part, et espérer faire comprendre d'autres part à ces milieux les contraintes qui pèsent sur son action.

Reste à mentionner la grande diversité des profils des collaborateurs de l'EVAM. Le personnel de l'établissement accomplit des tâches très variées et parfois antinomiques, allant de l'aide aux sanctions. Une **culture d'entreprise** est donc indispensable pour relier les personnes et les actes vers un même but: l'équité des prestations de l'EVAM dans le respect des lois et des bénéficiaires.

L'environnement économique de l'EVAM se caractérise par un apaisement des relations financières entre le canton et l'établissement, grâce à l'inscription dans la LARA d'un système de **convention de subventionnement** adoptée chaque année entre l'Etat de Vaud et l'EVAM. Ce mécanisme permet d'ajuster le financement des charges de l'EVAM en cours d'année, à la hausse ou à la baisse en fonction des variations du nombre de personnes à assister.

Introduite pour la première fois en 2006, la convention de subventionnement a permis de gérer plus efficacement les ressources et de délivrer des prestations précises, commandées et financées par le canton. Le résultat des comptes 2007 de la FAREAS, positifs après de longues années de déficits, atteste de cette amélioration et permet enfin à l'EVAM de fonctionner sur la base d'un **budget équilibré**.

L'EVAM devra poursuivre son adaptation **aux fluctuations du nombre de requérants d'asile**. La révision de la LAsi implique en effet que les requérants déboutés ne touchent plus l'aide sociale ordinaire. L'entrée en vigueur des accords de Schengen et Dublin augmente la probabilité de non-entrée en matière pour les requérants ayant traversé un autre pays européen. Cette baisse prévisible du nombre de bénéficiaires peut cependant être rapidement inversée en fonction de facteurs étrangers imprévisibles. L'EVAM doit donc rester préparé à des hausses soudaines du nombre de demandeurs d'asile. L'établissement entend également se profiler comme une institution de référence en matière d'intégration des migrants au sens large, ce qui pourrait conduire l'établissement à assumer de nouvelles tâches, garantissant ainsi une certaine sécurité de l'emploi à ses collaborateurs.

L'environnement technologique de l'EVAM profite de la **sécurisation des prestations** apportée par la réorganisation interne de la FAREAS: à travers l'introduction de la commande d'assistance financière (CAF) mensuelle, l'établissement possède un outil efficace pour calculer au plus juste le droit aux prestations financières de ses bénéficiaires et appliquer le principe de subsidiarité de l'aide sociale. Les développements informatiques de l'application Asylum effectués jusqu'à ce jour ont permis de systématiser et d'automatiser une grande partie des tâches générées par la relation financière avec les bénéficiaires. Enfin le développement d'une entité de contrôle interne donne lieu à un suivi des processus et procédures de l'EVAM dans ses différentes activités.

La **standardisation** des prestations a été l'autre grand volet de la réorganisation interne de la FAREAS. Le regroupement des collaborateurs d'un même métier en unités et la synthèse du guide d'assistance de l'EVAM permettent d'assurer que les bénéficiaires de l'EVAM

touchent la même prestation, selon leur statut administratif, où qu'ils résident et quel que soit leur interlocuteur à l'EVAM. L'organigramme matriciel a été pensé pour délivrer sur le terrain ces prestations commandées aux unités centrales.

De grosses lacunes demeurent cependant dans la **description des processus et procédures** créés par la réorganisation. Le projet de compilation des actes de l'établissement a maintenant été lancé et aidera grandement le contrôle interne à remplir sa mission.

Un véritable **plan directeur informatique** fait également actuellement défaut. Ce manque sera comblé par la création d'un nouveau poste de responsable du système d'information. La personne nommée siégera à la table du conseil de direction et doit apporter à l'EVAM une meilleure vision des opportunités offertes par les technologies actuelles.

Institution à but social, l'EVAM ne peut enfin ignorer le monde au sens large, dont les ressources sont encore trop souvent gaspillées, malgré une prise de conscience grandissante. L'humain est en interaction permanente avec la nature qui l'entoure et avec les valeurs qui fondent une société. Le respect de l'environnement doit donc être une préoccupation constante pour un établissement public. L'EVAM a ainsi une responsabilité particulière de montrer l'exemple à ses collaborateurs et à ses bénéficiaires, en privilégiant le **développement durable**.

