

**EVAM**  
Rapport  
d'activité

|    |   |
|----|---|
| 3  | <b>Message du directeur</b>                       |
| 4  | <b>AIS : un Agenda suisse pour l'intégration</b>  |
| 12 | <b>Régions et sites</b>                           |
| 14 | <b>Points forts</b>                               |
| 18 | <b>Covid-19 : le temps des grands changements</b> |
| 22 | <b>Panorama du bénévolat</b>                      |
| 24 | <b>Portraits des membres de la direction</b>      |
| 34 | <b>Statistiques</b>                               |
| 36 | <b>Rapport financier et comptes</b>               |
| 46 | <b>Rapport de l'organe de révision</b>            |
| 47 | <b>Avant-goût 2021</b>                            |

**N.B.**

**La forme masculine utilisée dans ce document désigne aussi bien les femmes que les hommes. Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.**

© 2021 – EVAM, Lausanne

Reproduction autorisée avec indications de la source

Rédaction et coordination **Evi Kassimidis**

Photographies **Valentin Flauraud, Hugues Siegenthaler**

Graphisme **starfish communication factory, Pully**

Impression **CADEV**

Tirage 200 exemplaires

Pour obtenir un exemplaire imprimé **info@evam.ch**

## Message du directeur

### La nouvelle organisation, un atout dans la pandémie

**2020 restera à jamais gravée dans nos mémoires. Les bouleversements que nous avons connus étaient inimaginables en début d'année : fermeture des commerces et des écoles, port de masques et instauration de gestes barrière, confinement des plus vulnérables, incertitudes et questionnements à n'en plus finir.**



La pandémie de Covid-19 a fortement marqué l'année de l'EVAM, qui a dû faire face à des défis majeurs. À ce jour, je suis heureux que l'EVAM ait bien résisté et su maintenir son cap. Le virus a pu être contenu à tous les niveaux, que ce soit dans nos lieux d'hébergement collectif, auprès des bénéficiaires logés en appartement, sur nos sites de formation ou encore sur les lieux de travail.

A tous nos collaborateurs et collaboratrices, j'adresse mes chaleureuses félicitations.

**“ Bravo pour votre effort collectif et votre sens des responsabilités! ”**

Les bonnes attitudes des personnes migrantes ont également contribué à ce succès. Certaines d'entre elles se sont particulièrement illustrées par une implication active dans les nettoyages des locaux, la gestion des flux de personnes ainsi que dans les traductions pour leurs compatriotes. Un grand merci à elles.

Je me plais également à souligner l'excellente collaboration menée avec l'Office du médecin cantonal et Unisanté, nos deux principaux partenaires dans la gestion de cette crise.

La nouvelle organisation de l'EVAM est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2020. Aussitôt mise à l'épreuve par la pandémie, elle a permis d'affronter la crise avec sérénité. La simplification de l'organisation, la mise en place des responsables de foyers, la création d'un poste de responsable des mesures de santé et de sécurité au travail nous ont été éminemment profitables.

#### Un Agenda, clé de voûte de l'intégration

Tout au long de l'année, nous avons poursuivi nos efforts en vue de favoriser l'autonomie des personnes migrantes. L'accompagnement par des professionnels se base toujours plus sur un travail individualisé avec la personne concernée. Il s'agit d'identifier les étapes qui mènent à l'autonomie (économique, sociale, etc.), les compétences et les ressources, les possibilités d'appui pour l'élaboration et la réalisation du projet défini. Cette approche s'inscrit dans la logique de l'Agenda Intégration Suisse (AIS), politique conjointe de la Confédération et des cantons, et que l'EVAM est chargé de mettre en œuvre pour et avec ses bénéficiaires. La richesse de l'AIS, la diversité de ses approches, l'avancement dans la réalisation des différents volets sont présentés dans ce rapport.

L'intégration professionnelle des personnes au bénéfice d'un permis F fait partie des indicateurs les plus parlants de la politique d'intégration. Pour 2020, le constat est réjouissant : le nombre des personnes qui travaillent avec un permis F augmente, malgré un ralentissement lié au Covid-19 ! Une nouvelle fois, des dizaines de jeunes ont pu débuter un apprentissage, garantie d'une formation solide leur assurant un avenir professionnel durable. Globalement, le taux d'autonomie financière de nos bénéficiaires a augmenté, diminuant par là les charges pour les collectivités publiques.

Ces constats positifs nous encouragent à poursuivre les efforts engagés et à améliorer encore ce bilan dans l'intérêt des personnes migrantes, de l'économie, de la société et de l'Etat.

**Erich Dürst, Directeur**

---

# Un agenda pour la Suisse avec un but ultime : l'intégration

**Un nouveau cadre de référence guide depuis mai 2019 l'ensemble des acteurs de l'asile en matière d'intégration. Un programme ambitieux, basé sur une prise en charge rapide et personnalisée, auquel l'EVAM prend une part active et importante. Focale sur l'Agenda Intégration Suisse.**

---

## Un agenda de la Confédération

Le coup d'envoi de l'Agenda Intégration Suisse (AIS) a été officiellement donné en mai 2019. En l'adoptant, les instances politiques – le Conseil fédéral, le Parlement et la Conférence des gouvernements cantonaux – ont ancré l'intégration des personnes du domaine de l'asile dans une perspective nationale. Cela lui donne une visibilité accrue.

## Un agenda commun à tous les cantons

Jusqu'à maintenant, l'accompagnement des requérants d'asile, réfugiés et personnes admises à titre provisoire différait passablement d'un canton à l'autre et selon les instances chargées de ce travail. Avec l'AIS, les objectifs, les approches et pratiques vont être harmonisées.

Dans le canton de Vaud, le Conseil d'État a mandaté le Bureau cantonal pour l'intégration (BCI) pour piloter ce programme. Ce dernier collabore avec ses principaux partenaires, l'EVAM et le Centre social d'intégration des réfugiés (CSIR), pour mettre en œuvre l'AIS de manière coordonnée.

## Un agenda avec des suivis personnalisés

L'AIS élève le niveau d'exigence dans le suivi des situations individuelles. La relation d'accompagnement s'inscrit dans la durée. Le professionnel et le bénéficiaire évaluent et décident

conjointement. Ce suivi étroit implique une augmentation des ressources humaines pour l'encadrement et l'organisation. Une compensation financière est prévue par le Secrétariat d'État aux migrations (SEM).

## Un agenda stimulant pour l'EVAM

La vision de l'EVAM, c'est favoriser l'autonomie des migrants. En renforçant le volet « intégration » de notre activité, l'AIS nous place devant de nouveaux défis stimulants :

- la mise en œuvre du programme permet à l'EVAM d'affirmer son expertise et son professionnalisme dans le domaine de l'intégration et de l'accompagnement
- le rôle de l'EVAM est renforcé. L'établissement délivrera à l'ensemble de la population cible des cours de français Il assurera également la primo-information – informations essentielles données dès l'arrivée dans le canton
- l'EVAM a inclus l'approche et les méthodes de travail de l'AIS dans les prestations offertes à l'ensemble de ses bénéficiaires.

**Trois ans après leur arrivée**, toutes les personnes concernées par l'AIS ont un niveau de connaissance de la langue correspondant à leur potentiel (A1 au minimum).

**Au début de la scolarité obligatoire,**

80% des enfants issus du domaine de l'asile sont capables de se faire comprendre dans la langue parlée dans leur commune de résidence.

100%

**Sept ans après leur arrivée**, la moitié des adultes concernés par l'AIS sont durablement intégrés dans le marché du travail.

50%



80%



66%

**Cinq ans après leur arrivée**, deux tiers des personnes entre 16 et 25 ans appartenant au public cible suivent une formation au niveau post-obligatoire.

100%

**Sept ans après leur arrivée**, toutes

les personnes avec un permis F et les réfugiés reconnus connaissent bien le mode de vie en Suisse et entretiennent des contacts sociaux avec la population locale.

## Un agenda en 5 objectifs

Les objectifs de l'agenda de la Confédération s'adressent spécifiquement aux:

- personnes avec un permis F (admission provisoire)
- réfugiés reconnus (permis F et B réfugié)

arrivés en Suisse à partir de mai 2019.

---

## En tandem avec la personne migrante vers l'autonomie et l'intégration

---

Cela peut être un jeune homme seul, un couple, une femme avec un enfant, une famille ou alors un mineur non accompagné. Chaque personne venue demander la protection de la Suisse et que le Secrétariat d'État aux migrations envoie dans le canton de Vaud sera accompagnée dans la durée.

Le bénéficiaire est au centre du processus. Il est invité à être acteur de son destin. Aidé par des professionnels, il évalue sa situation et prend des décisions. Le chemin vers l'autonomisation regroupe de multiples facettes: au niveau social et économique, en engageant aussi bien des compétences pour communiquer que des aptitudes pratiques de la vie, en passant par la capacité à s'intégrer sur le marché du travail, par exemple.

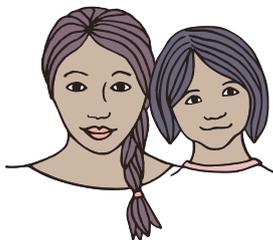
### Mehdi, Nura, Shadia et Fazal: quatre personnes illustrent les jalons de l'intégration

À leur arrivée dans le canton, les quatre personnes vont recevoir un suivi social de proximité d'un assistant social ou d'un éducateur, comme c'est le cas de Fazal, mineur non accompagné. Le professionnel discute avec elles de leurs aspirations, leur explique les possibilités et les contraintes de leurs situations, les aide à formuler des objectifs ambitieux et réalistes, et reste en appui pour les atteindre.

Le suivi comporte des phases et des jalons qui vont aider ces bénéficiaires autant que les professionnels à mettre en lumière le chemin parcouru et celui à parcourir.



**Mehdi**  
41 ans, Permis F



**Nura**, 30 ans et sa fille **Shadia**, 3 ans,  
requérantes d'asile, Permis N



**Fazal**  
15 ans, mineur, seul, Permis N

**Notez bien : pour une meilleure compréhension des parcours d'intégration, nous employons des jalons numérotés. Il n'y a cependant pas d'automatisme : la réalisation d'un jalon se fait souvent conjointement avec un autre jalon ou alors dans un ordre différent.**

### Jalon 1

La **première évaluation** sert à apprécier les ressources de la personne en vue de son intégration. Ce travail débouche sur un **projet personnel d'autonomisation ou PPA** élaboré conjointement par l'intéressé et son assistant social. Ce projet fixe des objectifs et des étapes ainsi qu'un premier calendrier. Il est régulièrement actualisé, toujours de façon conjointe. De nouveaux objectifs peuvent s'insérer avec un ajustement des étapes intermédiaires et du calendrier.

### Jalon 2

Nura et Mehdi ne parlent pas français. Fazal possède quelques rudiments. Pour Mehdi, l'apprentissage du calcul élémentaire est aussi vivement conseillé. Tous trois pourront accéder à des cours de français de différents niveaux et à des cours de mathématiques de base donnés au centre de formation de l'EVAM. Avant d'entrer en classe, Nura peut confier sa fille de 3 ans à la halte-garderie située dans le centre de formation.

### Jalon 3

En parallèle, Mehdi, Nura et Fazal qui séjournent depuis peu dans le canton vont bénéficier du dispositif de primo-information. Ces informations se concentrent sur les thèmes essentiels à la vie dans le canton et les offres existantes de promotion de l'intégration: la demande d'assistance, l'emploi, le système de santé, l'école vaudoise, pour ne citer que ces exemples.

En 2020, Mehdi, Nura et Fazal ont chacun reçu ces renseignements de manière individuelle. Dès que les conditions sanitaires le permettront, la primo-information se dispensera principalement sous forme d'ateliers collectifs.



**Le Centre formation de l'EVAM propose des cours de français semi-intensifs et intensifs.**



Départ pour la promenade de la halte-garderie à la route de  
Chavannes 33, à Lausanne.  
En fréquentant une structure d'accueil, les petits enfants  
découvrent le monde en français et se préparent à la vie scolaire.

#### Jalon 4

Shadia devra bientôt commencer l'école. Pour se familiariser avec le français, elle peut bénéficier d'un accueil de jour à raison de 3 demi-journées maximum. Cette socialisation lui permettra de se préparer à la rentrée scolaire.

## Arrivée dans le canton de Vaud



## Accompagnement dans la durée

**Jalon 5**

Au cours de la première année, en principe après l'obtention d'une admission provisoire (ou du statut de réfugié) arrive l'étape dite «**d'évaluation du potentiel**». Mehdi, Nurah et Fazal vont rencontrer un conseiller en orientation afin d'effectuer un bilan. Ce dernier sera suivi de tests d'aptitudes et d'intérêts ainsi que de stages.

**Jalon 6**

Les résultats de l'évaluation du potentiel feront évoluer le PPA en un **projet individuel d'intégration ou Pii**. L'accent sera porté sur l'intégration sociale, l'insertion professionnelle, la participation à un cursus de formation reconnu, à choix ou conjointement. Pour Mehdi, Nurah et Fazal, les mesures proposées au sein de l'EVAM ou à l'externe varieront : formation de base, acquisition de compétences transversales et/ou de compétences métier, suivi personnalisé, soutien dans l'approche du monde du travail.



Parmi les formations professionnelles de l'EVAM, la peinture en bâtiment.

## Autonomie, Intégration

J'ai des échanges en français, de nouveaux amis

Je construis un projet professionnel

Je cherche un emploi

Je signe mon propre bail à loyer

Je mets en valeur mes compétences transversales

Je fais partie d'associations

Je me forme à un métier

Je signe un contrat de travail



ÉVALUATION DU POTENTIEL

PROJET INDIVIDUEL D'INTÉGRATION

---

# Sept groupes de travail sur l'intégration

**Pour développer les prestations attendues par l'AIS, l'EVAM a créé sept groupes de travail. Quelles sont les thématiques qui les occupent ?**

---

## 1. Accompagner (ou suivi de cas)

Ce groupe mène des réflexions et développe des outils de suivi individuel. Le point de départ est déterminé par les besoins et les objectifs du bénéficiaire ainsi que ses potentiels.

## 2. Informer (primo-information)

Le groupe définit les thématiques essentielles et élabore le contenu de la primo-information sous forme d'ateliers et de modules. Il s'agit également d'organiser ces séances d'information de sorte à ce que tout le monde puisse en bénéficier, avec traduction si nécessaire.

## 3. Vivre-ensemble

À tout âge, l'intégration dans la société d'accueil des personnes issues de l'asile a un impact positif sur le vivre-ensemble. Le groupe cartographie les acteurs associatifs, bénévoles, culturels et ceux des milieux sportifs qui proposent des mesures et des actions visant l'intégration sociale.

Pour vous faire une première idée, consultez en pages 28-29 la carte foisonnante du bénévolat dans le canton.

---

## À chacun son projet sur mesure

**//** Courant 2020, l'EVAM a mis en place les projets personnalisés sous forme d'un programme pilote. J'ai participé à ce pilote dont l'objectif général visait à améliorer la qualité du suivi des migrants pour répondre aux objectifs de l'AIS.

