



**Revue sur la réorganisation de la FAREAS**

*Rapport de synthèse*

## Table des matières

1.	OBJECTIFS ET APPROCHE PROPOSÉE .....	- 3 -
2.	EVALUATION DE LA RÉORGANISATION PAR LES PARTENAIRES EXTERNES .....	- 5 -
3.	RÉSULTATS DE L'AUTO-ÉVALUATION .....	- 7 -
4.	RÉALISATIONS À FORT IMPACT ENGAGÉES DEPUIS 2005 .....	- 8 -
5.	PRIORISATION DES CHANTIERS ET ACTIONS À MENER .....	- 10 -
6.	EFFETS COLLATÉRAUX DE LA RÉORGANISATION ET CONCLUSION .....	- 22 -
	ANNEXE I : DÉTAILS DEGRÉ DE RÉALISATION.....	
	ANNEXE II : RÉALISATIONS ET ACTIONS ENGAGÉES DEPUIS 2005 .....	

## 1. Objectifs et approche proposée

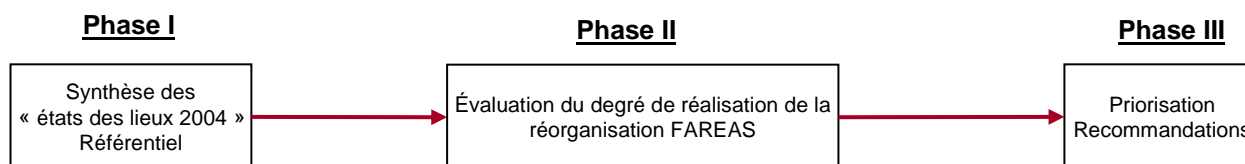
La réorganisation de la FAREAS engagée en 2004 avait pour objectif global de mettre en place une structure flexible et adaptée, qui soit en mesure de faciliter la coordination et de clarifier les rôles et les responsabilités. En outre, un accent particulier devait être porté sur une démarche de sécurisation, qui visait à simplifier les règles et les principes de fonctionnement et à harmoniser les procédures.

Trente mois après l'initialisation de ce projet, l'UCA a été sollicitée pour conduire une revue sur l'organisation de la FAREAS. La Direction de la FAREAS souhaite être en mesure d'évaluer le degré de réalisation de la réorganisation. L'objectif consiste évaluer l'état d'avancement du projet de réorganisation et à identifier et prioriser les points d'effort et les chantiers à engager.

Le périmètre de la revue a couvrir :

- l'ensemble de la structure de la FAREAS
- les méga processus de la Fondation, sans entrer dans les détails des processus
- les partenaires essentiels de la FAREAS

L'approche retenue est celle d'une **auto-évaluation** réalisée par l'ensemble du Comité de Direction à partir d'un « référentiel ».



### Phase I

Le **référentiel** est essentiellement basé sur le document "Réorganisation FAREAS 2006", qui représente la vision de la direction de la FAREAS de l'organisation et des modes opérationnels à atteindre à terme. De ce document sont extraits des énoncés/objectifs regroupés en 16 thèmes calqués sur la cartographie des macro-processus de la FAREAS et qui compose le référentiel d'auto-évaluation d'environ 120 affirmations à évaluer.

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

## Phase II

L'**auto-évaluation** est réalisée en 3 phases:

- ▶ chaque membre de la direction complète individuellement le référentiel puis confronte dans le cadre d'un atelier sectoriel sa propre évaluation aux commentaires de ses cadres (les responsables de phase sont intégrés dans ces groupes) ;
- ▶ une quinzaine de collaborateurs représentatifs de tous les domaines d'activités de la Fondation sont interviewés par l'UCA afin que ne soit pas seulement représenté le point de vue des cadres ;
- ▶ enfin les résultats sectoriels, complétés de la perception des collaborateurs, sont discutés dans le cadre d'un atelier de restitution réunissant les membres de la direction et le livrable final est établi en commun sur base négociée.

L'UCA a également consulté un panel de 7 partenaires externes qui ont exprimés leur vision des changements opérés à la FAREAS.

Le référentiel complété mentionne pour chacune des affirmations qui le composent:

- la liste des actions et mesures qui ont été engagées depuis 2004, ainsi que les résultats, avantages et autres bénéfices qui en ont découlé ;
- les actions à prévoir ou souhaitables pour atteindre un fonctionnement optimal ;
- le degré de réalisation estimé sur la comparaison de ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était initialement prévu dans le document "Réorganisation FAREAS 2006".

## Phase III

Sur la base du référentiel complété, une **liste des actions à engager** a été retravaillée afin de les regrouper par thématiques qui devront faire l'objet par la direction de la FAREAS, d'une priorisation (selon criticité de la situation, ressources et moyens disponibles et contraintes externes).

## 2. Evaluation de la réorganisation par les partenaires externes

Un échantillon de 7 **partenaires** de la Fondation (SG-DIRE, SG-DSAS, SPOP, SAJE, PCV-Brigade des stupéfiants, PMU et bénévole) a été sollicité pour une prise de position succincte quant aux :

- Mesures et actions de réorganisation marquantes
- Priorités et pistes d'amélioration à exploiter à court / moyen terme

Voici une synthèse des échos recueillis – parfois en mode citation (en « » dans le tableau) :

