





PASCAL DUBRIT

Directeur



2

À l'heure où nous écrivons ces lignes, le Levant est plongé comme le reste du monde dans les bouleversements dus à la pandémie. Il n'est pas facile d'écrire sur 2019 alors que nous avons les deux pieds dans le coronavirus, la charge mentale est forte avec la responsabilité pour la direction d'assurer la santé des collaborateurs et des résidents.

En prenant néanmoins quelques instants pour le faire, je constate que 2019 a été une année intense. Les différents secteurs de la Fondation du Levant étaient – et sont toujours – bien occupés ; nous avons mis en route de nombreux projets et prévu la rénovation des bâtiments.

En tant que Direction, nous avons relevé deux challenges principaux : trouver 15 appartements avant l'été pour le Housing First, dont parle Cédric Perriard, et nous rapprocher de la Fondation des Lys (avec une fusion à terme), ce qui revient sous différents angles au fil des pages de ce rapport d'activité.

Avec la transformation du Soleil Levant en établissement psycho-social médicalisé, nous avons commencé à accueillir des résidents qui n'ont pas forcément des problèmes d'addiction. La collaboration avec les Lys poursuit cette ouverture avec l'accompagnement de personnes présentant uniquement des problèmes psychiatriques. Bien que nous l'abordions avec un grand respect pour les employés et leur savoir-faire, cette reprise de leur direction opérationnelle est un changement important pour les collaborateurs des Lys.

Finalement, ce que je retiens de 2019 est l'implication et le professionnalisme des collaborateurs et de tous les membres de la direction, ainsi que la mise en œuvre dans le management et sur le terrain des valeurs de la charte du Levant : respect, pouvoir d'agir, collaboration, engagement et créativité.



STÉPHANE MANCO

Président



3



C'est en 2019 que le Levant a eu l'occasion de se rapprocher de la Fondation des Lys, une institution qui accueille de jeunes adultes ayant des troubles psychiques ; elle traversait des difficultés de gestion et, comme l'État a la volonté de travailler avec des organisations d'une certaine taille, ce rapprochement sécurise son avenir.

Cela se fait de manière très constructive. Le Conseil de Fondation des Lys reste à sa tête et nous avons créé un bureau réunissant des délégations des deux conseils de fondation pour traiter les affaires en cours ; quant au management, il est assuré par la direction du Levant depuis septembre. Ainsi, nous serons prêts pour que la fusion se fasse de manière harmonieuse en janvier 2021.

Avec ce regroupement, notre fondation continue à évoluer. Le Levant fonctionne bien, il est stable et ses prestations sont bien utilisées. Nous avons la volonté de coller à la réalité, de réfléchir aux enjeux de la société de demain et d'être une force

de proposition dans les domaines dans lesquels nous évoluons (addiction, insertion), ce qui se reflète dans notre éventail croissant de prestations : du résidentiel, médicalisé lorsque nécessaire, avec un accompagnement de proximité ; du résidentiel avec de la psychiatrie ; un suivi dans la société avec un encadrement et des soins plus légers (Housing First) ; le suivi ambulatoire ; et l'insertion socio-économique.

Cette approche plutôt entrepreneuriale se fait d'ailleurs naturellement grâce à des collaborateurs investis, une direction très engagée et un Conseil de Fondation dont les membres sont impliqués et présentent des profils complémentaires.

En 2021, le Levant aura 50 ans et ce n'est pas rien ! L'institution fait partie de l'histoire sociale vaudoise. Depuis une dizaine d'années, elle a su diversifier ses prestations tout en conservant sa raison d'être. Cela fait plaisir d'être en pleine forme quand on a 50 ans, avec de nombreux projets en cours !