Dans les antennes régionales, un remaniement des équipes et quelques recrutements ont abouti à une diminution du nombre de dossiers par assistant social. L'accompagnement des bénéficiaires logés en appartement et titulaires d'un livret F s'est ainsi rapproché du travail de suivi par les assistants sociaux en poste dans les foyers.

Dorénavant, mes collègues et moi-même gérons un portefeuille d'environ 65 dossiers contre plus de 250 auparavant. Je peux ainsi rencontrer les bénéficiaires régulièrement. Pour partir sur de bonnes bases, je dois établir un lien de confiance. De là, nous allons pouvoir co-construire avec chaque personne un projet d'autonomisation sur mesure. **//**

Sarah Meylan, assistante sociale à l'antenne régionale de Clarens

### Socialisation préscolaire : des chiffres prometteurs

/// La rentrée d'août 2019 a concerné 119 enfants de familles suivies par l'EVAM. Parmi eux, 24 sont arrivés dans le canton peu avant la rentrée scolaire et n'ont pas pu profiter des mesures d'encouragement linguistique. Sur les 95 enfants concernés par nos démarches, 70 ont participé aux mesures de socialisation préscolaire, telles que la fréquentation d'activités au sein des maisons de quartier, des halte-jeux et autres jardins d'enfants. ///

Yves Martin, responsable du monitoring pour l'AIS

### Une entrée à l'école en parlant le français

/// Le monde fabuleux de la petite enfance est constitué de haltes-jeux, garderies, jardin d'enfants, maisons ouvertes... Alors placer un enfant dans l'une de ses structures, une opération simple me direz-vous ?

Demandez à un proche collègue ou parent ce que vaut une place en garderie, particulièrement en temps de pandémie. Chaque région, chaque commune renferme son lot de surprises.

En 2014, l'EVAM ouvrait déjà sa première halte-garderie. Avec l'AIS, une seconde structure d'accueil de la petite enfance a été inaugurée. ///

Léonel Naville, assistant social

## 4. Petite Enfance

Réussir un placement dans un espace protégé et hors du cocon familial pour des bambins en âge préscolaire, entre 3 et 4 ans est la mission de ce groupe de travail.

## 5. Digitalisation

Le Covid a montré la nécessité de renforcer les compétences numériques des personnes migrantes dans une perspective d'autonomisation et d'intégration. Dès le mois de mars, l'EVAM a créé une plateforme d'apprentissage en ligne et a mis à disposition des ordinateurs reconditionnés à des bénéficiaires en formation. En été, le BCI a formé le groupe de travail Digitalisation et a inscrit l'autonomie numérique dans le projet cantonal de mise en œuvre de l'AIS.

## 6. Mesures de formation

Dès le plus jeune âge, la formation constitue un pilier de l'intégration. Chaque thème nécessite une formation adaptée, que ce soit pour l'apprentissage de la langue, d'un métier, de la rédaction d'un curriculum vitae ou encore à travers la présence aux ateliers pour encourager le vivre-ensemble.

Le groupe de travail recense les besoins non couverts ou partiellement couverts, tant sur le plan de la répartition

géographique, de la nature de la prestation que sur les choix pédagogiques. Des institutions et personnes ressources soutiennent le groupe dans cette vaste tâche.

La seconde étape consistera à harmoniser la terminologie, les coûts et l'accès aux prestations pour les publics de l'EVAM et du Centre social d'intégration des réfugiés.

## 7. Monitoring et indicateurs

Le SEM a construit quatorze indicateurs pour évaluer l'atteinte des cinq objectifs de l'Agenda.

Ils sont de trois types :

- indicateurs de contexte : pour affiner les contours de la population ciblée
- indicateurs de prestations : pour passer en revue les prestations proposées à la population ciblée
- indicateurs d'objectifs : pour confirmer l'atteinte de chaque objectif par la population ciblée, grâce aux prestations délivrées.

L'EVAM récolte ses données, consolide les chiffres et remet en début d'année un rapport au BCI. Il en va de même pour les autres organismes. Le BCI transmet au SEM des données cantonales en réconciliant tous les chiffres.

## Sept régions et leurs sites (01.05.2021)

Vue de l'EVAM, la carte du canton comporte sept régions. Un coordinateur représente l'établissement dans chacune d'elles. Il tisse des relations avec les partenaires institutionnels ainsi que les bénévoles et va à la rencontre de la société civile.

### La carte recense les sites d'hébergement collectif de l'EVAM au 1<sup>er</sup> mai 2021.

Les foyers sont placés sous une direction unique depuis le 1<sup>er</sup> février 2020, date d'entrée en vigueur de la nouvelle organisation. Cinq responsables se partagent la gestion de 11 foyers. Il en va de même pour les deux foyers pour mineurs non accompagnés qui ont chacun leur responsable.

#### ■ STRUCTURES D'HÉBERGEMENT COLLECTIF EN SURFACE (11)

Ces foyers accueillent des personnes adultes seules, femmes et hommes, des couples, des familles.

#### ■ Foyers pour mineurs non accompagnés (2)

Encadrement spécifique assuré par des éducateurs.

#### ■ STRUCTURES D'HÉBERGEMENT INDIVIDUEL (25)

Au total, l'EVAM dispose de 1845 appartements dont :

- 393 se trouvent dans des propriétés de l'EVAM et
- 274 dans des immeubles loués dans leur totalité par l'établissement.

#### 📍 ANTENNES ADMINISTRATIVES

##### RESPONSABLES DE FOYER

###### BEX, LEYSIN, OLLON (ARVEYES)

Christine Blatti Villalon

###### CRISSIER

Celsius Nsengiyumva

###### ECUBLENS, EPALINGES

Vincent Sallet

###### VEVEY, LAUSANNE (CHABLAIS 49)

Patrick Roche-Meredith

###### STE-CROIX, YVERDON (MONTAGNY 27)

Andreas Zurbrugg

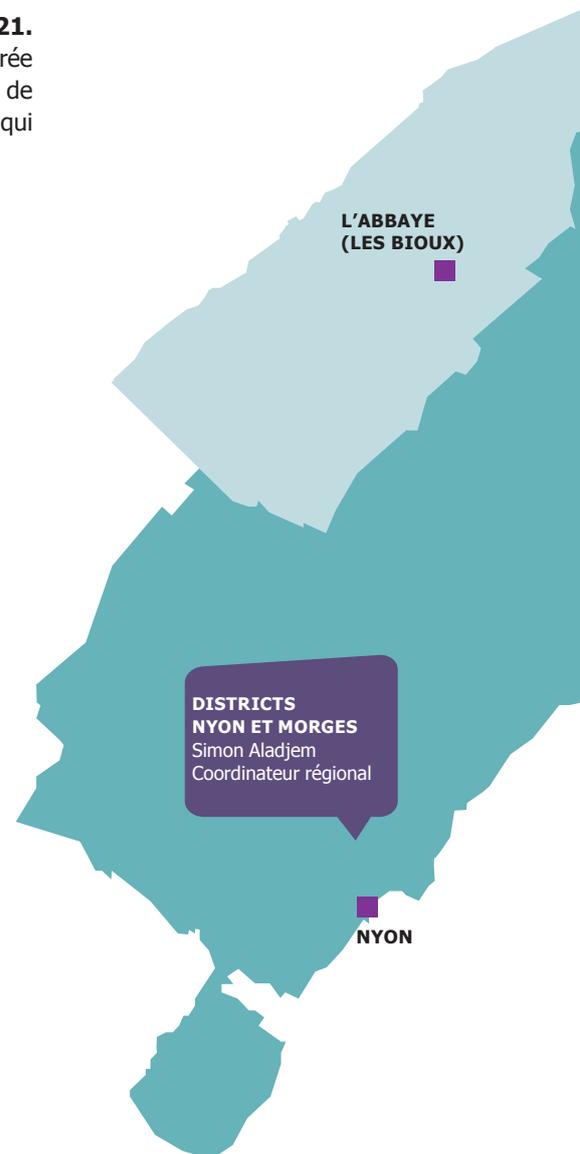
##### RESPONSABLES DE FOYER MNA

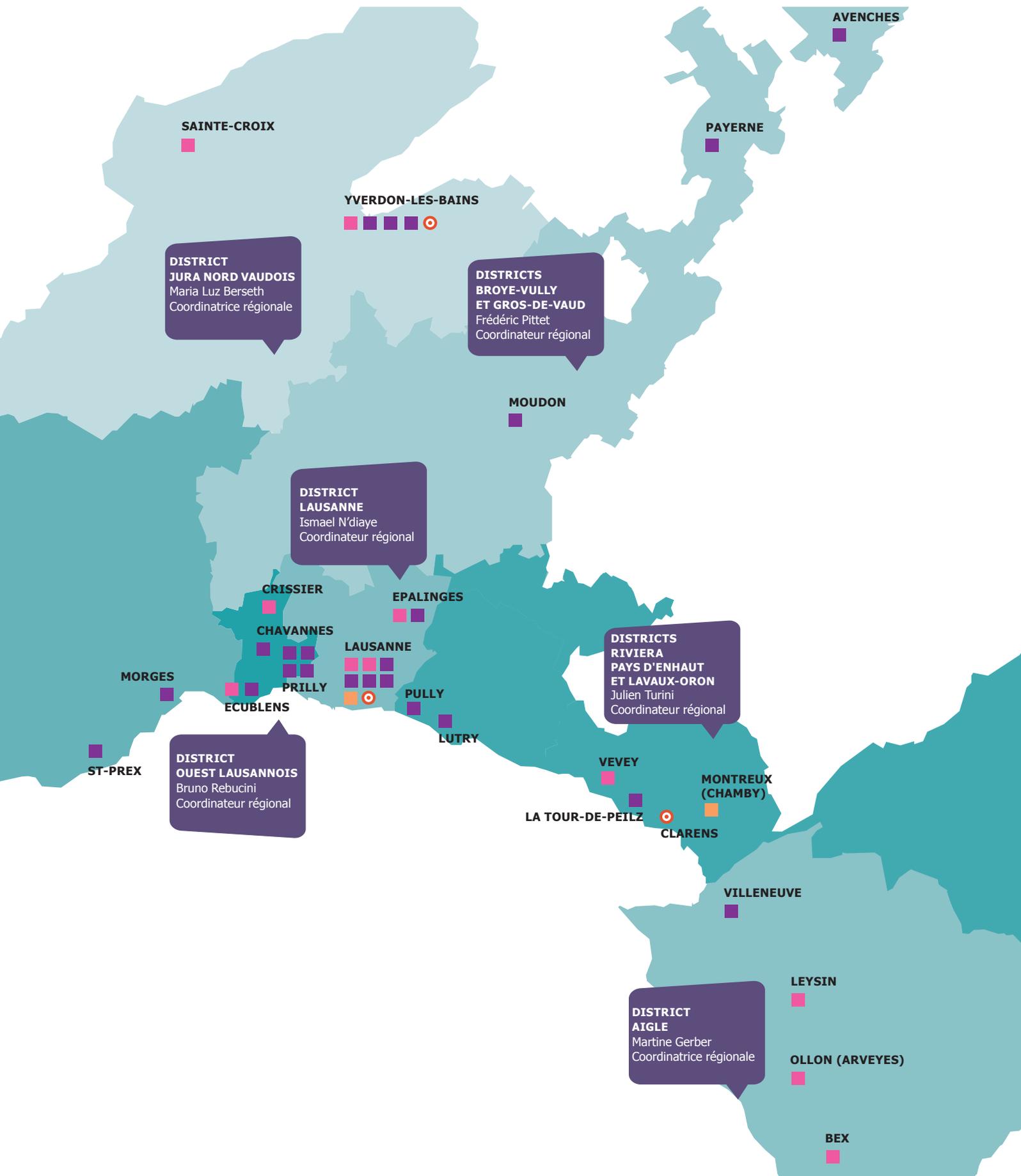
###### MONTREUX (CHAMBY)

Alexandra Florence

###### LAUSANNE (ENTRE-BOIS 32BIS)

Pierre Felder





---

## Points forts

### Les personnes avec un permis F sont toujours plus nombreuses en emploi, malgré le Covid-19

---

**Les chiffres 2020 du canton de Vaud sont réjouissants. Malgré une économie au ralenti en raison de la pandémie, 1038 personnes (37%) ont exercé une activité salariée, contre 990 (35.9%) il y a une année, alors qu'on en comptait 588 (25.7%) il y a trois ans.**

Le fer de lance de cette progression sont les jeunes détenteurs d'un permis F qui vivent en Suisse depuis moins de sept ans. Dans les moins de 30 ans, 550 personnes ont réalisé une activité lucrative au 31 décembre 2020, ce qui représente 47.7% de ce groupe d'âge. Elles étaient 502 (44.5%) à fin 2019 et 244 (26.9%) à fin 2017.

Les chiffres sont encourageants pour tous les adultes avec un permis F en Suisse depuis moins de sept ans. De fin 2017 à fin 2020, le nombre de personnes exerçant une activité rémunérée est passé de 238 à 608, respectivement de 19.6% à 39.7%.

Cette intégration croissante sur le marché de l'emploi réduit les besoins d'assistance et conduit ainsi à des économies pour le canton.

Ces résultats sont la conséquence d'un travail de longue haleine que mène l'EVAM avec les bénéficiaires pour les accompagner vers l'autonomie.

## 247 migrants ont servi la collectivité

Malgré la mise en suspens d'un grand nombre d'activités en raison de la pandémie, les Travaux d'utilité publique (TUP) ont pu tirer leur épingle du jeu en se montrant réactifs et ouverts toutes sortes de synergies.

En 2020, plus de 40 activités ont été proposées par 31 partenaires: communes, associations, fondations et acteurs culturels. Le nombre de bénéficiaires intégrés à des équipes de professionnels est en hausse et s'élève à 247 contre 216 en 2019.

La féminisation de ces programmes est en bonne voie, ainsi que le développement de nouveaux partenariats sur l'Est vaudois. D'une manière générale, nous constatons que les TUP contribuent à favoriser l'intégration sociale des bénéficiaires en créant des liens très concrets avec leur environnement proche.



### Vidéo-reportage

Au sein du programme de formation en techniques d'entretien et buanderie de Malley-Lausanne (agence Keystone-ATS)

Lausanne, Chasseron 1, avant le démontage de l'échafaudage. En automne, le gros œuvre touchait à sa fin.

## Les projets pour valoriser le parc immobilier

Propriétaire de 26 immeubles, l'EVAM évalue constamment l'état de ses bâtiments. Il est ainsi possible de hiérarchiser les travaux et planifier les investissements. En 2020, quatre chantiers étaient en cours :

- **Rapille 4, à Prilly.** La rénovation lourde de l'immeuble a démarré en septembre 2020, et elle durera une année. Une partie des résidents reste sur place, des rocades de logements sont prévues durant les travaux.
- **Aubépines 11 et 13, à Lausanne.** En mai 2021, au terme de seize mois de travaux pour rénovation complète, les appartements du n°13 sont prêts. Les travaux du n°11 démarrent dans la foulée.
- **Montagny 27, à Yverdon-les-Bains.** Le bâtiment nécessite d'importants travaux de rénovation. La phase d'études est en cours.
- **Chasseron 1, à Lausanne.** Un bâtiment est sur le point d'être inauguré. Après des années de procédure et de construction, ce foyer d'hébergement collectif ouvrira ses portes en juillet 2021.