- *Politique, stratégie et organisation*

Actions engagées et faits relevants constatés depuis 2005	Actions à prévoir ou situations à corriger / améliorer au cours des 18 prochains mois
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en place du statut d'une autorité administrative, basé sur un cadre légal établi, qui prend des décisions claires,.</li> <li>⇒ La politique, les lignes directrices et l'évolution de la FAREAS sont aujourd'hui clairement définies.</li> <li>⇒ Etablissement d'un lien de confiance avec l'Etat de Vaud, plus de transparence et plus de visibilité.</li> <li>⇒ Stabilité des cadres en place.</li> <li>⇒ Esprit de partenariat et nette amélioration de la collaboration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mettre en œuvre la LASI, en particulier assurer la gestion des déboutés.</li> <li>⇒ Assurer une meilleure répartition des RA/AP sur le territoire vaudois.</li> <li>⇒ Améliorer la structure et la disposition des locaux, notamment à Vevey et Yverdon</li> <li>⇒ « Réduire le nombre de responsables dirigeants et améliorer l'encadrement local ».</li> <li>⇒ Renforcer les liens entre la direction et les lignes terrain, améliorer notamment la communication verticale</li> </ul>

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

- *Processus de gestion de vie du RA/AP et prestations*

Actions engagées et faits relevants constatés depuis 2005	Actions à prévoir ou situations à corriger / améliorer au cours des 18 prochains mois
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sécurisation et nouveau guide d'assistance =&gt; cadre financier respecté</li> <li>⇒ Formalisation des relations et des décisions relatives aux RA/AP.</li> <li>⇒ Fiabilité des données et rigueur du traitement administratif des données dans le cadre de l'assistance et de l'hébergement.</li> <li>⇒ Prise en charge par phase.</li> <li>⇒ Amélioration des activités de contrôle et de suivi de l'hébergement, ce qui permet une meilleure connaissance des RA/AP.</li> <li>⇒ Abolition des régions et organisation par métier : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meilleure cohérence organisationnelle dans la conduite des activités ;</li> <li>➤ Vision d'ensemble ;</li> <li>➤ Synergie.</li> </ul> </li> <li>⇒ « Avant il n'y avait que de la bonne volonté, aujourd'hui il y a aussi les compétences ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Améliorer la coordination inter-métier et la gestion des interfaces.</li> <li>⇒ Réduire les fonctionnements en silo.</li> <li>⇒ Réduire les redondances.</li> <li>⇒ Mieux tenir compte des contraintes et des attentes des partenaires.</li> <li>⇒ Meilleure évaluation des coûts et des ressources nécessaires à la conduite de la réorganisation.</li> <li>⇒ Améliorer l'application du nouveau guide d'assistance.</li> <li>⇒ « Rendre possible les contrôles à titre préventif et l'identification de qui rentre et qui sort des centres ».</li> <li>⇒ Renforcer la communication et les explications aux RA/AP quant aux nouvelles règles.</li> </ul>

### 3. Résultats de l'auto-évaluation

Pour chaque affirmation du référentiel, une estimation du degré de réalisation, basée sur la comparaison des mesures réalisées et de l'objectif à atteindre, a été produite. En synthèse et classé par degré de réalisation décroissant, les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous. Pour les résultats détaillés, veuillez vous référer à **l'annexe I**. Les points d'efforts y sont identifiés en rouge.

	Degré réalisation	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Assistance	85%										
Coordination et partenariat	83%										
Généralités - Gestion vie quotidienne	81%										
Politique et stratégie	75%										
Comptabilité	75%										
Prestations médica-sanitaires	75%										
Accueil / Socialisation / Séjour	73%										
Organisation et responsabilité	72%										
Système d'information et informatique	70%										
Encadrement	68%										
Hébergement	67%										
Finances et contrôle de gestion	64%										
Communication interne et externe	55%										
Améliorations et projets	54%										
Contrôle interne	45%										
Ressources Humaines	34%										

Ce tableau met clairement en évidence que, après la crise de 2003/2004, les priorités ont été portées sur la réorganisation de la prise en charge des RA/AP ainsi que sur la sécurisation de l'assistance. Le concept "Réorganisation FAREAS 2006" a fortement contribué à la mise en œuvre des mesures permettant d'atteindre ces objectifs: mise en place d'un concept de prise en charge par phase, centralisation de la production des prestations et fourniture décentralisée, introduction de la CAF, simplification des règles et forfaitarisation des prestations, etc.. La direction de la FAREAS a de plus réussi à organiser les partenariats et à rétablir un certain niveau de confiance avec son mandant.

⇒ **quelques réalisations importantes sont présentées au chapitre 4.**

Avec les ressources à disposition, certains éléments de la réorganisation n'ont pas pu recevoir jusqu'à présent le même degré d'attention; il s'agit par exemple, de la gestion des ressources humaines ou du contrôle interne. Toutefois, les points d'efforts sont identifiés et, notamment au travers de cette démarche d'auto-évaluation, feront l'objet d'une planification et d'un développement prochain.

⇒ **quelques mesures prioritaires sont présentées au chapitre 5.**

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

## 4. Réalisations à fort impact engagées depuis 2005

**L'annexe II** présente l'ensemble des réalisations identifiées par le comité de direction et classées par thématiques. Les principales actions et mesures engagées peuvent être résumées comme suit:

- *Politique et stratégie*

La LARA a permis de poser les bases d'une politique cantonale en matière d'asile et de formaliser les pratiques de la FAREAS dans des décisions administratives avec voie de recours. Le climat de confiance établi et une collaboration plus étroite avec le mandant ont contribué à mieux appréhender un contexte critique et à ainsi relever les défis posés.

Les prescriptions régissant le cycle de vie des populations définies dans la LARA a conduit à l'introduction d'un processus de gestion de la vie quotidienne du RA/AP. La mise en œuvre de l'accompagnement par phase (accueil / socialisation / séjour) donne satisfaction, en particulier pour la prise en charge des nouveaux RA/AP.