JUAN LOPEZ

Médecin responsable



L'intégration progressive de la Fondation des Lys au cours de l'année 2019 s'inscrit dans une logique clinique en élargissant la palette de prestations aux jeunes adultes en difficulté, un public que nous connaissons encore peu en dehors du CAP. Le poids de problèmes psychiques chez ces derniers, qui traversent par ailleurs une période complexe d'autonomisation, nécessite une aide spécifique pour réduire les risques et s'engager dans un projet de vie et de soins.

La fusion des deux institutions est également l'occasion de mutualiser les ressources et les expériences. Dans un avenir proche, des psychologues du CAP mettront sur pied une formation commune sur les outils que nous utilisons, tandis que j'organiserai des colloques pour échanger nos expériences et faire de la supervision clinique.

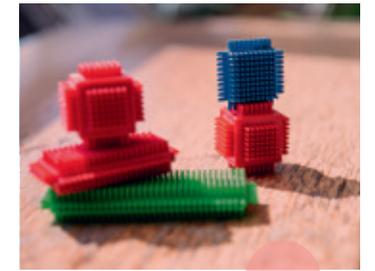
À plus long terme, je rêve que la fusion avec la Fondation des Lys nous ouvre des possibilités d'un suivi de nos usagers avec une vision plus claire de leur trajectoire, d'une part en les prenant au début du processus, d'autre part avec des réévaluations régulières de leurs besoins et une réorientation plus ciblée dans le programme qui leur correspond le mieux. Cela nécessite la coordination de toute la chaîne de soins, avec une bonne visibilité de toutes les prestations de la Fondation chez chacun des employés et une circulation fluide des bénéficiaires au sein du système.

Je me réjouis de relever les défis qui accompagnent cette étape de croissance de notre institution.



ASSIA FONJALLAZ

Responsable de Puissance L



Puissance L a de bons résultats, avec un haut degré de satisfaction et 35% de retour à l'emploi à l'issue de la mesure, ce qui est élevé dans ce domaine. Malgré cela, notre budget pour 2020 a baissé – comme d'ailleurs celui des autres prestataires de mesures similaires – en raison de la baisse du taux de chômage en Suisse et dans le canton de Vaud.

Nous avons anticipé cela en 2019 en observant la réduction du chômage et réfléchi avec les équipes de Puissance L aux manières d'adapter la structure en maintenant la pertinence de notre mission et la motivation des collaborateurs.

Tout d'abord, notre effectif a dû être réduit, mais un départ à la retraite nous a permis de le faire sans licenciement – ce qui aurait été très paradoxal pour une organisation de réinsertion. Nous avons aussi dû abandonner l'organisation de la certification ECDL pour nos participants.

Toutefois, la baisse du chômage ne concernant pas tous les profils de demandeurs d'emploi, nous avons proposé au

service de l'emploi (SDE) d'adapter notre concept et la prise en charge dans les secteurs manuels du bâtiment (qui gardent un taux de chômage fluctuant et selon les saisons assez élevé), une initiative que le SDE a acceptée.

Un autre élément important en 2019 est le rafraîchissement de nos locaux pour créer des espaces plus accueillants et acquérir des équipements répondant aux exigences technologiques du marché des métiers. Nous avons adapté nos installations pour pratiquement tous les secteurs, agrandissant par exemple la salle des ateliers de recherche d'emploi pour passer de 11 à 18 postes de travail. Nous avons aussi actualisé les outils informatiques afin que les participants embauchés dans les entreprises soient familiarisés avec les technologies récentes.



CATHERINE GEX
Responsable du CAP, le secteur ambulatoire du Levant



L'élément marquant de 2019 pour l'équipe du CAP est la mise en place d'un nouvel outil de gestion. Vu de l'extérieur, cela peut sembler anodin, mais changer des pratiques quotidiennes a exigé un énorme engagement des neuf collaborateurs.

Auparavant, nous avons plusieurs outils distincts, ce qui rendait le travail de gestion long et fastidieux, avec un risque d'erreur élevé en raison des nombreuses étapes de saisie. Par exemple, les rendez-vous étaient pris dans un agenda Outlook, les prestations notées sur une fiche client mensuelle, elle-même traitée par l'administration en vue de la facturation, puis les heures de travail étaient saisies sur des feuilles dédiées.