---

## Points forts

### Comment détecter précocement les personnes vulnérables et les prendre en charge

---

**Fin 2019, la sécurité des femmes dans les hébergements pour requérants d'asile a fait l'objet d'un postulat de la députée Muriel Thalmann<sup>1</sup>. Le Grand Conseil a renvoyé ce postulat au Conseil d'État en mars 2021. Le Parlement a accordé au Gouvernement cinq ans pour fournir son rapport (mars 2026).**

**Afin de suivre les progrès dans la prise en charge des populations vulnérables, notamment des femmes, l'EVAM rapportera chaque année sur ce sujet dans le cadre de son rapport annuel, conformément à l'engagement pris par le Chef du Département de l'économie, de l'innovation et du sport.**

#### Déjà en place

En l'état, les foyers sont mixtes afin que l'EVAM puisse disposer de la flexibilité nécessaire pour effectuer les placements. Pour garantir un bon fonctionnement :

- une séparation des genres a lieu d'office lors de l'attribution d'une chambre, à l'exception des couples et des familles
- seules les personnes autorisées ont accès à leur chambre grâce à un système de serrures électroniques
- la mixité de genre au sein du personnel est présente, à l'exception de la fonction de surveillant
- le genre de l'assistant social est pris en compte dans les situations complexes ou délicates.

#### Progrès grâce à la réorganisation

Avec l'introduction d'un responsable à la tête de chaque foyer, la réorganisation de l'EVAM a accentué le travail en réseau entre les différents métiers. Cette collaboration doublée d'une formation spécifique facilite la détection de comportements discriminatoires et violents ainsi que le suivi de ces situations.

Le remaniement du dispositif social a introduit un changement d'envergure : chaque bénéficiaire a accès aux mêmes prestations sociales. Quel que soit son statut ou le foyer dans lequel il est hébergé, il bénéficiera d'un suivi. Un assistant social élaborera avec lui un plan personnel d'autonomisation et prendra en charge, si nécessaire, des situations complexes liées à diverses formes de vulnérabilité.

<sup>1</sup> Postulat Muriel Thalmann et consorts : Pour prévenir les violences contre les femmes hébergées dans les centres d'accueil pour requérants d'asile, déposé en novembre 2019 au Grand Conseil vaudois.



**La vie dans les foyers implique une certaine promiscuité. Partout où cela est possible, l'EVAM prend en compte les besoins spécifiques des femmes.**

Autre nouveauté: une personne référente est à disposition pour soutenir les assistants sociaux. Elle a également pour mission de répondre aux demandes des partenaires, faciliter le contact et renforcer les collaborations.

Un monitoring des situations de comportements discriminatoires et violents a démarré et se poursuivra.

### **Prochainement**

Le personnel encadrant et celui de la sécurité seront formés à la détection des conduites discriminatoires et violentes. Cette formation comprendra une sensibilisation aux situations plus spécifiques aux femmes: violence conjugale et sexuelle, harcèlement, etc.

À travers l'information essentielle pour vivre en Suisse et dans le canton, les bénéficiaires eux-mêmes seront sensibilisés aux mécanismes de violences et de discriminations. L'EVAM s'assurera aussi que les femmes hébergées dans tous ses foyers aient accès à des sanitaires séparés.

Enfin, il est bien évident que l'EVAM continue d'œuvrer dans l'amélioration des conditions d'hébergement et d'assistance pour les personnes vulnérables. Un groupe de travail est déjà constitué pour se pencher sur d'autres améliorations qui devront s'inscrire dans la politique et le budget définie par le Conseil d'État.

---

## Covid-19 : Le temps des grands changements

**Au moment où nous écrivons ces lignes, la crise du Covid-19 qui a éclaté en Suisse en février 2020 n'est pas terminée. La pandémie a imposé une nouvelle réalité avec des changements organisationnels sans précédents. Elle a aussi fait éclore des initiatives et des expérimentations.**

**Entre gestes barrière, contraintes sanitaires et mises en quarantaine, comment les différents domaines de l'EVAM ont-ils su gérer ce quotidien bouleversé? Au prix de quels efforts? Que nous révèle cette crise? Tour d'horizon au cœur de l'activité de l'EVAM.**

---

### La gestion des ressources humaines au cœur de la crise sanitaire

L'entité Ressources humaines était au cœur de la gestion de cette crise inédite, aux prises à des questions majeures : quelles réponses apporter au personnel quand on est face à une maladie inconnue? Comment et quel dispositif de protection mettre en place? L'enjeu était de taille car il touchait à la santé des collaborateurs.

Les mesures de protection ont été rapidement adoptées : gestion de la vulnérabilité, garde d'enfants, télétravail, disponibilité d'écoute et soutien.

Le référent des mesures de santé et de sécurité au travail (MSST) qui venait tout juste d'inaugurer le poste fit preuve d'une grande réactivité. Il rédigea et diffusa des plans de protection, assura la mise à disposition de gel désinfectant et de masques, prodigua conseils et expertise en interne. Accompagner ces mesures, les mettre à jour et veiller à leur respect dans des situations diverses fut une tâche complexe.

Le travail à distance devint la nouvelle donne, partout où cela était possible. Ce changement de paradigme fut soudain. Si l'EVAM n'était pas préparé, il sut rapidement faire face à la situation.

### Des risques élevés sous contrôle dans les foyers collectifs

Les onze foyers étaient les plus exposés. Sur ces lieux de vie collective, la situation exigeait une présence et une écoute importantes auprès des résidents. L'information et la sensibilisation aux mesures de protection ont joué un rôle majeur pour contenir la propagation du virus.

On distribua des masques (ou de l'aide financière pour s'en procurer) aux bénéficiaires, on installa des distributeurs de gel désinfectant, organisa un programme de désinfection et intensifia les nettoyages. Afin de garantir les distances, on balisa les espaces publics et communs. Pour les personnes infectées ou suspectées de l'être, une procédure de suivi fut instaurée. Durant leur placement en isolement, des collaborateurs assurèrent la livraison des repas et de tout autre matériel nécessaire.

## Le maintien du cadre et une aide aux devoirs auprès des mineurs non accompagnés

Avec les écoles fermées à la mi-mars, les jeunes se sont retrouvés toute la journée en foyer, où il a fallu faire preuve d'une souplesse extraordinaire. Pour pallier les absences de plusieurs collaborateurs, des collègues d'autres domaines de l'EVAM ont prêté main forte aux équipes, notamment pour aider aux devoirs et tenter de garantir la continuité pédagogique. Cette forme de collaboration inhabituelle a permis de faire évoluer échanges et points de vues entre différents métiers.

Cette période inouïe a requis des solutions novatrices de suivi à distance avec les différents partenaires: psychologues, médecins, police, institutions et services étatiques.

Face à une jeunesse adolescente qui avait un besoin accru d'accompagnement, nous avons été particulièrement attentifs à la communication et à la sensibilisation aux enjeux sanitaires.

1. Inattendu et prenant de court l'ensemble de la société, le mot d'ordre « Restez chez vous ! » a fait du télétravail le nouveau paradigme.
2. La collaboration étroite avec l'Unité de soins aux migrants (USMI) a permis de contenir la propagation du virus. Un container sanitaire a pris place durant quelques semaines sur le terrain du foyer d'Ecublens.
3. Une sensibilisation des bénéficiaires dans leur langue maternelle a été organisée dans chaque foyer de l'EVAM avec le Dr Sanchis (à gauche, en pantalon gris et pull noir, au foyer de Bex, mai 2020). Responsable médical de l'USMI, il a également apporté avec son équipe un précieux soutien au personnel.
4. Les collaborateurs ont livré aux foyers des plateaux de repas pour les bénéficiaires en quarantaine dans leur chambre.
5. Le balisage des zones de réception – ici au foyer de Bex – a facilité le respect du maintien de la distance minimum.
6. Original ! Un jeune et un collaborateur se saluent de manière inventive pour respecter les gestes barrière.



1



4



5



2



3



6



1. Assistants sociaux, conseillers en orientation et en emploi ainsi que coordinateurs régionaux ont maintenu le contact avec les bénéficiaires en appartement essentiellement par téléphone.
2. Le nettoyage des locaux a été renforcé avec des bénéficiaires en programme d'activité ou par l'intervention des participants à la formation Techniques d'entretien.

### **Les prestations d'assistance préservées tout en limitant les déplacements**

Le 15 mars 2020, la réception du centre administratif à Lausanne est devenu du jour au lendemain l'unique point de contact ouvert pour l'ensemble des migrants du canton vivant en appartement, soit environ 4'500 personnes. Durant le premier confinement, la plupart des autres services publics étaient fermés.

Nous avons dès lors généralisé l'utilisation du Swiss Pass de manière à ce que les bénéficiaires puissent renouveler leur abonnement de transports publics sans se déplacer.

Certains collègues ont prêté main forte dans les foyers. La pandémie leur a permis de faire preuve de polyvalence et d'un bel esprit de solidarité.

### **Le lien au bout du fil dans l'accompagnement des migrants en appartement**

Les coordinateurs régionaux ont réduit leur présence sur le terrain. Ils se sont concentrés sur les contacts essentiels auprès des personnes isolées tout en continuant à gérer urgences et incivilités.

Les assistants sociaux se sont focalisés sur un suivi proactif des bénéficiaires connus pour être vulnérables ainsi que sur les familles avec enfants afin d'assurer le suivi de la scolarité à distance. Les prises de contact ont eu lieu majoritairement par téléphone.

De même, les conseillers en orientation et en emploi ont établi des liens téléphoniques réguliers afin d'encourager les bénéficiaires à rester dynamiques dans leurs démarches d'intégration et assurer, autant que possible, le maintien en emploi.

Cette mise à l'épreuve sanitaire a encore prouvé, s'il le fallait, l'importance du travail en réseau entre les différents métiers et les bénévoles en contact avec les bénéficiaires, ceci afin d'éviter leur isolement social.

### **Les formations et mesures d'intégration ont continué par nécessité ou grâce à des solutions innovantes**

Nous avons mis sur pied à l'intention des bénéficiaires une plateforme numérique d'apprentissage du français en ligne, par le biais de classes virtuelles. Les enseignants pouvaient créer et mutualiser des activités pédagogiques afin d'assurer un enseignement à distance. Ils ont fourni un travail conséquent et entretenu le contact avec leurs élèves en innovant didactiquement.

Des collaborateurs se sont mis à disposition pour donner des coups de main en livrant des repas et en aidant au sein des foyers, notamment auprès des MNA.

Le confinement a révélé, une fois encore, la fracture numérique et l'isolement social des bénéficiaires. Les éducateurs en milieu de formation téléphonaient aux élèves qui ne donnaient plus de nouvelles à leur enseignant ou qui avaient décroché, pour les aider, les rassurer ou tout simplement maintenir un lien humain.

La cuisine, les épiceries et le programme de formation Techniques d'entretien n'ont jamais arrêté leur travail. La cuisine a continué à produire les repas et organiser ses livraisons. Les programmes de nettoyage ont été également renforcés pour répondre efficacement aux besoins de désinfection dans les foyers. Afin de gérer la file d'attente aux guichets, un programme d'activité a été mis en place pour faire respecter les distances sociales et s'assurer de la désinfection des mains.

Les cours en présentiel ont pu reprendre dès le mois de juin et sont toujours en vigueur à l'heure actuelle. Nous avons ainsi évité la fracture numérique et les risques d'isolement social tout en maintenant l'efficacité pédagogique.

D'un point de vue des prises d'emploi, le Covid a permis de placer de nombreuses personnes sur le marché, notamment dans le secteur du nettoyage (consulter page 16).

### Les systèmes d'information accélèrent le déploiement d'outils collaboratifs

Avant la pandémie l'EVAM ne disposait d'aucun outil de collaboration en ligne. Le Covid-19 a rendu non seulement obligatoire mais prioritaire leur développement. En contrepartie, les projets de développement d'application pour certains métiers ont été considérablement ralentis.

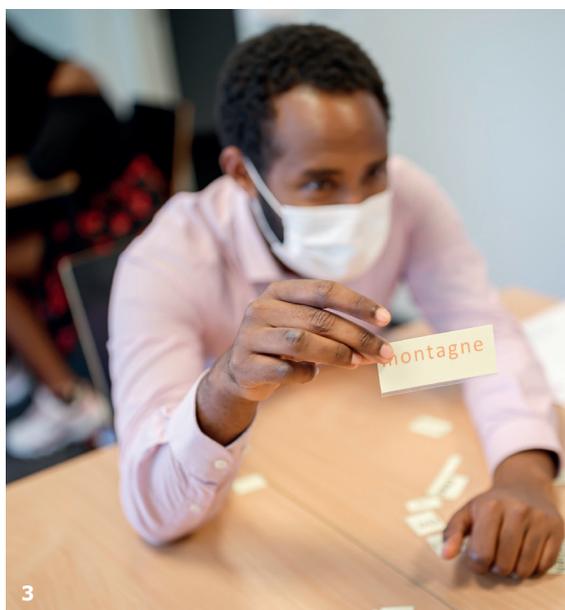
Avec l'introduction de nouvelles applications, les collaborateurs ont commencé à communiquer par visioconférence ou par messagerie instantanée et à partager des fichiers au sein de groupes de travail.

### Mission accomplie

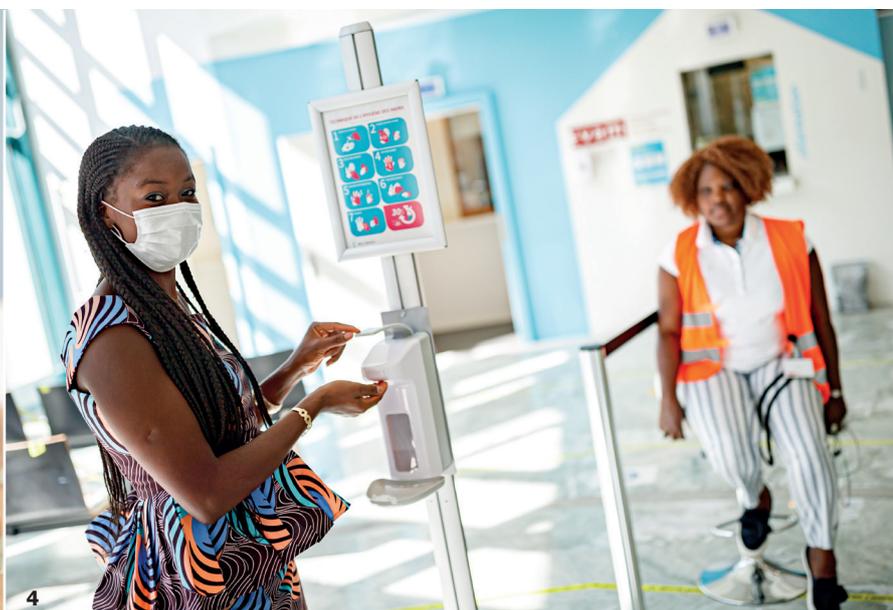
La pandémie du Covid-19 nous a forcé à nous réinventer, sur le plan individuel et collectif. L'EVAM a su faire face à ses responsabilités grâce à ses collaborateurs, à leur faculté d'adaptation et leur solidarité ainsi qu'à l'excellente collaboration avec ses partenaires.