Une structure matricielle a été déployée. Cette organisation intègre la centralisation de la production des prestations (métiers) et la décentralisation de la fourniture des prestations (sites et antennes). Dans ce cadre la répartition des responsabilités est globalement définie.

- *Finances et contrôle de gestion*

Une convention de subventionnement, fixant clairement les engagements des parties prenantes est établie et rediscutée annuellement. Un mécanisme de prise en charge par l'Etat du déficit est introduit.

Le contrôle financier a été facilité grâce à l'introduction d'un système de frais fixes, de frais variables et de frais spécifiques, ainsi que des paliers de population. Un mode de facturation trimestrielle est instauré.

Des procédures de reporting mensuel ont rendu possible un suivi plus serré du budget. Un bouclage trimestriel est réalisé.

- *Coordination et partenariat*

Des séances régulières sont menées entre les cadres de la FAREAS et différentes entités telles que Polcant, PMU – CHUV et le SPOP. Ces réunions favorisent les échanges d'informations, la coordination et le suivi des cas particuliers RA/AP. Les bénéfices apportés méritent d'être soulignés (*cf. paragraphe 3. Evaluation de la réorganisation par les partenaires externes*).

- *Processus de gestion de la vie quotidienne RA/AP et prestations*

Une meilleure vision des besoins et des prestations fournies est réalisée.

Le concept d'encadrement est opérationnel et permet de concentrer les forces en phase d'accueil et de socialisation, ce qui contribue à une meilleure autonomisation et responsabilisation des RA/AP.

En matière d'assistance, l'objectif de sécurisation est atteint grâce à l'introduction d'un nouveau guide d'assistance simplifié et à la mise en œuvre de la procédure CAF. Le guide d'assistance simplifié formalise les règles d'assistance et fixe un certain nombre de forfaits (transport, frais médicaux, en partie frais d'hébergement et normes d'entretiens). L'entretien individuel formalisé prescrit dans la procédure CAF contribue à optimiser le suivi des cas simples et à détecter des anomalies et des cas particuliers.

La structure MNA est déployée et pleinement opérationnelle. L'aide d'urgence est organisée et mise en œuvre.

<b>Fichier</b>	<b>Version</b>	<b>Date</b>	<b>Statut</b>	<b>Auteurs</b>
<i>Revue de la réorganisation de la FAREAS</i>	<i>v. 1.0</i>	<i>27.09.2007</i>	<i>Version finale</i>	<i>E. Daubresse / S. Proz</i>

## 5. Priorisation des chantiers et actions à mener

Sur la base des propositions des responsables de secteurs, discutées en comité de direction, le référentiel a été complété par les actions à mener au cours des prochains mois, que celles-ci aient été prévues par le concept "réorganisation FAREAS 2006" ou qu'elles soient souhaitées en fonction des expériences récentes.

Ces actions ont ensuite été regroupées par **thématiques (chantiers)** qui pourront être priorisées et faire l'objet d'un projet. En effet, il faut éviter l'écueil de ne retenir que des actions spécifiques au risque de perdre la cohérence globale. **Ce travail de priorisation sera réalisé par le comité de direction de la FAREAS**, en fonction des ressources disponibles et des projets en cours. Les priorités doivent être établies en tenant compte des mesures à mettre en place d'ici fin 2007 pour la mise en œuvre de la nouvelle loi sur l'asile au 1<sup>er</sup> janvier 2008, notamment les mesures concernant la prise en charge des déboutés et admis provisoires.

A noter que la réunion des actions relevées par les collaborateurs et les cadres de la FAREAS en chantiers, met en évidence le fait que ces dernières ne couvrent parfois pas l'ensemble de la thématique. Ainsi, par thématique retenue, il s'agira de développer une réflexion sur la complétude et la cohérence des actions à entreprendre et ensuite de procéder à une planification détaillée.

Dans le tableau ci-dessous des chantiers et actions à mener, l'UCA a mis en évidence (**en rouge**) et commenté les chantiers qui lui semble les plus importants pour optimiser le fonctionnement de la FAREAS ou pour répondre à des dysfonctionnements constatés dans le cadre de l'auto-évaluation. L'UCA n'ayant pas effectué d'analyse dans le cadre de ce mandat, son opinion n'est que le reflet de propos entendus dans le cadre des entretiens avec les collaborateurs ou des discussions en comité de direction. Le choix des chantiers prioritaires et les commentaires liés ne doivent donc être vus que comme un éclairage supplémentaire pouvant contribuer à la priorisation des projets par la direction de la FAREAS, qui n'est en rien engagé par le présent document.

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
1. Politique et stratégie	<p><b>Politique d'asile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une vision de la politique d'asile suite à la nouvelle loi 2008 (concept).</li> <li>• Etablir le plan d'actions et obtenir décision du Conseil d'Etat sur les mesures à mettre en place d'ici fin 2007 et au 01.01.08, notamment pour les déboutés et admis provisoires.</li> </ul> <p><b>Politique interne - Visions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre sur pied un GT pour l'élaboration d'une stratégie interne à plus long terme et assurer la mise en oeuvre par un plan d'actions.</li> <li>• Mettre en place les moyens de construire et développer une « culture » d'entreprise</li> </ul>	<p>Avec la nouvelle organisation par phases et prestations, les changements de pratiques et les nouvelles exigences de sécurisation, la FAREAS a été profondément remodelée. Cette phase de transition et de changements constants, n'a pas permis l'émergence d'une "culture d'entreprise".</p> <p>Il est désormais important d'y</p>