Aujourd'hui, un seul outil, le module RAP de Polypoint, est utilisé pour saisir les informations (temps, prestations) qui sont automatiquement distribuées là où nous en avons besoin. Il fournit aussi beaucoup plus facilement les statistiques destinées aux financeurs.

Le projet – qui représente un investissement important – a été présenté au Conseil de Fondation, qui l'a approuvé, avant de démarrer en mars 2019. Le groupe de travail (informaticien, collaborateur du CAP, responsable du CAP et conseiller Polypoint) l'a mis en œuvre petit à petit pour faciliter le changement et, grâce à cela, il a été bien adopté. Je suis vraiment contente de l'engagement et de l'adhésion de l'équipe, qui a accepté de réfléchir à ses pratiques et s'adapter. La collaboration avec les autres secteurs, notamment l'informatique et l'administration, s'est bien déroulée.

Le projet a été déployé à 100% en janvier 2020 et c'est un succès! Lors des entretiens annuels, les collaborateurs se sont déclarés très satisfaits du nouvel outil, qui correspond bien à la façon de fonctionner du CAP et facilite leur travail quotidien.



MARINA HANSFORD

Responsable du Soleil Levant



7

Pour le Soleil Levant, la nouveauté de 2019 est que nous avons signé une convention avec la DGCS (Direction générale de la cohésion sociale) permettant à l'équipe d'offrir des prestations socio-éducatives à des résidents qui quittent l'institution pour s'installer dans un appartement.

Le projet est né d'un de nos bénéficiaires qui résidait chez nous depuis cinq ans, après cinq ans dans une autre institution. Le lien avec lui a été très long à créer. Gros consommateur de substances par le passé, il s'était stabilisé au fil des années.

Il s'est alors demandé s'il allait finir sa vie en institution et a émis le désir de quitter le Soleil Levant, mais ne pouvait pas envisager d'être suivi par une autre institution une fois à l'extérieur. Comme sa sortie butait uniquement sur ce point, nous avons contacté la DGCS pour demander

l'autorisation de fournir des prestations socio-éducatives, que nous avons obtenue.

Une éducatrice du Soleil Levant, coachée par un infirmier HES, se charge d'accompagner notre ancien résident. Cela a nécessité l'établissement d'un programme d'intervention individualisé qui inclut entre autres les objectifs de la personne, les prestations fournies ainsi qu'une évaluation du nombre d'heures d'encadrement.

C'est une prestation parmi beaucoup d'autres et elle ne sera peut-être pas souvent utilisée, toutefois elle ouvre des possibilités d'accompagnement parfois intéressantes pour les résidents. Elle n'enlève bien sûr pas les difficultés dues à la confrontation avec la vie réelle, mais peut favoriser des sorties et la transition vers un appartement autonome.



CÉDRIC PERRIARD

Responsable du CTR et du Housing First



À la Picholette (CTR), une des améliorations significatives au cours de cette année concerne, selon moi, l'évaluation des ressources et des besoins des résidents lors des débuts de séjour. Concrètement, pendant les quatre à six premières semaines en résidentiel, les différents membres de l'équipe pluridisciplinaire procèdent à une évaluation intégrant les outils liés au modèle du rétablissement. Ils se basent également sur les expériences antérieures du résident quant à son processus de rétablissement. L'objectif est d'établir une représentation précise des besoins des résidents, de leurs ressources, de leur santé physique et psychique ou encore de leurs expériences socio-professionnelles. Nous tirons ainsi avantage de la présence quotidienne du résident et des observations de l'équipe interdisciplinaire, ce qui nous permet ensuite de travailler ensemble à l'expérimentation de ses objectifs spécifiques, mais aussi de mieux se coordonner avec le réseau.