3. En juin 2020, élèves et enseignants étaient soulagés de reprendre les cours en présentiel. Le port du masque y est obligatoire.

4. Chaque arrivant au Centre de formation et administratif lausannois doit utiliser le distributeur de désinfectant. Un bénéficiaire en programme d'activité y veille et supervise les mouvements au guichet.



3



4

# Panorama du bénévolat

## Magnifique solidarité

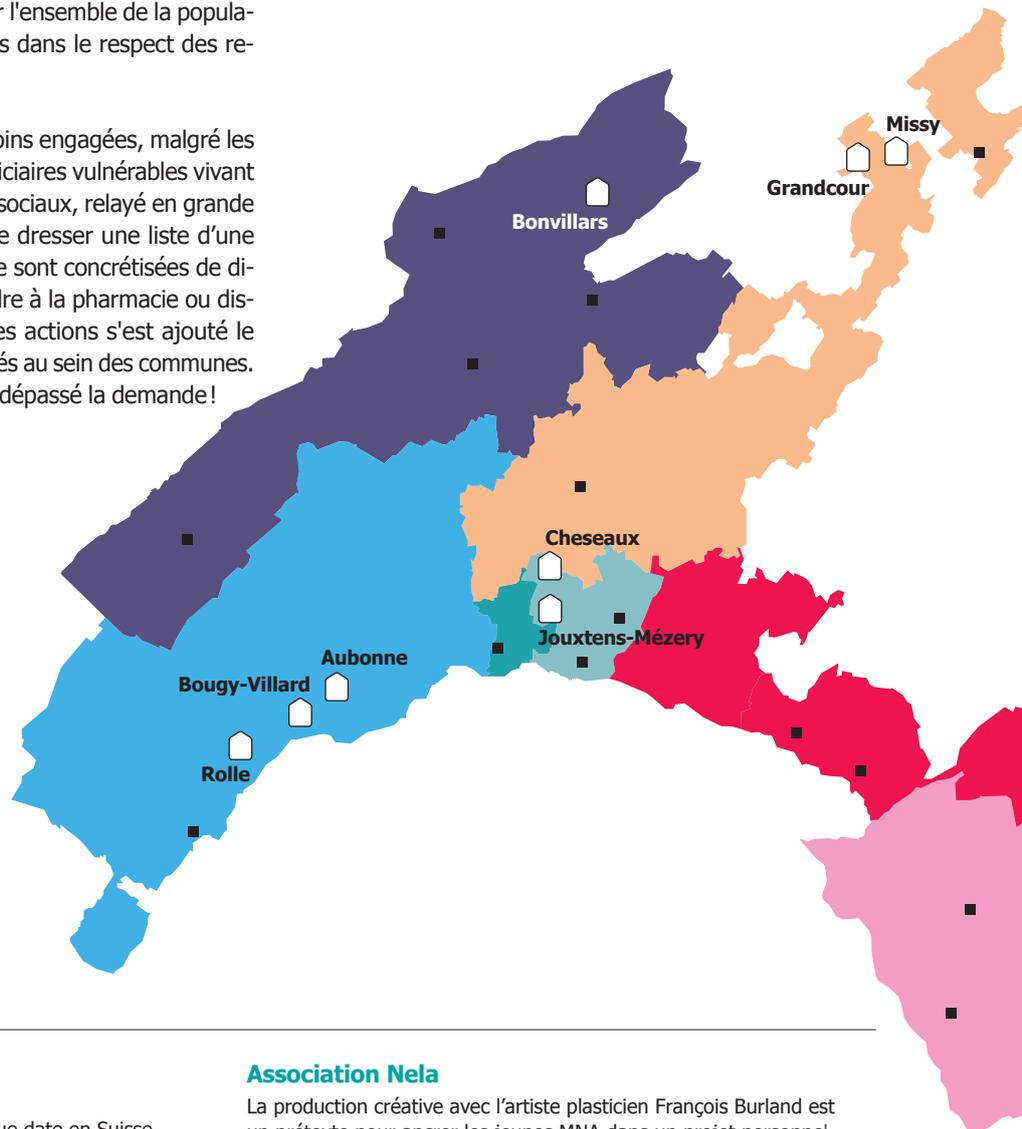
En 2020, la pandémie s'est aussi ressentie dans l'aide apportée dans les foyers par les bénévoles. La totalité des visites et activités ont été suspendues au printemps afin de préserver l'ensemble de la population. Dès l'été certaines activités ont repris dans le respect des recommandations fédérales.

De nombreuses personnes se sont néanmoins engagées, malgré les consignes de sécurité, pour aider les bénéficiaires vulnérables vivant en appartement. Un appel sur les réseaux sociaux, relayé en grande partie par Action Parrainages, a permis de dresser une liste d'une quarantaine de bénévoles. Leurs actions se sont concrétisées de diverses manières : faire les courses, se rendre à la pharmacie ou dispenser un appui scolaire à distance. A ces actions s'est ajouté le soutien offert par les groupes d'entraide créés au sein des communes. De magnifiques élans de solidarité qui ont dépassé la demande!



### Un village Une famille

Des bénévoles s'engagent pour accueillir les familles de requérants d'asile et faciliter leur insertion sur leur nouveau lieu de vie.



## DANS TOUT LE CANTON

### Action Parrainages



Mise en relation de personnes installées de longue date en Suisse romande avec des personnes migrantes.

Objectif : faire connaissance et soutenir les nouveaux arrivés pour un temps plus ou moins long.

### Association Paires

60 nouveaux tandems sociaux entre une personne issue de la migration et une personne établie en Suisse ont été créés en 2020 pour nouer une relation d'amitié, soit 120 personnes connectées. 40 tandems de cours d'appui ont été créés en collaboration avec les associations UNIL sans Frontières et M.E.T.I.S

Activités sportives, sorties récréatives, aide à la recherche d'emploi et stages. Soirées discussion, jeux en ligne

### Association Nela

La production créative avec l'artiste plasticien François Burland est un prétexte pour ancrer les jeunes MNA dans un projet personnel. Propositions de stages, places d'apprentissage, contrats de travail sont proposés grâce à un réseau d'entreprises et d'associations.

### République des sports

Son objectif consiste à favoriser la découverte de sports ainsi que l'accès à une pratique régulière en club sportif, et à vivre le sport notamment à travers le bénévolat.

Bénévolat en tandem aux Jeux Olympiques de la Jeunesse Lausanne 2020 entre un jeune d'ici et un jeune migrant. Deux Afghans de 18 ans ont porté la flamme olympique.

**Activités régulières** (hebdomadaire, mensuelle, etc.)

*\*Activités ponctuelles*

## Nyon

**Association Le lieu-dit**

**Cours de français, cours axé santé** (certains réservés aux femmes, avec garde pour enfants), appui pour les apprentis (CFC/AFP), permanence, atelier d'art thérapie, atelier vélo, vestiaire, garde-meubles, cours d'informatique.

## Sainte-Croix

**Café Contact**

**Cours de français, vestiaire, café contact**, «marraines scolaires» qui accueillent enfants et parents pour un appui et un goûter.

*\*Grande fête à Noël.*

## Vallée de Joux

**GAMVJ Groupe d'accueil des migrants de la Vallée de Joux**

**Aide à l'apprentissage du français, aide administrative, soutien scolaire.**

*\*Activités festives, créatrices, accompagnement des migrants aux activités et dans les sociétés locales.*

## Yverdon-les-bains

**Les Tisserands du Monde**

**Distribution de nourriture, en collaboration avec Tables Suisses, ainsi que des maraîchers et des boulangers.**

*\*Cours de français, vestiaire pour adultes, vestiaire pour enfants, Café contact.*

**Caritas Vaud et ASOLAC Association sociale œcuménique de la Côte**

**Permanence d'accueil sans rendez-vous pour écoute, conseils, orientation**

## Orbe

**GAMO Groupe d'accueil des migrants d'Orbe**



**Cours de français, permanence, co-financement avec le Théâtre de la Tournelle pour un travail d'utilité publique en tant qu'assistant régisseur.**

*\*Ciné Club 4 à 7, expression artistique, sensibilisation à l'emploi, orientation professionnelle.*

## Ecublens

**ABRAE Association des bénévoles auprès des requérants d'asile d'Ecublens**



**Café contact, vestiaire, jeux adultes et enfants, fête, henné pour les femmes. Pour les enfants: aide aux devoirs, activités créatrices.**

## Lausanne

**Foyer de Vennes**

**Communauté Sant'Egidio**

**Collation pour partager un moment d'amitié et/ou soutenir ceux qui vivent des épisodes difficiles.**

**Pour les enfants: ateliers créatifs à l'Ecole de la paix.**

*\*Barbecue, Noël solidaire.*

**Le Vestiaire de Tour Grise 26**

**Habits, pour enfants et adultes**

## Epalinges et

**Vers-chez-les-blancs**

**GAMEP Groupe d'accueil des migrants à Epalinges**

**Cours de français et soutien scolaire aux enfants, soutien administratif et accompagnement.**

*\*Soupers, sorties sportives et loisirs.*

**Smoothie Nomade**

**Activités de formation et d'insertion.**

## Echallens

**AAME Association pour l'accueil des migrants d'Echallens**  
Dissolution de l'association en septembre 2020

**Cours de français débutants à avancés.**

## Moudon

**Le Roseau, Centre d'accueil de jour**

**Parlons Français**

**Cours de langue par des bénévoles expérimentés.**

## Avenches

**Groupe Babelvita**

**Cours de français, Café-contact hommes, Café-rencontres femmes**  
**Pour les enfants: appuis scolaires, atelier d'expression, tennis, bibliothèque interculturelle.**

*\*Pique-nique, coups de balai, jeux, sorties, bénévolat.*

## Montreux-Clarens

**ABRAC Association des bénévoles auprès des réfugiés à Clarens et environs**

**Cours de français, permanence, volleyball, accompagnement.**

*\*Excursions, soirées festives, journée en plein air avec repas.*

## Lavaux

**ABRAL Association des bénévoles auprès des requérants d'asile du Lavaux**

**Cours de français, permanence, volleyball.**

*\*Excursions, sorties récréatives.*

## Leysin

**Association Ste-Agnès**

**Cours de français, aide aux devoirs pour les adultes, vestiaire, repas-loto.**

*\*Billets de cinéma et cirque pour les enfants, excursions.*

## Bex

**GAR Groupe d'appui aux réfugiés**

**Vestiaire, couture, atelier parents-enfants, peinture pour enfants, soutien au français, «casse-croûte» convivial.**

*\*Pour les enfants: sorties ludiques, cinéma.*

## 335 jours en poste, qui sont les membres du Conseil de direction ?

La nouvelle équipe de direction a pensé, accompagné et mis en œuvre la nouvelle organisation qui a vu le jour le 1<sup>er</sup> février 2020. Qui sont les personnes qui la composent ? Qu'apportent-elles à l'EVAM ? Quelles sont leurs motivations, projets et défis ? Portraits.

## Axelle Schnell

Responsable du domaine Mineurs non accompagnés (MNA)

48 collaborateurs-trices (35.4 ETP\*)  
Entrée à l'EVAM: janvier 2020, à ce poste

«**Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux pas changer, le courage de changer celles qui peuvent l'être et la sagesse de distinguer les premières des secondes.**»

Marc Aurèle

Il s'agit de se concentrer sur notre mission, les potentiels et les possibilités d'amélioration.

**À ce poste**, je peux encourager les bonnes pratiques. Ma priorité est de soutenir les responsables de foyer et leurs équipes dans l'accompagnement des mineurs non accompagnés (MNA) ainsi que des jeunes majeurs. Nous nous appuyons sur le concept socio-éducatif. Ce document évolutif intégrera prochainement les modifications récentes: l'introduction d'équipes interdisciplinaires grâce à la réorganisation de l'EVAM et les objectifs de l'Agenda Intégration Suisse.

**Ce qui me motive**, depuis toujours, c'est de m'impliquer dans des contextes interculturels et exigeants où le travail en équipe interdisciplinaire et l'étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires sont indispensables.

**J'ai pour projet** de favoriser davantage les collaborations avec les nombreux partenaires internes et externes, fondamentales pour l'accomplissement de notre mission commune.

**Mes défis** consistent à poursuivre la mise en place du domaine MNA et à œuvrer au quotidien pour la mission complexe qui nous est confiée.

**J'ai obtenu** un Master en travail social.



\* ETP: emploi temps plein

## Björn Ballif

Responsable du domaine Assistance

68 collaborateurs-trices (59.7 ETP)

Entrée à l'EVAM: 2011, en tant que responsable de l'attribution des places d'hébergement aux migrants



« La musique, c'est ce qu'il y a entre les notes. »

Isaac Stern inspiré de Mozart

L'art du management, ce n'est pas seulement gérer ce qui est dit ou ce qui est fait, mais c'est capter tout ce qui est de l'ordre du sensible et du ressenti, sous peine d'échec.

**À ce poste**, je peux apporter ma vision de la qualité des prestations. En tant que service public, l'EVAM doit respecter des normes mais aussi servir le bénéficiaire avec des standards de qualité élevé, comme si c'était un client.

**Ce qui me motive**, c'est pouvoir offrir aux bénéficiaires un traitement adéquat et professionnel de leurs demandes. En parallèle, mes collaborateurs doivent évoluer dans un environnement motivant et innovant, propice au développement de leurs connaissances et leurs compétences, afin d'améliorer continuellement nos prestations.

**J'ai pour projet** de conduire le remplacement de notre application de gestion des données et de versement de l'assistance, âgé de 20 ans. Son principal atout devra être la flexibilité tout en conservant le contrôle et la stabilité. Ce travail important qui va durer de 4 à 5 ans est de haute importance pour l'établissement.

**Mes défis** consistent à développer la notion de service au sein de mon équipe. Je veux aussi faire monter en compétences les collaborateurs. Tenir compte des particularités de chaque bénéficiaire et inscrire tous les éléments de sa situation dans le cadre légal de l'aide sociale est une tâche très exigeante!

**J'ai obtenu** un diplôme d'enseignement du piano à la Haute école des arts de Berne, un Executive Master of Business Administration à la Haute école de gestion de Neuchâtel, ainsi qu'un certificat en management public à l'Université de Lausanne.