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
	<p><b><u>Bases légales, règles et normes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchiser les bases légales entre elles notamment pour les questions relatives au principe de subsidiarité</li> <li>• Rédiger un rapport sur le principe de subsidiarité des aides aux usagers (population définies dans la LARA)</li> <li>• Elaborer et documenter une « jurisprudence » et diminution les oppositions acceptées.</li> <li>• Former les cadres sur les bases légales (suivi appréciation ; licenciement, avertissement, etc.)</li> </ul> <p><b><u>Pilotage</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système de planification globale.</li> <li>• Améliorer la capacité d'anticipation des risques : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Etablir la liste des risques, notamment de décrue ou d'afflux massif, et des mesures préventives de manière formelle et régulière.</li> <li>○ Evaluer de manière systématique cette liste.</li> <li>○ Prévoir un catalogue de mesures à prendre.</li> </ul> </li> <li>• Définir les objectifs annuels à réaliser avant l'élaboration du budget, pour faciliter la priorisation et les décliner en objectifs individuels pour l'ensemble des postes dans le cadre des entretiens d'évaluation</li> <li>• Organiser des séances annuelles d'information dans le but de présenter le plan opérationnel des prochains mois.</li> <li>• Définir les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) pour chaque objectif et mettre en place un système de suivi</li> <li>• Systématiser (plus tôt, plus rapidement et jusqu'au bout) la démarche de revue de la vision, des valeurs et des objectifs notamment en: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ impliquant les collaborateurs du terrain dans les réflexions</li> <li>○ renforcer la communication et la formation sur ces sujets, notamment lors de la journée d'introduction pour les nouveaux</li> </ul> </li> <li>• assurer la continuité de l'information et en mettant en place des actions afin de renforcer la cohésion interne (communication par mail n'est pas suffisante)</li> </ul>	<p>apporter une attention soutenue. L'établissement d'une stratégie (§1), la formalisation du système de gestion (§ 2), la mise en œuvre d'une politique RH adaptée (§ 3), une communication interne ciblée (§ 9) et la définition des valeurs communes (§1 et 13) sont les instruments qui permettront à terme le développement de cette culture et l'identification des collaborateurs aux valeurs qu'elle véhicule.</p>

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
<p>2. Organisation et responsabilités</p>	<p><b><u>Formalisation du système de gestion</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrire l'ensemble des processus et procédures de manière systématique et méthodique et mettre en place un système de gestion dynamique (cartographie des processus et procédures, directives et outils) y.c tableaux de bord et processus d'amélioration continue</li> <li>• Identifier les domaines comportant de meilleures synergies et mettre en place et mettre en place la coordination et/ou les améliorations nécessaires.</li> <li>• Former les collaborateurs aux nouvelles procédures, envisager une formation métiers pour certaines questions critiques</li> <li>• Structurer et systématiser la gestion des dossiers (tenue, archivage, etc.) et mettre en place un système formalisé d'archive et de classement ainsi qu'une GED (GT Dossier).</li> </ul> <p><b><u>Rôles et responsabilités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les rôles et responsabilités (dans le matriciel) en particulier en ce qui concerne les responsables de secteur</li> <li>• Evaluer régulièrement l'adéquation entre postes et personnes (profil de compétences) en particulier à l'engagement</li> <li>• Etablir et formaliser les cahiers des charges sur la base des emplois-types</li> </ul> <p><b><u>Amélioration de l'organisation</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la compréhension et le fonctionnement du dispositif (formation, communication, partage vision, etc)</li> <li>• Procéder à une évaluation du dispositif, réajuster la structure si nécessaire. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Réduire le nombre d'antennes secondaires</li> <li>○ Décentraliser de certains postes en antenne principale</li> </ul> </li> </ul>	<p>Depuis 2 ans, de nombreuses réformes ont été menées et les pratiques, les rôles et responsabilités ont été profondément modifiés.</p> <p>Désormais, la structure est en voie de stabilisation. Il devient indispensable de consolider les pratiques au travers de la formalisation du système (procédures, directives, outils), afin de garantir l'harmonisation, la pérennité et la transmission des savoir-faire. A noter qu'il ne s'agit pas uniquement d'une bonne pratique, mais d'un besoin essentiel de situer l'activité de chaque collaborateur dans le processus global.</p> <p>Si la définition des rôles a été globalement fixée par la mise en place de la structure matricielle, il s'agit désormais de préciser les responsabilités à un niveau plus opérationnel, notamment pour les activités qui nécessitent une coordination entre les responsables de secteurs. Un effort particulier doit être porté sur le partage et la communication, les collaborateurs ayant relevé le fait "qu'ils ne savent pas ce que leurs collègues font". La mise en place du système de gestion, ainsi que l'établissement des cahiers des charges permettront la formalisation de ces rôles et responsabilités.</p>