Du côté de Housing First, le projet a réellement pris son envol. Rappelons qu'il

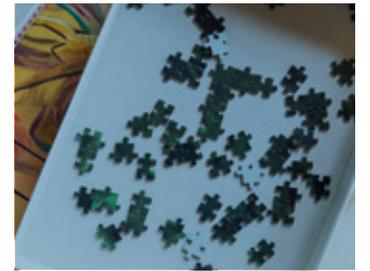
permet l'accès à un logement durable et accompagné pour des personnes en difficulté avec leur consommation de substances, et à la rue ou en situation de logement précaire. Avec dix nouveaux bénéficiaires, nous avons atteint notre objectif pour 2019 de 15 logements avec 15 locataires. Nous sommes régulièrement sollicités pour des médiations de voisinage, mais cela se passe globalement bien. Les gens ont l'air de bien s'installer et expriment leur soulagement de retrouver la protection et la dignité d'un logement à soi. Depuis le début du projet, une seule personne ayant dû être exclue, le taux de rétention atteint 93%. Les rapports avec les gérances sont bons et aucun bail n'a dû être résilié jusqu'ici.

Le seul point négatif est que nous avons reçu passablement de demandes auxquelles nous ne pouvons pas donner suite pour le moment. La liste d'attente nous indique que le programme répond clairement à un besoin et que ce projet vient compléter adéquatement l'offre dans le réseau.



GEORGES GOTTIGNIES

Directeur adjoint



9

De mon côté, le gros du travail en 2019 a été consacré à la remise en route du programme CASA à la suite du départ subit de la responsable au début de l'année.

J'ai pris les rênes du centre pour le réorganiser et réfléchir aux moyens de redynamiser la prise en charge. Comme je devais faire les évaluations des deux collaboratrices, Atidelle et Sonia, nous leur avons demandé d'être mes relais sur le terrain, l'aspect socioéducatif étant sous la responsabilité d'Atidelle et l'aspect soins sous celle de Sonia. En outre, afin d'apporter une certaine cohésion, je leur ai proposé de travailler autour d'un objectif commun : « la mise en place de groupes de paroles à visée thérapeutique ».

J'ai vraiment pu m'appuyer sur mes deux collègues ; j'ai créé les conditions pour que les choses se déroulent bien, mais ce sont elles et l'équipe qui sont sur le terrain qui ont fait tout le travail. Très compétentes, elles se sont développées tout au long de l'année, de sorte qu'elles ont été nommées suppléantes opérationnelles du responsable de secteur.

Pour Casa, alors que nous sommes partis plutôt d'individualités, notre résultat final est une équipe solidaire et engagée, qui travaille en collaboration. C'était une belle année, une année riche au cours de laquelle nous avons retrouvé du sens au travail que nous accomplissons.

Vers la fin de 2019, nous avons modifié quelque peu le projet en développant les approches somatiques et psychiatriques afin de nous rapprocher de Soleil Levant et la reprise de la responsabilité de Casa par Marina Hansford début 2020.

Personnellement, j'ai beaucoup apprécié ce défi ; dans mon poste de directeur adjoint, je suis habituellement dans le « pourquoi » nous faisons les choses plutôt que dans le « comment ». Cette expérience m'a aidé à mieux comprendre les réalités du terrain et les difficultés liées à la prise en charge des doubles diagnostics à CASA.

Je tiens à remercier toute l'équipe pour le travail engagé en 2019 et pour la confiance qu'ils m'ont témoignée.





LAURE YERSIN

Adjointe de direction, responsable des finances
et de l'administration



En tant qu'adjointe de direction finances et administration, c'est aussi la reprise de la Fondation des Lys qui reste l'événement le plus marquant pour moi en 2019.

Du côté financier, l'organe de révision a mené un audit des Lys au 31 août afin de clarifier la situation financière pour le 1^{er} septembre, date de reprise du management. En plus de la gouvernance commune, nous avons mis en place un échéancier, commencé à travailler à améliorer la situation financière et à dérouler les étapes en vue de la fusion au 1^{er} janvier 2021.