# Delphine Coquelle

Responsable du domaine Infrastructures

45 collaborateurs-trices (36.9 EPT)

Entrée à l'EVAM: mars 2016, en tant que Secrétaire générale

**«Escaladez la montagne (...), pour relever le défi, profiter de l'air et contempler la vue (...) pour voir le monde.»**

Inspirée par David McCullough

La montagne est l'espace où je me ressource. Marche, ski, randonnée en peau de phoque : j'aime le côté sportif et endurant de ces activités, et parfois le dépassement de soi, au milieu de paysages éblouissants. C'est une grande source de liberté, de réflexion et d'inspiration.

**À ce poste**, je peux mettre à profit ma double casquette : mon expérience dans la construction et le suivi de chantiers, ainsi que le management d'équipes de terrain qui délivrent des prestations aux bénéficiaires de l'EVAM.

**Ce qui me motive**, c'est l'aspect concret et pragmatique de mon activité, tout autant que les relations humaines avec les collègues. J'ai à cœur de les faire monter en compétence. Le respect, la confiance et le dialogue sont pour moi des valeurs primordiales.

**Parmi mes projets**, il y avait le regroupement des équipes sous un même toit au Mont-sur-Lausanne. Le projet a vu le jour en 2020. L'idée d'aménager dans ce dépôt un espace chaleureux m'a paru essentielle. Nous avons ainsi créé la Work Coffee Room, grâce aux compétences des collaborateurs. C'est un lieu d'accueil, de pause, de réunions, de travail qui cimente la coopération et contribue à une bonne ambiance.

Courant 2021, nous allons renforcer les objectifs professionnels de deux programmes récents de formation et d'activités : Menuiserie et Techniques en lien avec les métiers du bâtiment.

**Mes défis** se concentrent sur l'amélioration continue des prestations délivrées par les équipes du domaine Infrastructures, ainsi que sur la conservation ou l'augmentation de la valeur du patrimoine immobilier de l'EVAM.

**J'ai obtenu** un diplôme à l'École supérieure de commerce de Rouen (F).



## Frédéric Mag

Responsable du domaine Formation et mesures d'intégration

99 collaborateurs-trices (72.5 ETP)

Entrée à l'EVAM: 2014, en tant que responsable de l'entité Intégration et Développement



«*La folie, c'est de se comporter de la même manière et de s'attendre à un résultat différent.*»

Albert Einstein

Ce texte dit en creux deux choses: pour obtenir du changement, il faut commencer par soi-même. Par un effet systémique, ce changement impactera forcément notre environnement.

**À ce poste**, je peux participer à l'inclusion des personnes migrantes. Chacune doit pouvoir trouver sa place dans notre société d'accueil et y apporter sa contribution. La migration est source de richesse réciproque et participe à modeler une société plurielle. En tant que responsable, je favorise un climat de travail basé sur la confiance et le soutien des cadres et des collaborateurs. C'est la clé de voûte pour remplir notre mission, développer la qualité de nos prestations et répondre aux besoins complexes des bénéficiaires.

**Ce qui me motive**, c'est de travailler dans un environnement complexe, varié et stimulant. Et de me rapprocher davantage des collaborateurs pour mieux comprendre leurs besoins et tenter d'y répondre.

**J'ai pour projet** de développer le «travailler-ensemble» au sein et avec les autres domaines et entités (tandis que la crise sanitaire tend à nous isoler). Je veux aussi promouvoir nos programmes de formation auprès de nos prestataires et des prescripteurs de mesures, comme les centres sociaux régionaux.

**Mes défis** consistent à nous former, en tant que professionnels, aux outils numériques. Par la suite, je souhaite intégrer progressivement le numérique dans nos formations pour sensibiliser nos bénéficiaires aux risques et aux avantages qui y sont liés. A mes yeux, il est aussi important de soigner l'image de l'EVAM par le réseautage et en nous appuyant sur une véritable stratégie de communication.

**J'ai obtenu** un Certificat fédéral de capacité d'employé de commerce, un brevet fédéral en assurance de personnes, puis après un virage à 180°, un Bachelor d'éducateur social et dernièrement, un Diploma of Advanced Studies en Management des institutions sociales.

## Jessica Fragnière

Responsable du domaine Accompagnement des migrants en appartement

67 collaborateurs-trices (55.8 ETP)

Entrée à l'EVAM: 2012, en tant que responsable de secteur, puis en 2016, chargée du projet

«Héberger un Migrant»

*«Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins 9 possibilités de ne pas s'entendre.»*

Bernard Werber

...Il faut garder cela en tête...

**À ce poste**, je peux créer une toute nouvelle équipe. Avec la réorganisation de l'EVAM, c'est l'un des domaines qui intègre les plus profonds changements. Il faut redéfinir les processus qui conduisent nos actions avec une approche centrée sur la personne et son autonomie : le migrant mais aussi les collègues. Dans nos relations extérieures et avec les partenaires, j'attache de l'importance à la reconnaissance de nos compétences.

**Ce qui me motive** et me nourrit, c'est mon amour des gens, leur diversité, la variété des opinions et des idées. Je découvre, je m'étonne et j'essaie d'avancer avec l'autre pour construire des liens sains et une meilleure compréhension de notre monde.

**Mes projets** sont orientés sur la création de liens entre bénéficiaires et population civile à travers des initiatives régionales. La construction de partenariats solides avec les organismes d'insertion et les employeurs constitue une autre priorité à mes yeux. Nous devons aussi rechercher la meilleure adéquation entre besoins en logement des bénéficiaires et ressources de notre parc immobilier.

**Mon défi majeur**, c'est donner une place au bénéficiaire où il se sent sécurisé, soutenu et reconnu. Une place qui lui permet de garder le pouvoir sur sa vie. Pour rendre le bénéficiaire autonome, nous devons travailler de manière coordonnée.

**J'ai obtenu** un Bachelor à l'École Hôtelière de Lausanne, un Master en communication interculturelle, un Diplôme d'ethnopsychiatrie et un Certificat en Management des actions publiques.



## Marie-Claire Maillard

Responsable du domaine Foyers

97 collaborateurs-trices (83.2 ETP)

Entrée à l'EVAM : 2016, en tant que responsable de secteur



« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin. »

Proverbe africain

Ce dicton africain illustre ma philosophie de travail. Il est aussi une réponse au défi auquel est confronté mon domaine avec l'organisation d'équipes de foyer sous un même et unique responsable hiérarchique.

**À ce poste**, je peux apporter ma polyvalence éprouvée par 16 années dans l'humanitaire : ma pratique du terrain, de l'opérationnel avec une approche orientée vers les solutions, mon expérience de gestion d'équipes multiculturelles et multidisciplinaires et des compétences de conceptualisation. Cette polyvalence m'est très utile pour concilier urgences opérationnelles, mobilisation des collaborateurs et collaboratrices et définition d'objectifs communs.

**Ce qui me motive**, c'est travailler avec des équipes interdisciplinaires pour améliorer de manière continue l'accueil, l'accompagnement et les conditions de vie des migrants. Dans cette vie en collectivité, il y a nécessité de s'arrêter sur l'individu, ses aspirations, ses ressources.

**J'ai pour projet** de mobiliser l'expérience et les compétences de chacun et chacune au sein des équipes pour être à l'écoute des bénéficiaires que nous hébergeons et sentir la dynamique qui s'installe dans les foyers. La vie en foyer n'étant souvent qu'un passage, j'ai également pour objectif de soigner la coordination entre les divers intervenants.

**Mes défis consistent** à trouver un juste équilibre entre continuité et remise en question, à donner une direction à la fois cohérente et contextualisée aux équipes œuvrant dans les foyers aux quatre coins du canton, à identifier les possibles parmi les contraintes.

**J'ai obtenu** un Master en psychologie et un Certificate of Advanced Studies (CAS) en Management Humain.

## Julien de Lambilly

Responsable de l'entité Conseil et support

17 collaborateurs-trices y compris apprenti-e-s (10.8 ETP)

Entrée à l'EVAM: 2012, en tant que chef de projets institutionnels

«Ce qui est certain, c'est que le changement ne viendra pas des autres!»

Laurent Gounelle

Alors, à vous de commencer!

**À ce poste**, je peux participer à la diffusion de méthodes et techniques qui facilitent la collaboration et le partage d'information. J'aide à structurer les réflexions, planifier les étapes des projets et fixer les priorités. Je saisi chaque occasion de promouvoir le self-management et de susciter l'auto-questionnement. Je m'intéresse à l'Holacracy, aux Liberating structures et à la théorie du nudge. Ces influences m'amènent à laisser agir les personnes les plus motivées et qualifiées, peu importe leur statut dans l'entreprise.

**Ce qui me motive**, c'est de contribuer à rendre notre organisation flexible: plus adaptée aux besoins et toujours plus respectueuse des êtres humains. J'aime challenger et plonger dans les réalités opérationnelles, écouter mes collègues et imaginer comment faire mieux, tout en conservant une vision d'ensemble. Le plus motivant, c'est de prouver qu'il est possible de changer!

**Mes projets**, en tant que «digital addict», s'appuient sur les nouvelles technologies: où et comment pourraient-elles nous être utiles? Je prépare le déploiement de solutions collaboratives dans le cadre d'un programme de transformation digitale, qui mettra à contribution toutes les équipes de l'entité! Nous allons également déployer un nouveau site web. Dans le cadre de l'Agenda Intégration Suisse, je participe à la définition des nouveaux processus de gestion de la relation bénéficiaire et à notre stratégie d'autonomisation numérique qui vise à mieux préparer nos bénéficiaires à agir en société.

**Pour relever ces défis**, nous devons améliorer la diffusion des connaissances, favoriser l'émergence de réseaux de compétences et développer la relation client-fournisseur entre les collaborateurs.

**J'ai obtenu** une maturité professionnelle commerciale bancaire et un brevet fédéral de spécialiste en organisation d'entreprise suivis par des formations en gestion de projet agile (SCRUM) et Business analysis.



## Laurent Bremond

Responsable de l'entité Finances

6 collaborateurs-trices (5,6 EPT)

Entrée à l'EVAM: 2000, en tant qu'employé de commerce, puis assistant comptable, et responsable de la comptabilité depuis 2007



« **Comptable**: personne qui résout un problème dont tu ne connaissais pas l'existence, d'une manière que tu ne comprends pas. »

Auteur inconnu

Cette définition humoristique est très près de la réalité. Elle illustre le fossé qui peut séparer des univers construits avec des logiques et des outils de travail différents. Rapprocher ces mondes étrangers l'un à l'autre est pour moi un défi captivant!

**À ce poste**, je peux faire en sorte que l'EVAM dispose des ressources financières nécessaires pour accomplir sa mission. Si le sens de l'analyse et de la synthèse sont importants, expliquer les chiffres avec ouverture d'esprit l'est tout autant. C'est mon atout.

**Ce qui me motive**, c'est l'activité de l'EVAM, la diversité de ses actions et de ses projets. Une variété que l'on retrouve dans les finances.

**J'ai pour projet** de rendre l'information financière claire et accessible à l'interne comme pour les partenaires, en particulier le volet qui concerne le suivi de budget.

**Mes défis consistent** principalement à soutenir les domaines et les entités de l'EVAM et développer des outils de suivi financier pour faciliter le pilotage de l'organisation. De même, entretenir des relations de confiance avec l'ensemble des partenaires constitue une donnée importante à mes yeux. C'est un défi permanent. Soigner le relationnel aide grandement à mieux gérer les changements constants auxquels l'établissement doit faire face.

**J'ai obtenu** un Diplôme en Économie à la Haute école de gestion d'Yverdon.

## Isabelle Bretin-Tüscher

Responsable de l'entité Ressources humaines

9 collaborateurs-trices (7.6 ETP)

*Entrée à l'EVAM: 2007, à ce poste. Depuis mon arrivée, le personnel a plus que doublé et j'ai pu augmenter la taille de mon équipe, professionnaliser et diversifier les prestations fournies au management ainsi qu'à l'ensemble du personnel.*

**«La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines.»**

Antoine de St-Exupéry

Ce qui m'anime, c'est de travailler avec l'être humain. La plus-value de mon entité est de fournir appui et conseils dans des situations relationnelles complexes, dans un contexte en évolution perpétuelle, en plus de garantir la gestion administrative des rapports contractuels de travail. En travaillant à l'amélioration des conditions de travail, nous pouvons favoriser une collaboration plus harmonieuse des équipes et le partage d'objectifs au sein de la direction.

**À ce poste** très généraliste et avec mon équipe, je suis en charge d'un large éventail de prestations que la taille moyenne de l'EVAM rend possible. C'est extrêmement riche de travailler avec une telle diversité de métiers. Je suis une responsable exigeante au niveau de la qualité des prestations que nous proposons, soucieuse de favoriser l'harmonie au sein de mon équipe et sensible à l'importance de soigner la communication dans l'ensemble de nos actions.

**Ce qui me motive**, c'est d'apporter mon savoir-faire dans les situations humainement complexes ainsi que dans la gestion du changement. Ma fonction requiert un bon équilibre personnel car, en plus de la charge de travail, mes activités sont souvent prenantes émotionnellement.

**J'ai pour projet** de développer encore davantage le partenariat entre la fonction RH, la hiérarchie et le reste du personnel, en l'adaptant au mieux aux besoins et attentes tout en clarifiant le rôle de chacun. Le défi est de parvenir à alléger notre charge de travail pour renforcer notre présence sur les divers sites de l'EVAM dans le canton.

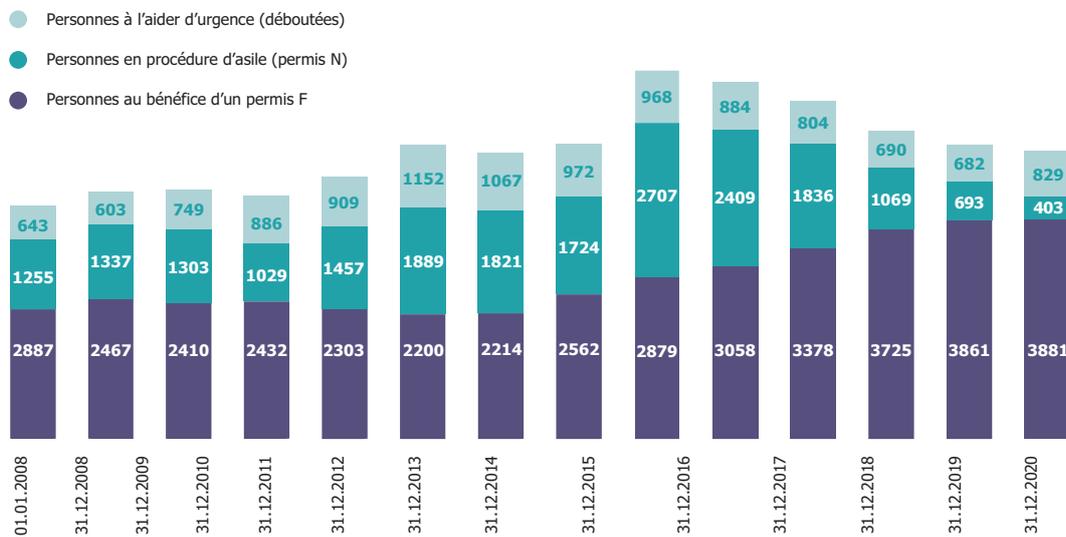
**J'ai obtenu** au terme d'une formation en psychologie du travail, un master en Human systems engineering.