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA		
3. Ressources humaines	<p><b><u>Politique RH</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer, formaliser et partager la politique RH</li> <li>• Formaliser et communiquer une politique de formation ; plans de carrière, etc.</li> <li>• Formaliser un concept de classes de salaires</li> <li>• Intégrer la dimension RH dans les prises de décision de la direction</li> <li>• Développer la mobilité professionnelle</li> <li>• Evaluer la politique RH notamment sur la base des données formulaire d'évaluation</li> </ul> <p><b><u>Procédures RH</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour toute la documentation/procédures de manière simplifiée</li> <li>• Définir une procédure de calcul de salaire initial.</li> <li>• Formalisation de la procédure « Entretien de fin de collaboration », en particulier remontée des infos collectées</li> <li>• Mettre à disposition à disposition sur Intranet de statistiques (nombre de postulations, départs, etc.)</li> </ul> <p><b><u>Formations</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un module spécifique de formation à l'attention des nouveaux collaborateurs (FAREAS, domaine de l'asile, les outils, les valeurs etc...)</li> <li>• Systématiser le plan d'intégration et harmoniser le parcours obligatoire au travers de tous les secteurs</li> <li>• Etablir un plan de formation dans le cadre du budget attribué et communiquer les critères d'attribution à l'ensemble des collaborateurs</li> <li>• Développer un concept sur les attitudes à adopter ou à ne pas adopter ! (savoir être !).</li> <li>• Dispenser la formation nécessaire dans le domaine du questionnement pour les personnes établissant les CAF</li> </ul> <p><b><u>Evaluation des collaborateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la planification et le respect des échéances des entretiens d'évaluation</li> <li>• Adapter les outils d'évaluation au matriciel. (entretien d'évaluation à 3)</li> <li>• Mettre en place un plan de détection des talents et de fidélisation.</li> </ul>	<p>La politique RH devra considérer les aspects de politique salariale, de motivation des collaborateurs, de mobilité professionnelle et de formation. Malgré la CCT, ces éléments ne sont actuellement pas clairement définis et génèrent incompréhension et insatisfaction de la part des collaborateurs.</p>		
Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
	<p><b><u>MSST</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Désigner un responsable la sécurité et de la santé au travail</li> <li>• Evaluer les risques et leur causes en matière de sécurité et mettre en place les mesures permettant de les diminuer.</li> <li>• Analyser les causes de l'absentéisme et émettre des propositions de mesures</li> <li>• Etudier la question de sécurité des bâtiments (incendie, dangers...)</li> <li>• Réévaluer la sécurité des intendants en centre, car souvent seul au front.</li> <li>• Améliorer l'ergonomie pour les CAO.</li> <li>• Rédiger le guide « Violence ».</li> </ul>	
<p>4. Finances et contrôle de gestion</p>	<p><b><u>Standards</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier la responsabilité du canton : le partenaire commande une prestation sur la base de la quantité et la qualité</li> <li>• Finaliser la notion de standards « particuliers ».</li> </ul> <p><b><u>Planification financière</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'anticipation des besoins et le dimensionnement des ressources.</li> <li>• Introduire la dimension risque (1%) dans le budget</li> <li>• Vérifier dans le cadre de l'exercice 2007 le niveau de couverture des coûts.</li> <li>• Contrôler et réviser le flux de fonds lié aux tâches prévues</li> <li>• Formaliser la méthode de calcul des ressources nécessaires et affiner les outils de mesure</li> </ul> <p>Revoir l'évaluation des coûts de transition et meilleure anticipation des besoins</p> <p><b><u>Tableaux de bord de gestion et indicateurs</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les outils et procédures de pilotage dans le cadre de la mise en place du système de gestion</li> <li>• Affiner et améliorer la qualité des indicateurs d'activité et accroître la rapidité de production.</li> <li>• Mettre en place un système de suivi et de contrôle adéquat</li> <li>• Mettre en place la procédure de revue des indicateurs du tableau de bord en séance de direction et prendre les mesures correctives nécessaires.</li> </ul>	<p>Les informations essentielles à la prise de décisions sont disponibles, mais les indicateurs peuvent encore être affinés. La rapidité de production devrait être significativement accrue et le système de pilotage structuré et systématisé. Les tableaux de bord devraient également prendre en compte les indicateurs non-financiers.</p>

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
5. Contrôle interne	<p><b><u>Système de contrôle</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planifier l'ensemble de l'activité et des domaines à risque à analyser, organiser les contrôles et assurer un retour en direction.</li> <li>Développer des plans d'actions sur la base des constats effectués</li> <li>Formaliser le suivi des rapports et des plans d'action par le contrôle interne</li> <li>Systématiser la communication en interne (retour sur expériences, enseignement des contrôles, mesures à prendre)</li> <li>Etudier les synergies en contrôle interne, contrôle de gestion et la COASI.</li> <li>Instaurer des contrôles des dossiers (contr. Interne)</li> <li>Systématiser et formaliser le processus de traitement des résultats d'audit (processus d'amélioration continue)</li> </ul>	L'unité de contrôle interne a été créée mais collabore pour l'instant essentiellement à des contrôles "métiers". Le système de contrôle interne doit encore être mis en place de l'analyse des risques au suivi des mesures correctives en passant par la planification et la réalisation d'audit. La mise en place du système de gestion (§2) facilitera les contrôles (de conformité), mais ces derniers peuvent également être réalisés en amont afin d'identifier les besoins de formalisation, d'harmonisation ou d'optimisation.
6. Comptabilité	<p><b><u>Procédures comptables</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Simplifier, réduire le nombre d'intervenants et améliorer le délai de traitement (en raison de validation ?).</li> <li>Améliorer le contrôle hors compta.(p. ex. médical)</li> </ul> <p><b><u>Reporting</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduire les délais d'établissement des rapports mensuels, trimestriels et annuels pour une vision comptable actualisée.</li> <li>Augmenter le niveau de détails des rapports comptables, en passant du niveau unité au niveau entité.</li> <li>Améliorer la forme et le contenu du reporting mensuel et en automatiser la production</li> <li>Automatiser et systématiser la production des données en fonction des besoins de gestion</li> <li>Prévoir un outil permettant la gestion des budgets mensuels et des engagements</li> <li>Evaluer les besoins en outils gestion/métiers</li> </ul>	Voir § 4