Je trouve cette reprise vraiment intéressante, notamment grâce aux rencontres avec les personnes qui s'occupent des activités de support, comme la chef cuisinière, les collaborateurs de l'intendance

et la responsable de l'administration, qui sont de formidables découvertes au niveau humain. Nous nous sommes immédiatement bien entendus, avec un respect réciproque pour nos manières de travailler.

Nous échangeons nos bonnes pratiques, ce qui nous a permis de mettre en place des améliorations au sein des deux institutions. C'est le cas par exemple de la gestion de l'argent liquide, ainsi qu'une harmonisation du système de facturation des absences dans un EPSM (établissement psycho-social médicalisé). Des collaborations se mettent en place entre les deux fondations, notamment au niveau logistique.

Évidemment, cela représente un grand défi, mais il s'est révélé être un tout aussi grand enrichissement !



VALÉRIE SENDON

Responsable des RH



Le projet le plus parlant pour moi en tant que responsable des ressources humaines du Levant est la création du Guide du collaborateur. Il a demandé une grande préparation et a un impact sur l'ensemble des collaborateurs, c'est-à-dire une centaine.

Le but de ce guide est de formaliser les règles opérationnelles de l'institution. Nous appliquons bien sûr la CCT Social (Convention Collective de Travail dans le secteur social parapublic vaudois), mais ce guide contient beaucoup plus d'éléments concrets et spécifiques au fonctionnement interne. Il recouvre les différents domaines d'activités et forme un recueil de dispositions qui régulent la vie professionnelle au sein du Levant. Il suit la même logique et la même structure que la CCT, et complète les règles légales et conventionnelles.

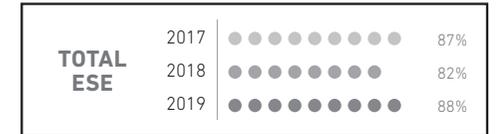
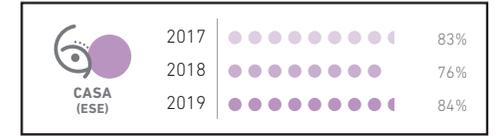
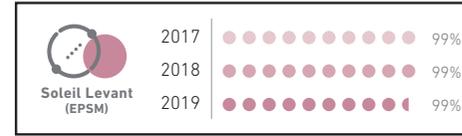
Rédiger le Guide fut long et laborieux, mais nécessaire. Il s'est fait dans l'esprit de nommer et clarifier des pratiques formelles et informelles déjà partagées par les collaborateurs. En effet, le Levant a toujours eu une culture de la communication directe et du partage d'informations. D'autres éléments du guide existaient déjà – comme la politique de formation – et il s'agissait de les réunir.

Je suis vraiment satisfaite que le guide existe maintenant et qu'il ait été validé par le Conseil de Fondation, puis par les collaborateurs. D'une part, il renforce la culture commune de l'institution, ce qui est d'autant plus important que le Levant est multi-secteurs et multisites; d'autre part, cela permet aux nouveaux collaborateurs de se familiariser plus rapidement à nos façons de faire, ce qui est rassurant pour eux.



TAUX D'OCCUPATION

Soleil Levant : 12 places | CASA : 17 places | CTR : 10 places.