# Statistiques

## Évolution du nombre de personnes assistées par l'EVAM

Au 31 décembre, l'EVAM assistait 5'113 personnes représentant 3'174 familles, réparties selon les statuts suivants :

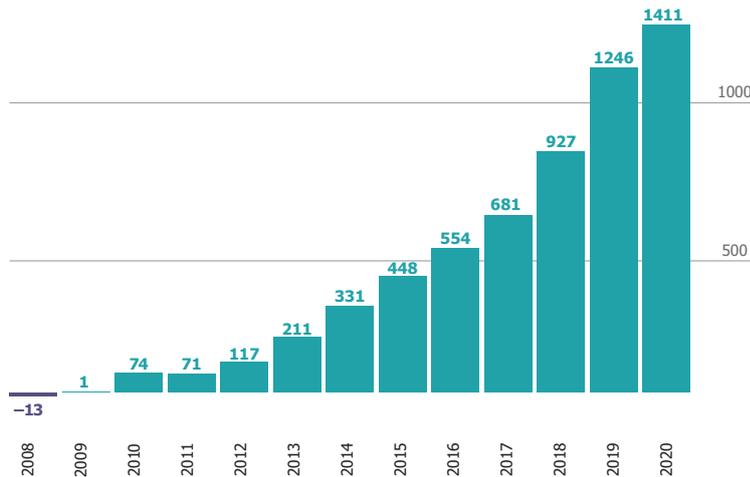


## Nombre annuel de requérants d'asile attribués au canton de Vaud et pris en charge par l'EVAM



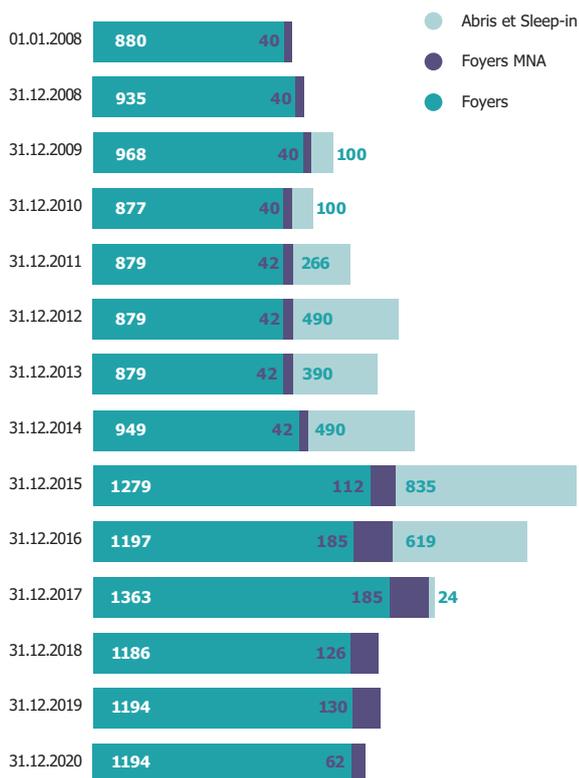
Ce chiffre est l'un des plus bas enregistrés depuis la fin de la guerre froide. La situation sanitaire, les actions de Frontex et des gardes-frontières aux abords de l'Europe en sont les raisons principales.

### Personnes avec permis F qui accèdent durablement au marché du travail (chiffres cumulés)

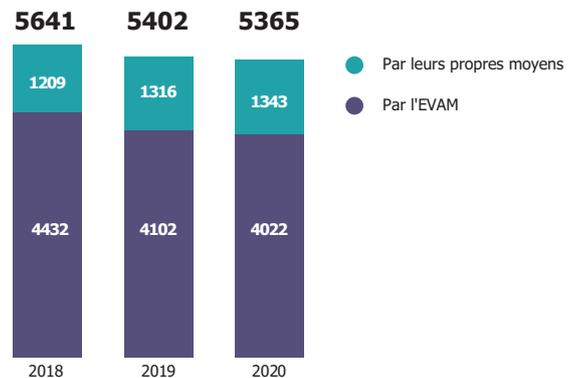


L'intégration s'est poursuivie en 2020, cependant moins rapidement que les deux années précédentes. Le chiffre résulte de la différence entre les flux d'entrées et de sorties d'une activité lucrative durant l'année.

### Capacité des structures d'hébergement collectif



### Personnes hébergées



Le nombre de personnes qui trouvent une solution de logement sans passer par l'EVAM continue d'augmenter, alors que le chiffre global des personnes hébergées diminue. Ceci est l'un des effets de l'encouragement à l'autonomie. Pour les personnes qui trouvent à se loger par leurs propres moyens, l'EVAM continue à fournir la prestation financière d'hébergement. Cette prestation se base à la fois sur le nombre de personnes hébergées et la grandeur du logement.

---

# Rapport financier

## Un résultat positif en dépit de la pandémie

---

**En 2020, la baisse du nombre de personnes relevant de l'asile s'est poursuivie. En moyenne, 5'185 personnes ont été prises en charge, soit une diminution de 183 individus par rapport à 2019. Or, le budget de l'exercice 2020 était basé sur 4'707 bénéficiaires. Le financement cantonal a dû être adapté en conséquence, conformément à la loi et aux règles dictées par la convention de subventionnement entre l'État de Vaud et l'EVAM.**

La subvention du canton était en 2020 de CHF 129.9 millions, soit d'un montant inférieur de 3.5 millions par rapport à 2019. Le nombre de personnes à prendre en charge ayant été plus élevé que prévu, un financement complémentaire de CHF 5.4 millions a été apporté au budget initial de CHF 124.5 millions. Il est à noter que ces montants incluent les charges liées à l'Agenda Intégration Suisse (AIS), soit CHF 3.2 millions, et que ce dernier montant est inférieur à celui budgété. En cause, la pandémie de Covid-19 qui a fortement ralenti certaines mesures d'intégration ainsi que la mise en place du suivi social continu de nos bénéficiaires.

### Recrutements reportés

La crise mondiale que nous traversons a clairement freiné les projets et activités prévus au budget d'exploitation. D'une part, la pandémie a engendré des coûts directs en mesures de protection pour nos bénéficiaires et collaborateurs; d'autre part, elle a induit une diminution des charges, notamment en raison de recrutements retardés.

### Les bénéficiaires gagnent en autonomie financière

En parallèle, les craintes d'une perte de l'autonomie financière de nos bénéficiaires ne se sont pas vérifiées jusqu'à ce jour. Les recettes y relatives sont même en augmentation, atteignant CHF 10.8 millions contre CHF 10.1 millions l'année précédente.

En ce qui concerne les autres charges d'exploitation, amortissements et provisions compris, elles sont globalement inférieures aux prévisions initiales et participent au résultat positif de l'exercice 2020.

Ainsi, au 31 décembre 2020, on note un excédent de recettes de CHF 3'224'409.-. Dès l'approbation des comptes par le Conseil d'État, une part de ce résultat, soit CHF 1'443'901.-, sera attribuée au Fonds d'égalisation, lequel passera de CHF 5'054'967.- à CHF 6'498'868.-. Le solde du résultat positif de l'exercice 2020, soit un montant de CHF 1'780'508.-, sera quant à lui restitué au Canton.

En revanche les projets de rénovation ou de construction du parc immobilier se sont déroulés selon la planification. Des travaux de près de CHF 6.1 millions ont été réalisés. Le financement de ces investissements est toujours assuré par l'octroi d'emprunts au bénéfice d'une garantie étatique accordée par décret au printemps 2018.

## Compte de résultat // en CHF

|   | <b>31.12.2020</b>      | <b>Budget au<br/>31.12.2020</b> | <b>31 .12.2019</b>     |
|---|------------------------|---------------------------------|------------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                                  |                        |                                 |                        |
| Financement cantonal  | 129'977'353.28         | 124'545'509.78                  | 133'553'471.58         |
| Produits d'hébergement  | 5'861'840.10           | 5'228'834.45                    | 5'807'141.81           |
| Produits des frais médicaux                                     | 1'591'814.25           | 1'075'043.67                    | 1'451'418.80           |
| Autres produits - facturations diverses                         | 3'436'540.24           | 3'982'658.99                    | 3'787'078.78           |
| Revenus des requérants  | 5'721'946.70           | 4'936'313.19                    | 5'542'328.90           |
| Produits divers   | 68'845.27              | 41'250.00                       | 33'984.02              |
| <b>Total des produits d'exploitation</b>                        | <b>146'658'339.84</b>  | <b>139'809'610.08</b>           | <b>150'175'423.89</b>  |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                   |                        |                                 |                        |
| <b>Prestations d'assistance, d'hébergement et d'encadrement</b> |                        |                                 |                        |
| Charges d'assistance  | -23'968'748.50         | -21'957'999.37                  | -23'974'866.39         |
| Loyers et charges des appartements, foyers et locaux            | -31'710'203.43         | -27'709'483.00                  | -33'435'604.67         |
| Electricité des appartements, foyers et locaux                  | -1'621'818.68          | -1'647'390.00                   | -1'719'292.99          |
| Frais médicaux (y.c. honoraires courtier)                       | -30'704'013.01         | -27'909'540.96                  | -33'248'619.53         |
| Frais de surveillance   | -3'612'857.00          | -2'798'771.00                   | -3'423'294.85          |
| Frais d'exploitation des mesures d'intégration                  | -972'784.59            | -1'637'539.00                   | -1'631'514.71          |
| <b>Charges de personnel</b>                                     | <b>-42'487'329.24</b>  | <b>-47'217'267.75</b>           | <b>-42'391'767.12</b>  |
| <b>Autres charges d'exploitation</b>                            |                        |                                 |                        |
| Frais de véhicules  | -171'670.50            | -197'830.00                     | -179'321.72            |
| Assurances et taxes   | -401'208.00            | -371'214.00                     | -405'779.80            |
| Développements et exploitation de l'informatique                | -1'949'635.30          | -2'023'600.00                   | -1'911'531.07          |
| Honoraires de tiers   | -239'213.21            | -397'200.00                     | -289'091.46            |
| Frais de télécommunications                                     | -177'365.28            | -200'000.00                     | -176'477.35            |
| Frais divers d'administration                                   | -347'898.08            | -458'500.00                     | -360'115.46            |
| Frais bancaires liés aux versements des prestations             | -119'243.39            | -139'000.00                     | -116'862.11            |
| Pertes sur débiteurs  | -115'325.70            | -167'500.00                     | -305'421.21            |
| <b>Amortissements, provisions et corrections de valeur</b>      |                        |                                 |                        |
| Amortissements des immobilisations                              | -4'442'530.25          | -4'451'200.00                   | -4'246'634.89          |
| Attributions aux provisions (annexe 7)                          | -277'493.00            | -234'575.00                     | -324'475.00            |
| Dissolutions des provisions (annexe 7)                          | 125'000.00             | -                               | 252'650.00             |
| <b>Total des charges d'exploitation</b>                         | <b>-143'194'337.16</b> | <b>-139'518'610.08</b>          | <b>-147'888'020.33</b> |
| <b>Résultat d'exploitation avant résultat financier</b>         | <b>3'464'002.68</b>    | <b>291'000.00</b>               | <b>2'287'403.56</b>    |
| Charges financières   | -259'404.64            | -291'000.00                     | -250'027.92            |
| <b>Résultat financier</b>                                       | <b>-259'404.64</b>     | <b>-291'000.00</b>              | <b>-250'027.92</b>     |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>                                  | <b>3'204'598.04</b>    | <b>-</b>                        | <b>2'037'375.64</b>    |
| Charges extraordinaires   | -3'052.90              | -                               | -25.00                 |
| Produits extraordinaires  | 22'245.25              | -                               | 111'101.70             |
| Produits s/ventes d'immeubles                                   | -                      | -                               | 509'988.55             |
| <b>Résultat extraordinaire (annexe 10)</b>                      | <b>19'192.35</b>       | <b>-</b>                        | <b>621'065.25</b>      |
| Charges exercices antérieurs                                    | -                      | -                               | -150.00                |
| Produits exercices antérieurs                                   | 618.53                 | -                               | -                      |
| <b>Résultat hors période (annexe 11)</b>                        | <b>618.53</b>          | <b>-</b>                        | <b>-150.00</b>         |
| <b>EXCEDENT DE RECETTES DE L'EXERCICE (annexe 8 &amp; 9)</b>    | <b>3'224'408.92</b>    | <b>-</b>                        | <b>2'658'290.89</b>    |

## Bilan au 31 décembre // en CHF

| Actif   | <u>31.12.2020</u>    | <u>31.12.2019</u>    |
|---|----------------------|----------------------|
| <b>Actif circulant</b>  |                      |                      |
| <b>Trésorerie</b>   | <b>7'640'649.68</b>  | <b>12'973'250.60</b> |
| Caisses   | 49'150.65            | 46'222.15            |
| Compte de chèques postaux   | 5'451'294.18         | 6'123'643.40         |
| Banques   | 2'140'204.85         | 6'803'385.05         |
| <b>Créances résultant de prestations d'assistance et de services</b> (annexe 2) | <b>1'667'754.31</b>  | <b>1'601'617.29</b>  |
| Créances envers des bénéficiaires et des tiers                                  | 5'667'754.31         | 5'601'617.29         |
| Correction de valeur  | -4'000'000.00        | -4'000'000.00        |
| <b>Autres créances à court terme</b>  | <b>5'412'090.95</b>  | <b>2'020'385.32</b>  |
| Compte-courant SRC  | 3'027'296.61         | 703'937.99           |
| Compte-courant BCI  | 1'977'899.17         | 291'845.12           |
| Compte-courant CSIR   | 154'047.60           | 827'949.55           |
| Autres créances diverses  | 252'847.57           | 196'652.66           |
| <b>Actifs de régularisation</b>   | <b>1'582'243.46</b>  | <b>1'862'412.31</b>  |
| Assistance versée d'avance  | 1'180'411.40         | 1'399'510.95         |
| Actifs transitoires divers  | 401'832.06           | 462'901.36           |
| <b>Total actif circulant</b>  | <b>16'302'738.40</b> | <b>18'457'665.52</b> |
| <b>Actif immobilisé</b>   |                      |                      |
| <b>Immobilisations corporelles</b> (annexe 4 & 5)                               |                      |                      |
| Matériel informatique   | 311'628.61           | 99'787.19            |
| Matériel et outillage   | 10'219.51            | 30'590.67            |
| Mobilier de bureau  | 27'888.59            | 58'545.25            |
| Véhicules   | 1.00                 | 10'267.20            |
| Infrastructures   | 7'228'258.39         | 8'909'788.16         |
| Immeubles en cours de construction  | 10'670'002.10        | 6'494'962.95         |
| Immeubles   | 51'111'851.87        | 51'477'455.58        |
| <b>Total actif immobilisé</b>   | <b>69'359'850.07</b> | <b>67'081'397.00</b> |
| <b>TOTAL DE L'ACTIF</b>   | <b>85'662'588.47</b> | <b>85'539'062.52</b> |