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
<p>7. Système d'information et informatique</p>	<p><b><u>Asylum</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivre le développement d'Asylum (réduire le nombre d'intervenants, affiner le SI de chaque entité, reprendre les données historiques en matière d'hébergement, améliorer le délai pour la mise à jour des données emploi...)</li> <li>• Améliorer la vision globale (journal social, prise, d'emploi, revenu emploi, ...) et l'accessibilité à l'information.</li> <li>• Améliorer le pilotage de la mise en œuvre du projet Asylum V5.</li> <li>• Repenser la gestion des droits d'accès, consultation et saisie dans le sens d'une revalorisation du travail</li> <li>• Revoir la structure d'Asylum, afin de rendre l'applicatif plus convivial.</li> <li>• Automatiser l'insertion d'avances dans les décomptes (Asylum V5 en cours)</li> <li>• Automatiser l'insertion des remboursements de dettes dans les décomptes (Asylum V5 en cours).</li> <li>• Mettre en place un échéancier dans Asylum. Auj.(feuille de route des activités sur un fichier Excel.)</li> </ul> <p><b><u>Autres applications et SI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place les passerelles entre systèmes informatiques Medusa/Asylum, notamment pour supprimer le décalage entre la reprise des données dans Medusa et les besoins de la FAREAS, ce qui génère du travail supplémentaire</li> <li>• Optimiser les procédures de mise à jour des données de l'asile, notamment au SPOP</li> <li>• Améliorer et systématiser l'échange de données Médifar – HPR SA</li> <li>• Mettre en place un data warehouse</li> <li>• Niveau de services de BEDAG à améliorer (impression, installation, ...) ou diminution coûts.</li> </ul>	<p>De gros progrès ont été réalisés en matière de système d'information ou sont en voie de concrétisation (Asylum V5). Toutefois, l'effort doit être poursuivi (réduction du nombre d'intervenants, affinage du système d'information de chaque entité, reprise des données historiques...) notamment en vue d'améliorer la vision globale des données des RA/AP.</p> <p>Des potentiels sont encore exploitables en matière d'automatisation, intégration des contrôles interne et d'accessibilité aux données.</p>
<p>8. Coordination et partenariat</p>	<p><b><u>Gestion des partenariats</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demander l'amélioration des relations entre les services de la POLCANT et la police municipale</li> <li>• Etablir des conventions entre les différents services concernés (SPJ, SASH, SPAS, OMSV, etc.) par la réalisation des prestations</li> </ul>	

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
9. Communication interne et externe	<p><b><u>Communication interne</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrire la politique de communication et établir la charte Outlook</li> <li>• Définir une typologie des canaux de communication, les objectifs des colloques et la cascade de l'information en fonction de la nature des informations (formation, intranet, colloques...) et attribuer la responsabilité pour la communication selon sujets</li> </ul> <p><b><u>Communication externe</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la politique de communication externe.</li> <li>• Développement d'un site internet.</li> <li>• Créer les outils d'évaluation de la communication externe et les utiliser de manière systématique (indicateurs, enquêtes, ...)</li> </ul>	<p>Les collaborateurs perçoivent un déficit de communication, malgré une pléthore d'informations reçues. Pour palier à ce constat, il serait nécessaire, sur la base d'une politique de communication, de décrire une typologie des canaux de communication en fonction de la nature des informations, d'améliorer ainsi le système de cascade de l'information et de préciser les responsabilités liées.</p>
10. Généralités	<p><b><u>Coordination au sein du processus de gestion de la vie du RA/AP</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter plus de clarté et de précisions dans la répartition des tâches, rôles et responsabilités.</li> <li>• Développer l'instance de coordination inter unités</li> <li>• Formaliser les critères et autres éléments liés au transfert (métiers et inter-métiers).</li> </ul> <p><b><u>Organisation du travail</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les effets collatéraux du morcellement du travail, notamment par une meilleure communication et connaissances des activités amont/aval. (p. ex. comment l'AS explique la logique d'un décompte aux RA/AP, s'il ne l'établit plus lui-même).</li> <li>• Développer la polyvalence, afin de limiter les effets collatéraux de la spécialisation.</li> <li>• Accroître le rôle des chefs de secteurs pour diminuer l'effet de cloisonnement et combler le manque de communication entre la hiérarchie et la base</li> </ul> <p><b><u>Gestion des ressources</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une planification des activités pour permettre une allocation plus dynamique des ressources (par métier et par antennes).</li> <li>• Réétudier/établir certains standards (clé de dotation) notamment en ce qui concerne les foyers.</li> <li>• Evaluer charge de travail secteurs Assistance / Revenu.</li> <li>• Revoir la dotation des effectifs en centres.</li> </ul>	<p>La coordination au sein du processus de gestion de vie du RA/AP peut être optimisée notamment en apportant plus de clarté et de précision dans la répartition des tâches, des rôles et des responsabilités (§ 2)) et en formalisant les éléments liés au transfert d'un RA/AP d'une phase à l'autre. Une instance de coordination inter-unités devrait également être mise en place</p> <p>L'organisation du travail devrait être revue, afin de réduire les effets collatéraux du morcellement du travail et de la spécialisation, notamment par une meilleure communication et une connaissance des activités amont/aval de chaque collaborateur. Le développement de la polyvalence et une revalorisation</p>