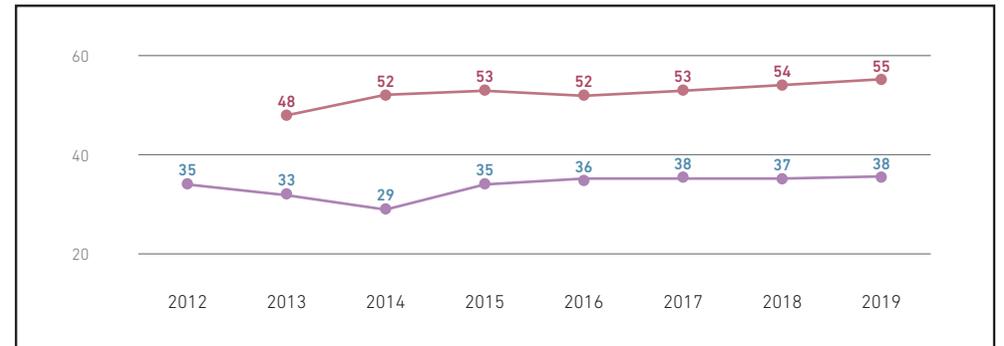
EPMS : établissement psycho-médicosocial | **ESE** : établissement socio-éducatif.

Le budget pour l'EPMS est de 98% et de 85% pour l'ESE.

Source : nombre de journées facturées, y compris mesures d'éloignements (SPAS).

ÂGE MOYEN

L'âge moyen à CASA et au CTR est de 38 ans et de 55 ans pour le Soleil Levant.



Source : résidents ayant séjourné dans les trois centres.

Remarque : le Soleil Levant est devenu un EMS en 2013, puis un EPMS en 2017.



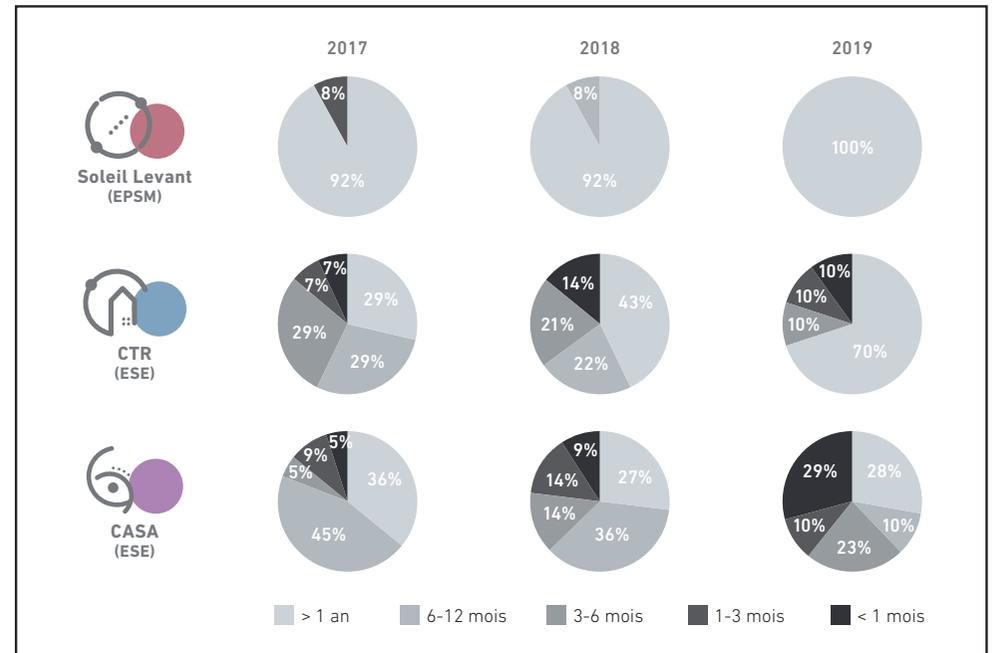
CANTONS DE PROVENANCE

Cantons de provenances des résidents:



Source : résidents ayant séjourné dans les trois centres.