## Bilan au 31 décembre // en CHF

| Passif  | <u>31.12.2020</u>    | <u>31.12.2019</u>    |
|---|----------------------|----------------------|
| <b>Capitaux étrangers</b>   |                      |                      |
| <b>Capitaux étrangers à court terme</b>                                 |                      |                      |
| <b>Dettes résultant d'achats de biens et de prestations de services</b> | <b>5'163'598.92</b>  | <b>4'906'345.86</b>  |
| <b>Dettes à court terme portant intérêts</b>                            | <b>20'185'640.02</b> | <b>6'841'598.93</b>  |
| Prêt du SEM   | 127'652.00           | 127'652.00           |
| Emprunts sous garantie de l'État (annexe 6)                             | 20'057'988.02        | 6'713'946.93         |
| <b>Autres dettes à court terme</b>                                      | <b>1'082'990.98</b>  | <b>2'136'807.95</b>  |
| Compte-courant État de Vaud (annexe 3)                                  | 150'373.29           | 1'449'386.57         |
| Autres dettes diverses  | 932'617.69           | 687'421.38           |
| <b>Passifs de régularisation</b>  | <b>1'100'794.49</b>  | <b>1'078'381.48</b>  |
| Passifs transitoires divers   | 569'139.79           | 539'502.93           |
| Passifs transitoires service du personnel                               | 531'654.70           | 538'878.55           |
| <b>Total capitaux étrangers à court terme</b>                           | <b>27'533'024.41</b> | <b>14'963'134.22</b> |
| <b>Capitaux étrangers à long terme</b>                                  |                      |                      |
| <b>Dettes à long terme portant intérêts</b>                             | <b>47'466'996.93</b> | <b>63'293'170.09</b> |
| Prêt du SEM   | 1'340'375.10         | 1'468'027.10         |
| Emprunts sous garantie de l'État (annexe 6)                             | 46'126'621.83        | 61'825'142.99        |
| <b>Provisions</b>   | <b>2'383'191.00</b>  | <b>2'227'791.00</b>  |
| PPE - Fonds de rénovation   | 38'148.00            | 35'241.00            |
| Divers risques (annexe 7)   | 2'345'043.00         | 2'192'550.00         |
| <b>Total capitaux étrangers à long terme</b>                            | <b>49'850'187.93</b> | <b>65'520'961.09</b> |
| <b>Total capitaux étrangers</b>   | <b>77'383'212.34</b> | <b>80'484'095.31</b> |
| <b>Capitaux propres</b>   |                      |                      |
| Fonds d'égalisation (annexe 8)  | 5'054'967.21         | 2'396'676.32         |
| Résultat de l'exercice en faveur de l'EVAM (annexe 9)                   | 1'443'900.79         | 2'658'290.89         |
| Résultat de l'exercice en faveur du Canton de Vaud (annexe 9)           | 1'780'508.13         | -                    |
| <b>Total capitaux propres</b>   | <b>8'279'376.13</b>  | <b>5'054'967.21</b>  |
| <b>TOTAL DU PASSIF</b>  | <b>85'662'588.47</b> | <b>85'539'062.52</b> |

# Annexe aux comptes

// en CHF

## 1 Présentation des comptes

L'établissement vaudois d'accueil des migrants est un établissement autonome de droit public, doté de la personnalité juridique, conformément à l'article 9 de la loi sur l'aide aux requérants d'asile et à certaines catégories d'étrangers (LARA).

Conformément à l'article 17 du Règlement d'organisation de l'EVAM, approuvé par le Conseil d'État le 18 décembre 2019 et prenant effet le 1er février 2020, les présents comptes annuels sont établis selon les dispositions du droit comptable suisse (titre trente-deuxième du Code des obligations, articles 957 à 960e). Les principaux principes d'évaluation appliqués qui ne sont pas prescrits par la loi sont décrits ci-après.

Les finances de l'établissement sont gérées conformément aux principes de la légalité, de la régularité, de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacéité. Le budget et les comptes de l'EVAM doivent donner une situation claire, complète et véridique de la gestion financière, du patrimoine et des dettes.

| 2 Créances résultant de prestations d'assistance et de services  | 31.12.2020          | 31.12.2019          |
|--|---------------------|---------------------|
| Créances découlant de prestations d'assistance aux bénéficiaires relevant de la LARA   | 4'415'847.65        | 4'629'846.00        |
| Créances dues pour des prestations d'assistance par des personnes bénéficiant d'un permis B, du temps de leur période de prise en charge LARA  | 651'002.96          | 612'036.31          |
| Créances dues pour des prestations d'hébergement et de services délivrées par notre établissement à des personnes bénéficiant d'un permis B, aux œuvres d'entraide et services sociaux du Canton | 600'903.70          | 359'734.98          |
| <b>Valeur brute des créances</b>   | <b>5'667'754.31</b> | <b>5'601'617.29</b> |
| ./. Correction de valeur   | - 4'000'000.00      | - 4'000'000.00      |
| <b>Valeur nette des créances</b>   | <b>1'667'754.31</b> | <b>1'601'617.29</b> |

La valeur brute des créances au 31 décembre 2020 correspond à la somme des prestations facturées par l'établissement et toujours ouvertes à la date de clôture.

La correction de valeur est calculée en prenant en considération, tant les risques spécifiques que les risques généraux découlant de ces créances en regard de la nature de celles-ci, de la qualité des débiteurs, ainsi que de leur délai de récupération, lequel s'échelonne principalement à moyen et long terme. L'analyse effectuée donne la conclusion que la couverture du risque est suffisante.

| 3 Détail des rubriques « État de Vaud »          | 31.12.2020          | 31.12.2019            |
|--|---------------------|-----------------------|
| Solde compte-courant en faveur de l'État de Vaud | -31'295'276.43      | -32'820'040.59        |
| Actifs transitoires État de Vaud                 | 31'144'903.14       | 31'370'654.02         |
| <b>Solde en faveur de l'État de Vaud (-)</b>     | <b>- 150'373.29</b> | <b>- 1'449'386.57</b> |

## Annexe aux comptes // en CHF

## 4 Règles et durées d'amortissements des immobilisations corporelles

|  |          |            |
|--|----------|------------|
| Matériel informatique  | Linéaire | 3 ans      |
| Matériel et outillage  | Linéaire | 3 ans      |
| Mobilier de bureau   | Linéaire | 5 ans      |
| Véhicules  | Linéaire | 5 ans      |
| Infrastructures  | Linéaire | 5 à 13 ans |
| Immeubles :  |          |            |
| Pour la valeur du parc au 01.01.2012 et acquisitions dès 2012 :<br>(au prorata mensualisé, pour les acquisitions de l'exercice sous revue) | Linéaire | 50 ans     |
| Pour les travaux de rénovations à plus-value :<br>(au prorata mensualisé, pour les travaux de l'exercice sous revue)                       | Linéaire | 20 ans     |
| Pour constructions neuves (gros œuvre et second œuvre) :<br>(au prorata mensualisé, pour les travaux de l'exercice sous revue)             | Linéaire | 35 ans     |

## 5 Immobilisations corporelles

Immeubles : Au 31 décembre 2020, la valorisation au bilan tient compte des travaux de rénovations réalisés durant l'exercice. En 2020, l'établissement a continué son plan de rénovation sur une partie de son parc immobilier.

| Immeubles                 | Transferts RF | Valeurs ECA       | Valeurs brutes<br>au 31.12.2019 | Rénovations/<br>construction | Valeurs brutes<br>au 31.12.2020 |
|---------------------------|---------------|-------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Ecublens, Epenex 8        | 08.10.1999    | 2'810'050         | 4'439'676.31                    | 0.00                         | 4'439'676.31                    |
| Chavannes, Centrale 6     | 31.03.1999    | 2'815'046         | 3'717'610.88                    | 37'927.10                    | 3'755'537.98                    |
| Prilly, Chablais 37       | 17.07.1998    | 4'276'000         | 6'293'542.56                    | 80'628.65                    | 6'374'171.21                    |
| Prilly, Fontadel 6        | 03.04.1998    | 2'204'880         | 2'900'617.90                    | 0.00                         | 2'900'617.90                    |
| Prilly, Rapille 4         | 17.02.1997    | 4'607'863         | 2'262'165.45                    | 390'029.85                   | 2'652'195.30                    |
| Morges, St-Jean 11        | 11.02.1998    | 1'812'188         | 1'277'533.40                    | 0.00                         | 1'277'533.40                    |
| Lausanne, Aubépines 11-13 | 11.02.1998    | 5'059'020         | 3'860'695.70                    | 1'120'685.35                 | 4'981'381.05                    |
| Lausanne, Chablais 49     | 16.08.2000    | 5'268'470         | 2'273'389.49                    | 17'747.00                    | 2'291'136.49                    |
| Lausanne, Renens 6        | 23.09.1999    | 3'079'000         | 1'728'554.00                    | 21'624.25                    | 1'750'178.25                    |
| Lausanne, Tour-Grise 26   | 25.08.1995    | 6'382'719         | 7'134'643.95                    | 0.00                         | 7'134'643.95                    |
| Lausanne, Diablerets 3bis | 04.10.1999    | 4'192'875         | 2'091'120.00                    | 21'545.50                    | 2'112'665.50                    |
| Payerne, Jomini 6         | 28.01.1999    | 3'749'145         | 1'095'000.00                    | 0.00                         | 1'095'000.00                    |
| Montreux, Baye 5          | 07.05.1999    | 864'227           | 415'563.00                      | 0.00                         | 415'563.00                      |
| Villeneuve, Narcisses 5   | 16.12.1998    | 3'473'458         | 1'505'498.60                    | 0.00                         | 1'505'498.60                    |
| Yverdon, Faiencerie 5     | 31.07.1998    | 4'683'750         | 3'512'509.25                    | 5'600.00                     | 3'518'109.25                    |
| Yverdon, Haldimand 11     | 14.12.1998    | 2'463'660         | 891'684.80                      | 55'783.90                    | 947'468.70                      |
| Yverdon, Montagny 27      | 24.07.1997    | 3'281'940         | 1'502'523.00                    | 20'677.64                    | 1'523'200.64                    |
| Yverdon, Uttins 11        | 24.07.1997    | 2'741'350         | 3'670'829.65                    | 0.00                         | 3'670'829.65                    |
| Leysin, Ste-Agnès         | 22.08.2011    | 5'846'600         | 4'766'630.34                    | 47'864.05                    | 4'814'494.39                    |
| L'Abbaye, Les Bioux       | 28.08.2012    | 1'524'646         | 1'596'303.55                    | 0.00                         | 1'596'303.55                    |
| Prilly, Fontadel 29       | 03.10.2013    | 2'272'500         | 3'446'340.00                    | 0.00                         | 3'446'340.00                    |
| Lausanne, Chasseron 1     | 15.11.2013    | 3'074'583         | 6'494'962.95                    | 4'175'039.15                 | 10'670'002.10                   |
| St-Prex, Gare 4           | 18.12.2015    | 1'419'200         | 1'660'840.00                    | 0.00                         | 1'660'840.00                    |
| Chamby, Cornaux 13        | 31.05.2016    | 1'806'979         | 1'866'080.80                    | 56'354.75                    | 1'922'435.55                    |
| Ollon, La Clairière       | 23.12.2015    | 4'005'080         | 1'138'814.40                    | 16'116.25                    | 1'154'930.65                    |
| <b>Totaux</b>             |               | <b>83'715'229</b> | <b>71'543'129.98</b>            | <b>6'067'623.44</b>          | <b>77'610'753.42</b>            |

Les valeurs ECA au 31.12.2019 s'élevaient à CHF 83'548'766.-

| <b>5 Immobilisations corporelles (suite et fin)</b>               | <b>31.12.2020</b>    | <b>31.12.2019</b>    |
|---|----------------------|----------------------|
| Valeurs nettes des immobilisations corporelles                    |                      |                      |
| Matériel informatique   | 1'968'855.21         | 1'558'319.61         |
| Fonds d'amortissement du matériel informatique                    | - 1'657'226.60       | - 1'458'532.42       |
| <b>Valeur nette du matériel informatique</b>                      | <b>311'628.61</b>    | <b>99'787.19</b>     |
| Matériel et outillage   | 328'373.84           | 317'309.59           |
| Fonds d'amortissement du matériel et outillage                    | - 318'154.33         | - 286'718.92         |
| <b>Valeur nette du matériel et outillage</b>                      | <b>10'219.51</b>     | <b>30'590.67</b>     |
| Mobilier de bureau  | 1'360'860.49         | 1'356'924.44         |
| Fonds d'amortissement du mobilier de bureau                       | - 1'332'971.90       | - 1'298'379.19       |
| <b>Valeur nette du mobilier de bureau</b>                         | <b>27'888.59</b>     | <b>58'545.25</b>     |
| Véhicules   | 1'033'752.35         | 1'081'670.15         |
| Fonds d'amortissement des véhicules                               | - 1'033'751.35       | - 1'071'402.95       |
| <b>Valeur nette des véhicules</b>                                 | <b>1.00</b>          | <b>10'267.20</b>     |
| Infrastructures   | 18'956'060.74        | 18'728'236.76        |
| Fonds d'amortissement des infrastructures                         | - 11'727'802.35      | - 9'818'448.60       |
| <b>Valeur nette des infrastructures</b>                           | <b>7'228'258.39</b>  | <b>8'909'788.16</b>  |
| Immeubles   | 77'610'753.42        | 71'543'129.98        |
| Fonds d'amortissement des immeubles                               | - 15'828'899.45      | - 13'570'711.45      |
| <b>Valeur nette des immeubles</b>                                 | <b>61'781'853'97</b> | <b>57'972'418.53</b> |
| <b>6 Emprunts garantis par l'État</b>                             | <b>31.12.2020</b>    | <b>31.12.2019</b>    |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 27 mai 2020)       | 0.00                 | 4'598'256.63         |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 9 juillet 2021)    | 17'989'572.92        | 18'393'749.18        |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 4 décembre 2024)   | 6'654'481.25         | 6'804'569.89         |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 29 avril 2025)     | 4'496'271.12         | 4'597'682.36         |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 31 décembre 2025)  | 2'766'856.56         | 3'327'487.76         |
| BCV (Prêt à taux fixe avec échéance au 31 décembre 2025)          | 1'485'000.00         | 1'769'000.00         |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 2 avril 2027)      | 6'256'000.00         | 6'392'000.00         |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 13 septembre 2027) | 795'150.00           | 812'250.00           |
| Postfinance (Prêt à taux fixe avec échéance au 27 décembre 2027)  | 4'307'607.60         | 4'388'890.90         |
| BCV (Prêt à taux fixe avec échéance au 7 mai 2028)                | 2'622'582.35         | 2'685'686.35         |
| BCV (Prêt à taux fixe avec échéance au 30 juin 2028)              | 2'682'685.05         | 2'729'871.15         |
| BCV (Prêt à taux fixe avec échéance au 10 août 2028)              | 1'645'200.00         | 1'681'360.00         |
| Compenswiss (Prêt à taux fixe avec échéance au 19 novembre 2028)  | 2'688'000.00         | 2'744'000.00         |
| BCV (Prêt à taux fixe avec échéance au 31 octobre 2032)           | 1'028'571.40         | 1'114'285.70         |
| BCV (prêt à taux fixe avec échéance au 28 novembre 2034)          | 6'283'332.00         | 6'500'000.00         |
| BCV (prêt à taux fixe avec échéance au 27 mai 2035)               | 4'483'299.60         | 0.00                 |
| <b>Total emprunts garantis par l'État</b>                         | <b>66'184'609.85</b> | <b>68'539'089.92</b> |
| Part des emprunts garantis remboursables à court terme            | 20'057'988.02        | 6'713'946.93         |
| Part des emprunts garantis remboursables à long terme             | 46'126'621.83        | 61'825'142.99        |
| <b>Total emprunts garantis par l'État</b>                         | <b>66'184'609.85</b> | <b>68'539'089.92</b> |

| <b>7 Provisions pour divers risques</b>                  | <b>Variation</b> | <b>31.12.2020</b>   | <b>31.12.2019</b>   |
|--|------------------|---------------------|---------------------|
| Remise en état des structures louées par l'établissement | 152'493          | 2'345'043.00        | 2'192'550.00        |
| <b>Total selon bilan</b>                                 |                  | <b>2'345'043.00</b> | <b>2'192'550.00</b> |