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la présence des intendants dans les foyers de petite et moyenne taille</li> <li>• Finaliser les réflexions du GT chargé d'améliorer la situation des intendants de centres et foyers, qui sont souvent trop impliqués (supervision).</li> <li>• Analyser plus finement la relation entre charge de travail et nombre de dossier</li> <li>• Adapter la surveillance aux besoins de l'aide d'urgence</li> <li>• Renforcer le secteur Formation- occupation/emploi.</li> </ul>	(au sens des responsabilités accordées) des postes devraient être engagés.
11. Accueil / socialisation / séjour	<p><b><u>Concept par phase</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une évaluation du concept et des résultats en terme d'autonomisation.</li> <li>• Améliorer le processus de transfert et assurer sa formalisation</li> <li>• Introduire de nouveaux modules en phase séjour dans le cadre des mesures d'intégration</li> <li>• Clarifier et formaliser la différenciation des prestations par bénéficiaire</li> <li>• Adapter les modules à la Lasi.</li> </ul> <p><b><u>Suivi et parcours RA/AP</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener une réflexion à sur les conditions à remplir par les RA/AP pour passer en phase séjour et fixer des objectifs minimaux de réussite sur 6 mois</li> <li>• Développer des indicateurs sur le taux d'intégration en phase de séjour pour formaliser le résultat de cette prise en charge au travers de tableaux de bord</li> <li>• Introduire des bilans individuels, identifier et communiquer les conséquences en cas de bilan final négatif</li> <li>• Mettre en place les outils de suivi pour la phase séjour</li> </ul>	
12. Hébergement	<p><b><u>Organisation de l'unité hébergement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre une priorité sur la question de l'hébergement, car de gros montants sont en jeu.</li> <li>• Revoir l'organisation et le système de spécialisation des tâches pour remédier aux problèmes de perte de connaissance du parc, déplacements inutiles, dégradation du parc, car on fait moins appel à la section travaux et on facture plus au requérant.</li> <li>• Etudier la nécessité de modifier la LARA (plus contraignant pour les communes)</li> </ul>	

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
	<p><b><u>Gestion de l'hébergement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un plan de crise et le processus de gestion</li> <li>• Mettre en place des outils permettant une transmission plus rapide de l'information + les outils de mesure.</li> <li>• Amélioration du processus de traitement de l'information en cas d'absence constatée ou de transfert en foyer</li> <li>• Etudier les possibilités de simplifier la procédure de transmission des avis de mutation</li> <li>• Développer la collaboration avec les CSR</li> </ul> <p><b><u>Planification de l'hébergement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place une planification des interventions et la rendre transparente.</li> <li>• Développer un concept de communication inter-métier de la planification de l'hébergement.</li> <li>• Mettre en place une planification des travaux de remise en état des logements et d'un suivi régulier (tableaux de bord et outil gestion des délais)</li> </ul> <p><b><u>Contrôle des appartements</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un concept de contrôle des appartements (état, occupation, personnes) et améliorer la capacité à anticiper (absence, travaux, squat, ...) en effectuant des visites plus régulières (1xmois).</li> <li>• Développer un concept « Normes et critères appartement conforme »</li> <li>• Réévaluer le standard de 85% (taux d'occupation des centres et foyers)</li> </ul> <p><b><u>Structures d'hébergement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'adaptation des foyers de séjour (familles, sécurité, encadrement, loisirs,...)</li> <li>• Etudier l'opportunité de traiter des cas vulnérables avec des structures appropriées (médicaux, personnes non aptes à la vie en appartements).</li> <li>• Mettre à disposition des populations admis provisoires des structures de logement permettant une meilleure intégration (changement des normes).</li> <li>• Adapter certains foyers pour le 01.01.08 (Déboutés) Problématique des déboutés, qui causent un manque de places et crée le besoin d'un centre supplémentaire.</li> <li>• RS – développer un concept d'hébergement collectif en phase de séjour / aide d'urgence.</li> </ul>	

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer de manière systématique les RA dans l'amélioration/l'entretien des structures</li> <li>• Gérer la pénurie de places en centres aujourd'hui.</li> </ul>	
13. Encadrement	<p><b><u>Concept d'encadrement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinir le rôle social de chaque phase (culture d'entreprise).</li> <li>• Régler la question de phase séjour en foyer et la relation foyer/commune</li> <li>• En phase Accueil, systématiser les entretiens hebdomadaires et formaliser le bilan qualitatif final.</li> <li>• Renforcer l'effort de socialisation en phase séjour. (95% = ancienne population pas adaptée au nouveau système).</li> <li>• Prioriser (fixation de critères) les prestations sociales en phase séjour</li> <li>• Offrir plus de souplesse dans la fixation des durées en phase.</li> </ul> <p><b><u>Outils d'encadrement</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer le journal des prestations livrées et un décompte de prestations non-financières (module Asylum à développer)</li> <li>• Définir objectifs, critères de passage, tableau de bord, statistiques et bilan qualitatif.</li> <li>• Développer le tableau de bord de suivi des projets personnels</li> <li>• Développer un carnet de route du requérant.</li> <li>• Réflexion à engager pour l'externalisation des formations et des mesures d'intégration en 2008.</li> </ul>	Les outils d'encadrement tels que le journal des prestations, le suivi des projets personnel ou le carnet de route du requérant devraient être développés. Ils permettront de mieux appréhender le rapport entre les prestations délivrées et le degré d'autonomisation du RA/AP. (évaluation du dispositif).
14. Assistance	<p><b><u>Distribution de l'assistance</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre position sur une éventuelle décentralisation du groupe revenu (en cours).</li> <li>• Lancer une réflexion pour l'optimisation du processus des requérants avec emploi</li> <li>• Améliorer la gestion des emplois et revenus</li> <li>• Etablir une étude quantitative pour se prononcer sur la question des frais de transport, pour s'assurer que l'égalité de traitement est optimisée.</li> <li>• Renforcer les efforts d'explications aux RA/AP.</li> </ul>	