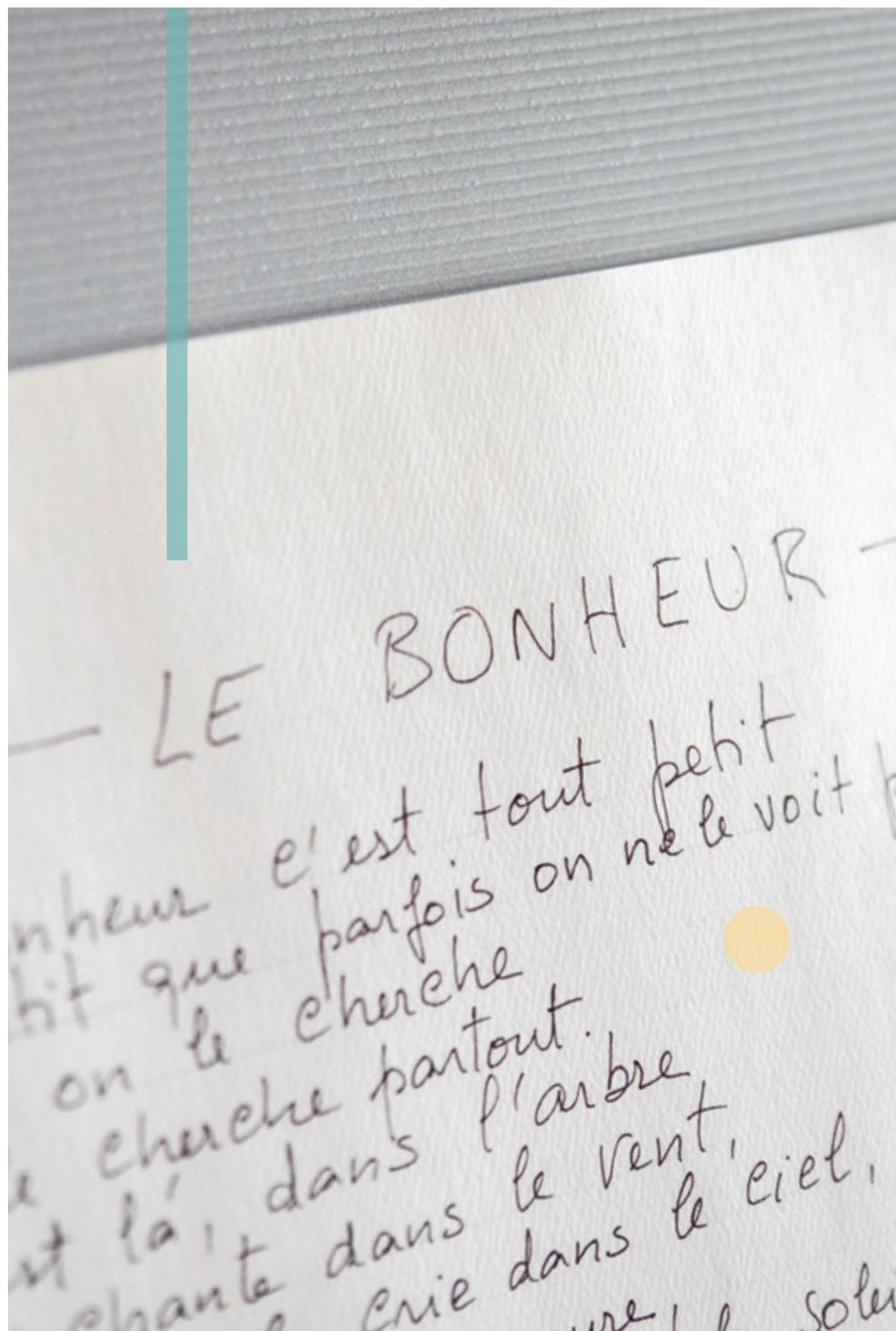
DURÉE DES SÉJOURS



Source : les résidents ayant quitté le centre durant l'année en cours, les résidents présents en début et en fin d'année.



CAP



Dès courant 2018, une nouvelle prestation a été mise en place: les suivis psychothérapeutiques lamatisés. En 2019, 14 personnes ont bénéficié de cette prestation.

Fondation du Levant

Traitement des addictions et
insertion socioprofessionnelle



Chemin de Levant 159
CH-1005 Lausanne
Tél. +41(0)21 721 41 11
info@levant.ch • www.levant.ch