Les principes de provisionnement sont revus périodiquement avec la direction de l'établissement selon des critères clairement explicités. Les règles d'attributions ou de dissolutions qui ont été fixées au 31 décembre 2020 sont identiques à celles de l'exercice précédent. Le principe d'attribution à la provision pour remise en état des structures louées tient compte de la nature des locaux ainsi que de la durée de l'engagement de l'établissement.

| <b>8 Fonds d'égalisation</b>                             | <b>31.12.2020</b>   | <b>31.12.2019</b>   |
|--|---------------------|---------------------|
| Solde avant allocation du résultat de l'exercice         | 5'054'967.21        | 2'396'676.32        |
| Attribution (+) / dissolution (-) au fonds d'égalisation | 1'443'900.79        | 2'658'290.89        |
| <b>Total</b>   | <b>6'498'868.00</b> | <b>5'054'967.21</b> |

Montant maximum autorisé du fonds d'égalisation selon l'art. 62 al. 3 LARA :  
 (2020 = 5% de CHF 129'977'353.28)  
 (2019 = 5% de CHF 133'553'471.58)

| <b>9 Affectation du résultat de l'exercice</b>                        | <b>31.12.2020</b>   | <b>31.12.2019</b> |
|---|---------------------|-------------------|
| Résultat de l'exercice avant allocation au fonds d'égalisation        | 3'224'408.92        | 2'658'290.89      |
| Attribution au Fonds d'égalisation                                    | -1'443'900.79       | -2'658'290.89     |
| <b>Résultat de l'exercice après allocation au fonds d'égalisation</b> | <b>1'780'508.13</b> | <b>0.00</b>       |

Montant à restituer au Canton conformément à l'art. 62 al. 3 LARA

## 10 Charges & produits extraordinaires

Ce groupe de comptes comporte des mouvements de nature extraordinaire et indépendant de l'activité de l'établissement, tels que des profits comptables sur des ventes d'actifs immobilisés ou encore une participation aux bénéfices de notre assureur.

## 11 Charges & produits hors périodes

Les transactions relatives aux exercices antérieurs à celui sous revue, concerne des règlements de dossiers relatifs à des structures d'hébergement.

| <b>12 Engagements envers l'institution de prévoyance</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2019</b> |
|--|-------------------|-------------------|
|--|-------------------|-------------------|

|  |      |      |
|--|------|------|
| Montant dû à la Caisse de pensions de l'EVAM | 0.00 | 0.00 |
|--|------|------|

Au 31.12.2020, le solde dû par la Caisse de CHF 2'803.55 va être porté en déduction des cotisations courantes versées par l'établissement en 2021.

## 13 Effectif du personnel de l'établissement

A l'instar de l'exercice précédent, le nombre d'emplois à plein-temps, en moyenne annuelle, était supérieur à 250 EPT au cours de l'exercice sous revue.

| <b>14 Cautionnements</b>   | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2019</b> |
|--|-------------------|-------------------|
| Garanties données en faveur des bailleurs équivalentes à deux ou trois mois de loyers nets | 4'639'412.21      | 4'561'323.18      |

| <b>15 Actifs mis en gage pour garantir des engagements de l'Etablissement</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2019</b> |
|---|-------------------|-------------------|
|---|-------------------|-------------------|

|  |              |              |
|--|--------------|--------------|
| Valeur brute au bilan de l'immeuble gagé auprès du SEM | 2'291'136.49 | 2'273'389.49 |
|--|--------------|--------------|

| <b>16 Engagements hors bilan</b> | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2019</b> |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
|----------------------------------|-------------------|-------------------|

|  |               |               |
|--|---------------|---------------|
| Des baux relatifs à la location de locaux administratifs ou de structures d'hébergement ont été conclus sur du moyen et long terme et certains engagements vont au-delà d'une année pour un montant total contractuel de : | 61'437'007.38 | 46'902'259.66 |
|--|---------------|---------------|

La variation des engagements en 2020 s'explique notamment par le renouvellement ou la signature de quelques baux à loyer de longue durée durant l'exercice.

L'établissement n'a pas de contrats de leasing en vigueur au 31.12.2020

### **17 Evaluation des risques**

La matrice des risques a été adaptée à la nouvelle organisation en 2020, mais sa révision a été reportée pour privilégier la gestion du plan de continuité de l'établissement durant la crise du Covid-19. La révision des risques sera conduite en 2021.

## Flux de Trésorerie

| <b>ACTIVITES D'EXPLOITATION</b>                                  | <b>2020</b>            | <b>2019</b>            |
|--|------------------------|------------------------|
| <b>Produits d'exploitation</b>                                   |                        |                        |
| Financement cantonal   | 129'977'353.28         | 133'553'471.58         |
| Produits d'hébergement   | 5'861'840.10           | 5'807'141.81           |
| Produits frais médicaux  | 1'591'814.25           | 1'451'418.80           |
| Autres produits - facturations diverses                          | 3'436'540.24           | 3'787'078.78           |
| Revenus des requérants   | 5'721'946.70           | 5'542'328.90           |
| Produits divers  | 68'845.27              | 33'984.02              |
| Produits extraordinaires et hors périodes                        | 22'863.78              | 63'610.25              |
| <b>Total des produits d'exploitation</b>                         | <b>146'681'203.62</b>  | <b>150'239'034.14</b>  |
| <b>Charges d'exploitation</b>                                    |                        |                        |
| Prestations d'assistance, d'hébergement et d'encadrement         | -92'571'898.81         | -97'430'545.14         |
| Charges de personnel   | -42'493'565.74         | -42'032'867.12         |
| Autres charges d'exploitation                                    | -3'521'559.46          | -3'744'600.18          |
| Charges financières  | -259'404.64            | -250'027.92            |
| Charges extraordinaires et hors périodes                         | -3'052.90              | -175.00                |
| <b>Total des charges d'exploitation</b>                          | <b>-138'849'481.55</b> | <b>-143'458'215.36</b> |
| <b>Flux de trésorerie des comptes d'exploitation</b>             | <b>7'831'722.07</b>    | <b>6'780'818.78</b>    |
| Fonds de roulement (actifs circulants et dettes à court terme)   |                        |                        |
| Créances résultants de prestations d'assistance et de service    | -66'137.02             | 281'109.98             |
| Autres créances à court terme                                    | -3'388'798.63          | 70'266.88              |
| Actifs de régularisation   | 280'168.85             | 80'172.32              |
| Dettes résultant d'achats de biens et de prestations de services | 257'253.06             | -185'870.94            |
| Dettes à court terme portant intérêts                            | 13'344'041.09          | 4'584'851.63           |
| Autres dettes à court terme                                      | -1'053'816.97          | 1'065'059.34           |
| Passifs de régularisation  | 10'123.11              | 103'943.20             |
| <b>Flux de trésorerie du fonds de roulement</b>                  | <b>9'382'833.49</b>    | <b>5'999'532.41</b>    |
| <b>FLUX NET DE TRESORERIE D'EXPLOITATION</b>                     | <b>17'214'555.56</b>   | <b>12'780'351.19</b>   |
| <b>ACTIVITES D'INVESTISSEMENT</b>                                |                        |                        |
| Investissements sur informatique                                 | -410'535.60            | -113'814.65            |
| Investissements sur matériel et outillage                        | -11'064.25             | -8'030.00              |
| Investissements sur mobilier de bureau                           | -3'936.05              | -4'173.45              |
| Investissements sur infrastructures                              | -227'823.98            | -610'774.66            |
| Investissements sur immeubles en cours de construction           | -4'175'039.15          | -2'065'408.40          |
| Investissements sur immeubles                                    | -1'892'584.29          | -2'076'548.97          |
| Désinvestissements sur immeubles                                 | -                      | 800'000.00             |
| <b>FLUX NET DE TRESORERIE D'INVESTISSEMENT</b>                   | <b>-6'720'983.32</b>   | <b>-4'078'750.13</b>   |
| <b>ACTIVITES DE FINANCEMENT</b>                                  |                        |                        |
| Dettes à long terme portant intérêts                             | -15'826'173.16         | -332'020.45            |
| <b>FLUX NET DE TRESORERIE DE FINANCEMENT</b>                     | <b>-15'826'173.16</b>  | <b>-332'020.45</b>     |
| <b>VARIATION NETTE DE TRESORERIE</b>                             | <b>-5'332'600.92</b>   | <b>8'369'580.61</b>    |
| Trésorerie initiale  | 12'973'250.60          | 4'603'669.99           |
| Trésorerie finale  | 7'640'649.68           | 12'973'250.60          |
| <b>Variation de trésorerie</b>                                   | <b>-5'332'600.92</b>   | <b>8'369'580.61</b>    |

# Rapport de l'organe de révision



Ernst & Young SA  
Avenue de la Gare 39a  
Case postale  
CH-1002 Lausanne

Téléphone: +41 58 286 51 11  
Téléfax: +41 58 286 51 01  
www.ey.com/ch

Au Conseil d'Etat du Canton de Vaud, pour

## Etablissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM), Lausanne

Lausanne, le 10 mai 2021

### Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de l'Etablissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM), comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020.

#### Responsabilité de la direction

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et au règlement d'organisation de l'EVAM, incombe au Conseil de direction. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil de direction est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

#### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

#### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2020 sont conformes aux dispositions du Code des obligations articles 957 à 960<sup>o</sup>, à la loi cantonale sur l'aide aux requérants d'asile (LARA) et au règlement d'organisation de l'EVAM du 28 juin 2017.

#### Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 69b CC en liaison avec l'art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'article 69b CC en liaison avec l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions de la direction.

Nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Ernst & Young SA

Karine Badertscher Chamoso  
Experte-réviser agréée  
(Réviser responsable)

Matthieu Joulin  
Expert-réviser agréé

#### Annexe

- Comptes annuels (bilan, compte de résultat, tableau des flux de trésorerie et annexe)

## Avant-goût 2021

2021 est toujours placé sous le signe de la pandémie. Elle continuera à structurer notre quotidien, celui des personnes migrantes ainsi que nos relations avec elles.



Elèves et enseignants étaient soulagés de reprendre en juin les cours en présentiel.

Nous nous efforcerons durant l'année 2021 de maintenir **nos prestations en présentiel**, dans le respect des prescriptions sanitaires. L'apprentissage du français à distance n'est assurément guère envisageable pour des personnes non francophones, parfois peu scolarisées et pas forcément à l'aise avec les outils numériques. Nos formations sont essentiellement orientées vers la pratique. Elles nécessitent la présence des formateurs et des apprenants. Un contact direct avec le professionnel est aussi souvent nécessaire dans l'accompagnement des personnes migrantes. Cela permet d'établir une relation de confiance et d'aborder les problématiques avec plus de pertinence. Enfin, la gestion des lieux de vie, appartements et surtout foyers, est impossible sans la présence physique des collaborateurs et collaboratrices.

Nous poursuivrons la mise en œuvre de l'Agenda Intégration Suisse qui renforce notre vision: **Par son action, l'EVAM favorise l'autonomie des personnes migrantes**. Leur accompagnement sera davantage individualisé (case management), l'information aux personnes récemment arrivées sera mieux structurée, les outils de l'intégration sociale seront mieux identifiés. L'intégration par le biais d'une formation, généraliste ou professionnelle ainsi que l'insertion sur le marché de l'emploi resteront un enjeu crucial. Une attention particulière sera portée sur ce point au vu de la situation économique actuelle.

Ces axes de travail nécessitent l'implication de différents métiers et des échanges étroits avec nos partenaires externes. À la suite de la réorganisation de 2020, nous allons **intensi-**

**fier la collaboration inter-métiers**, à l'interne et avec l'extérieur. Cela implique une consolidation des compétences de management. Le but: offrir aux collaborateurs et collaboratrices un cadre à la fois clair, stimulant et rassurant, afin qu'ils puissent déployer de manière optimale leurs compétences.

Nos **systèmes d'information** nous occupent également. Ces outils doivent répondre à toujours plus de nouvelles exigences en termes de sécurité, de connectivité, de travail à distance et de collaboration.

Au plan législatif, **un nouveau règlement d'application de la loi** sur l'aide aux requérants d'asile et à certaines catégories d'étrangers (RLARA) sera prochainement soumis au Conseil d'État. La révision de la LARA, approuvée par le Grand Conseil fin 2019, pourra ainsi entrer en vigueur. Par la suite, le Guide d'assistance (directive du Chef de département) sera révisé pour tenir compte des changements législatifs. L'ensemble de ces travaux permettra de clarifier le cadre de nos prestations et d'innover en terme d'accompagnement vers l'autonomie.

Finalement, en juillet 2021 nous ouvrirons notre **nouveau foyer** de la rue du Chasseron, à Lausanne, après plusieurs années de planification et de construction.

### **Siège administratif**

Route de Chavannes 33  
1007 Lausanne  
Tél. 021 557 06 00  
Fax 021 557 06 09  
info@evam.ch  
www.evam.ch

### **Orientation – Formation**

Programmes d'occupation  
Emploi  
Route de Chavannes 33  
1007 Lausanne  
Tél. 021 557 05 40  
adminid@evam.ch

### **Antennes administratives**

Route de Chavannes 33  
1007 Lausanne  
Tél. 021 557 06 00

Av. Haldimand 11  
1400 Yverdon-les-Bains  
Tél. 024 557 21 11

Rue du Collège 26  
1815 Clarens  
Tél. 021 557 88 80