## Plan stratégique 2009-2011 | Annexes | Missions

Les missions de l'EVAM sont établies par la Loi sur l'aide aux requérants d'asile et à certaines catégories d'étrangers (LARA).

Les trois catégories de prestations fournies par l'EVAM sont adaptées au statut des bénéficiaires en fonction de la Loi fédérale sur l'asile (LAsi).

Missions	<u>Hébergement</u>	<u>Encadrement</u>	<u>Assistance</u>
<b>Accueil et assistance des requérants d'asile et des personnes admises à titre provisoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collectif en centre</li> <li>▪ Individuel en appartement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueil et socialisation</li> <li>▪ Mesures d'intégration</li> <li>▪ Suivi social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En espèces aux normes « asile »</li> <li>▪ Assurance maladie</li> </ul>
<b>Prise en charge des mineurs non accompagnés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Educateurs spécialisés</li> <li>▪ Auxiliaires éducatifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En nature</li> <li>▪ Assurance maladie</li> <li>▪ Argent de poche dès 16 ans</li> </ul>
<b>Aide d'urgence aux étrangers en situation irrégulière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En principe collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Social et psychosocial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En principe en nature</li> <li>▪ Normes financières « aide d'urgence » pour familles et cas vulnérables</li> <li>▪ Assurance maladie (dès 2009)</li> </ul>

Afin d'améliorer l'intégration des demandeurs d'asile et faciliter leur acceptation dans leur environnement local, la FAREAS a mis en place en 2006 un concept d'accueil par phases, dans lesquelles sont délivrées les trois grandes prestations: **hébergement, encadrement, assistance**. Le but de cette prise en charge très importante au début est d'amener progressivement les bénéficiaires vers l'autonomie.

**Durant la phase accueil et socialisation**, les requérants sont logés pendant environ 6 mois en centre collectif (Ste-Croix et Crissier). Les rendez-vous avec les assistants sociaux et les commandes d'assistance financière se déroulent sur le site. Sur place également sont dispensés des cours de français et des modules de sensibilisation à la vie en Suisse (us et coutumes, droits et devoirs). A ce stade, les demandeurs d'asile peuvent également commencer à construire un projet grâce aux prestations d'intégration que sont les programmes de formation, les programmes d'occupation et l'aide à la recherche d'emploi.

**Durant la phase séjour**, au terme des six premiers mois, les requérants se voient ensuite progressivement transférés dans un logement individuel. Ils ont toujours accès aux mesures d'intégration de l'EVAM, mais doivent se déplacer une fois par mois vers l'une des trois antennes de secteur pour demander l'assistance financière en cas de besoin, ou rencontrer un assistant social si nécessaire.

Depuis janvier 2008, des **mesures supplémentaires d'intégration** sont accordées aux personnes disposant d'une admission provisoire (permis F), afin d'aider ces personnes appelées à rester plusieurs années en Suisse à gagner une autonomie socioprofessionnelle et financière. Ces mesures comprennent des bilans systématiques d'orientation, des programmes d'occupation réservés en priorité aux permis F et le financement de mesures externes (formations, garde d'enfants, mesures d'encouragement à l'intégration sociale).

## Recommandations

Le concept de phases fonctionne bien et a considérablement réduit le nombre d'incivilités et/ou d'abus d'assistance par les requérants, mieux informés de leurs obligations et des attentes de la société suisse.

Cependant, la situation de dépendance souvent totale des demandeurs d'asile envers l'EVAM les maintient dans une forme de tutelle, entravant leur autonomisation.

Pour y remédier, le groupe de travail préconise d'encourager la prise de bail privé par les demandeurs d'asile.

L'EVAM est également invité à tenir davantage compte de l'opinion de ses bénéficiaires, à travers par exemple des enquêtes de satisfaction.

Enfin les diverses mesures d'intégration devraient être mieux coordonnées et suivies, pour un résultat plus efficace.