Thèmes	Actions à engager au cours des 18 prochains mois	Commentaires de l'UCA
	<p><b><u>Sécurisation de l'assistance</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les causes de création de dettes.</li> <li>Evaluer l'opportunité de créer un poste d' « enquêteur ».</li> <li>Améliorer la formulation des points subsidiarité et famille à l'étranger de la CAF</li> <li>Développer des tableaux de bord pour objectiver le respect des délais et le niveau de sécurisation</li> </ul>	
15. Prestations médico- sanitaires	<p><b><u>Prestations médico-sanitaires</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la collaboration avec les professionnels des soins à domicile</li> <li>Amélioration de la prise en charge des cas particuliers (collaboration entre partenaires)</li> <li>Mise en place d'outils de gestion de la problématique médico-sanitaire</li> <li>Vérifier le bon fonctionnement du système mis en place</li> </ul>	
16. Améliorations et projets	<p><b><u>Gestion de projets</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une culture projet dans l'entreprise (formation, processus, outils,...)</li> <li>Professionaliser les outils (auj. tableur Excel) et en généraliser l'utilisation</li> <li>Développer un système de planification et de gestion des délais.</li> <li>Formaliser la démarche, y compris la fin des projets.</li> <li>Prévoir les mesures de transition lors de la mise en œuvre de nouveaux concepts</li> <li>Désigner un chef de projet pour la mise en œuvre.</li> <li>Intégrer et planifier systématiquement une phase de formation dans le cadre de l'établissement de nouvelles procédures, directives ou règles de fonctionnement</li> <li>Centraliser et formaliser la procédure de traitement des suggestions des collaborateurs.</li> </ul>	Afin de mener à bien ces différents projets, désormais plus liés à l'assurance de la bonne gestion de la FAREAS qu'à sa réforme de fond, une culture de gestion de projets devrait être développée (formation, processus, outils...).

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz

## 6. Effets collatéraux de la réorganisation et conclusion

Au plan d'action établi suite à la priorisation par la direction des chantiers ci-dessus, devront encore s'intégrer les mesures correctrices des effets négatifs de la réorganisation. En effet, une entité qui change aussi radicalement son organisation de travail, en particulier en réaction à une crise, peut subir des effets collatéraux difficilement maîtrisables à priori mais corrigibles. En réaction à un problème, il peut s'avérer nécessaire dans un premier temps d'inverser les logiques de fonctionnement et provoquer un « mouvement de balancier ». Par la suite, il s'agit de trouver un certain équilibre entre ces extrêmes de fonctionnement et opérer des réajustements ou quelque sorte un retour à un juste milieu.

En clair, cela signifie **que le besoin de sécurisation a été recherché par la centralisation des prestations et la spécialisation du travail**, notamment afin de garantir la maîtrise des tâches, alors qu'il n'a pas été accordé la même priorité au travail sur **les règles, les procédures et les outils, qui auraient contribuer à la sécurisation de manière probablement plus efficiente.**

En conséquence, certains effets collatéraux découlent de cette situation:

- Constat 1 : Morcellement du travail par la spécialisation, d'où perte de polyvalence, de responsabilisation et de motivation des collaborateurs
- Redonner confiance en donnant plus de responsabilités, en déléguant plus, en surveillant moins.
- Constat 2 : Cloisonnement vertical avec la hiérarchie et cloisonnement horizontal des métiers par la centralisation des prestations
- Éviter les effets de cloisonnement par plus (mieux) d'information, plus de formation et plus de formalisation.
- Constat 3 : Complexification des processus
- Simplifier en automatisant les opérations, en intégrant les contrôles et en accroissant l'accessibilité aux données.
- Constat 4 : Changements trop rapides qui ont mené à une perte de savoir-faire, d'identification et d'identité
- Développer une culture d'entreprise, mieux partager et communiquer les valeurs de la Fondation, consolider le changement par la formalisation du système de gestion et la formation.

La direction devra encore veiller à analyser les décisions et mesures prises sous l'angle de la mission de la FAREAS. En effet, il s'agira de trouver le juste équilibre entre les besoins d'organisation interne et de sécurisation et la finalité de l'action (telle qu'elle sera définie par la stratégie). Par exemple, il s'agit de vérifier que le besoin de sécurité les données de l'emploi ne devienne pas une entrave à la prise d'emploi, ce qui nuirait à l'objectif d'indépendance et d'autonomisation du RA/AP ou que les pratiques mises en place pour accroître l'efficacité et la sécurité des procédures ne péjorent pas l'égalité de traitement.

En conclusion, l'auto-évaluation a permis d'établir **l'état d'avancement** du « Projet Réorganisation – FAREAS 2006 ». Elle démontre que la plupart des principes de fonctionnement et autres modes opérationnels ont été déployés, mais identifie également un **solde de mesures** qui doivent encore être mises en œuvre pour atteindre les objectifs initialement fixés par le projet, ainsi que certains réajustements nécessités par un contexte évolutif. La direction devra sur cette base déterminer ses priorités et établir des plans d'actions pour les mois à venir.

En outre, la direction devra mener une réflexion sur les **effets collatéraux** de la réorganisation, identifier les moyens d'en atténuer les conséquences sur le fonctionnement de l'organisation et sur ses collaborateurs et intégrer les mesures correctives subséquentes à ses plans d'actions.

*Les auteurs affirment avoir tout mis en œuvre, dans la mesure du possible de leurs moyens et des informations qui leur ont été communiquées, pour répondre à leur mandat.*

Lausanne, le 27 septembre 2007.

Dominique Hayoz  
Directeur de l'UCA

Eric Daubresse  
Conseiller en organisation

\*\*\*\*\*

Fichier	Version	Date	Statut	Auteurs
Revue de la réorganisation de la FAREAS	v. 1.0	27.09.2007	Version finale	E. Daubresse / S. Proz