Le centre pour mineurs non accompagnés (MNA) a été créé en 2006 par l'adoption de la LARA. Avant son existence, les mineurs non accompagnés étaient soit placés dans des centres financés par le Service de protection de la jeunesse, soit hébergés dans les centres d'hébergement collectifs de l'EVAM, sans encadrement adapté.

**Hébergement** Prévu pour accueillir 36 jeunes âgés de 14 à 19 ans et présents en Suisse sans représentant légal, le centre héberge les adolescents en chambre de deux. Un réfectoire et une salle de jeux forment les zones communes.

**Encadrement** Cette structure est gérée par des éducateurs spécialisés, présents de 6h30 du matin à 21h30. La nuit et le dimanche, un surveillant assure la sécurité et alerte au besoin l'éducateur de piquet. Chaque mercredi et samedi, des animations et des sorties sont proposées aux jeunes, de même qu'une semaine de camp en été. L'équipe éducative a pour objectif d'intégrer chaque adolescent dans un projet de formation et de lui donner le cadre et les repères utiles à son épanouissement. Des requérants d'asile majeurs en programme d'occupation viennent compléter l'équipe éducative et assurent un trait d'union entre la culture d'origine de ces jeunes et leur condition de requérant d'asile en Suisse.

**Assistance** Essentiellement donnée en nature (repas, vêtements, titres de transport), l'assistance aux mineurs non accompagnés est complétée de 3 francs d'argent de poche par jour pour les jeunes âgés de plus de 16 ans.

### Pistes de réflexion

L'équipe éducative du centre pour mineurs non accompagnés est soumise à de fortes pressions, avec une population de plus en plus difficile à gérer dans des locaux devenus exiguës en présence d'une occupation à 100% de la capacité du centre.

En 2008, le nombre d'éducateurs est passé de 6 à 8, sans compter le poste de stagiaire, afin de soulager l'équipe et de mieux encadrer les jeunes.

Reste le problème des locaux, qui se révèlent inadaptés à une occupation à long terme d'autant de jeunes, et avec des effectifs en personnel croissants. L'EVAM devra rester attentif à cette situation et éventuellement y remédier dans les années à venir.

L'aide d'urgence a pris une importance croissante au cours des années passées. Les premières personnes concernées ont été les requérants frappés de non-entrée en matière (NEM), qui dès le 1<sup>er</sup> avril 2004 n'ont plus eu droit à l'aide sociale ordinaire en raison du programme d'allègement budgétaire de la Confédération.

Depuis janvier 2008, l'exclusion de l'aide sociale ordinaire concerne également les requérants déboutés au terme de leur procédure d'asile, selon la révision de la LAsi.

Toutes ces personnes en situation irrégulière, ainsi que d'autres catégories d'étrangers comme les clandestins, peuvent demander une aide d'urgence au Service de la population (SPOP), délivrée ensuite par l'EVAM. Le nombre de bénéficiaires de l'aide d'urgence est ainsi passé d'une centaine d'individus avant 2008 à plus de 600 personnes actuellement.

Les prestations reçues sont limitées au minimum vital. Aucune mesure d'intégration ne les accompagne.

**Hébergement** En centre collectif principalement, les familles et les cas vulnérables étant logés à part.

**Encadrement** Présence sociale limitée dans les centres d'hébergement, et tournée vers le deuil du projet d'intégration en Suisse.

**Assistance** En nature principalement (repas, vêtements, bons pour des articles d'hygiène, bons de transports ponctuels), seules les familles avec enfant(s) mineur(s) et les cas vulnérables touchant la norme financière de l'aide d'urgence, soit Fr. 9.50 par jour et par personne.

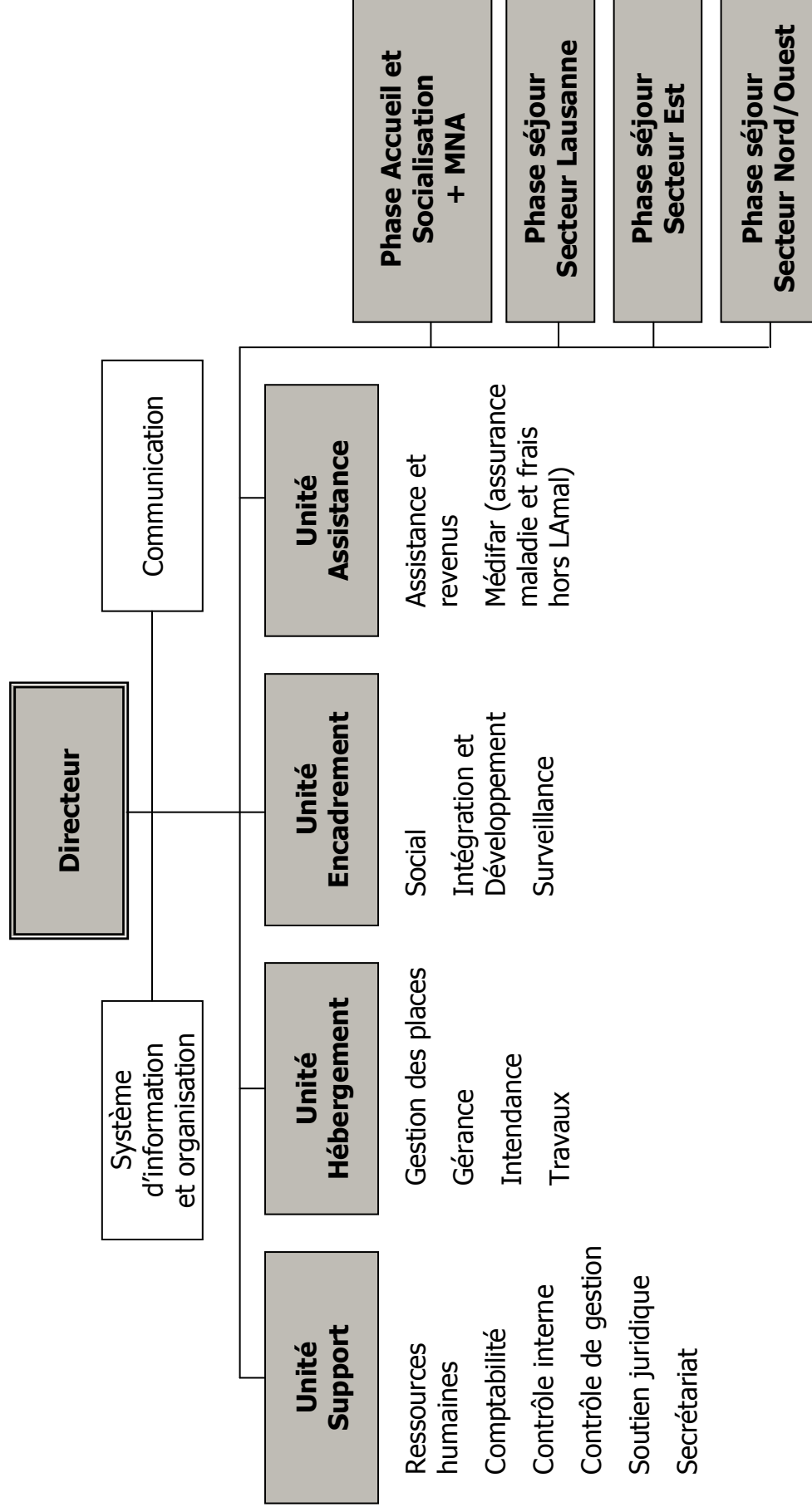
### Evolution prévue de l'aide d'urgence

L'aide d'urgence est soumise à de très fortes contraintes légales qui rendent difficile, pour l'EVAM, d'aménager librement les prestations à disposition.

Certaines personnes semblent cependant ne pas avoir d'autre alternative que l'aide d'urgence et s'y installent de manière durable.

Le canton de Vaud a d'ores et déjà lancé une réflexion pour tenir compte des premiers mois d'expérience de l'extension de l'aide d'urgence aux requérants déboutés. Ces aménagements doivent entrer en vigueur en 2009.

# Plan stratégique 2009-2011 | Annexes | Organigramme 2009



### **Etablissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM)**

Siège administratif et centre de prestations

Avenue de Sévelin 40  
1004 Lausanne

Tél. 021 557 06 00  
Fax 021 557 06 09

[www.evam.ch](http://www.evam.ch)  
[info@evam.ch](mailto:info@evam.ch)

