

## Analyse du domaine MNA de l'EVAM - Liste des recommandations

Quatre degrés de priorité de mise en œuvre des recommandations sont proposés :

- Très élevé
- Élevé
- Moyen
- Faible

Cette hiérarchisation tient compte du risque à couvrir, de la conformité aux réglementations en matière de protection des mineur.e.s, de la sécurité et de la santé des collaborateurs.trices ainsi que de l'amélioration globale de la gouvernance du domaine MNA.

Certaines recommandations sont connexes du fait qu'elles entretiennent une relation étroite sur un même sujet. Le numéro de la recommandation correspondante est alors mentionné entre crochets.

No	Recommandations	Responsable	Priorité
R1	Développer, dans le cadre de la DGEJ, la capacité à prêter main forte au domaine MNA par la mobilisation (occasionnelle) de structures spécialisées de la PSE, dans des situations bien spécifiques touchant des difficultés rencontrées par des MNA de plus de 14 ans.	DGEJ	Élevé
R2	Développer une organisation interne au domaine MNA où les missions, tâches et responsabilités propres à la logistique (notamment la recherche de locaux, la mise en adéquation des locaux avec les normes bâtiments inhérentes à l'obtention d'autorisation) et les missions, tâches et responsabilités propres à l'accompagnement socioéducatif sont portées par des personnes différentes. [voir R32]	EVAM	Très élevé
R3	Revoir le concept socioéducatif en évitant le côté hybride (enlever les axes de développement, les constats et les difficultés) pour en faire un véritable document de référence des pratiques.	EVAM	Élevé
R4	Développer un concept d'accompagnement des filles MNA tel que demandé dans le concept socioéducatif, tout en y intégrant, de manière plus large, une réflexion sur la gestion des relations affectives entre jeunes au sein du domaine MNA.	EVAM - DGEJ	Élevé
R5	Considérer les appartements de transition comme des structures à destination des jeunes ex-MNA de 18-25 ans (actuellement 17-18 ans) ; formaliser, en concertation avec les partenaires étatiques, un accompagnement « jeunes majeurs » mis en œuvre au sein du domaine MNA, éventuellement en collaboration avec le secteur AMA.	EVAM – DEIEP - DJES	Élevé
R6	Penser l'accompagnement des jeunes MNA en limitant les changements de lieux de vie et en plaçant la continuité et les besoins de stabilité des jeunes au cœur des décisions concertées avec le SCTP.	EVAM - SCTP	Très élevé
R7	Revoir la dotation en matière de présence éducative effective dans les appartements éducatifs en concertation avec la DGEJ ; en tenant compte de l'organisation des locaux, du besoin de présence des jeunes et des attentes	EVAM - DGEJ	Élevé

# takt.

	envers les collaborateurs.trices en matière de soutien à l'autonomie. [voir R34]		
R8	Développer ou renforcer la connaissance des cadres du domaine MNA en matière de normes relatives au travail social et de connaissances des politiques sociales en Suisse ; de leadership et de travail éducatif avec les adolescents. Exclure ou soumettre à condition l'engagement de cadres sans formation de base en sciences sociales. [voir R37]	EVAM	Élevé
R9	Extraire le secteur MNA du « Guide d'application des sanctions suite à incivilités » et réaliser un document propre au domaine MNA, spécifiant le rôle éducatif dans l'application toujours nuancée d'une procédure.	EVAM	Très élevé
R10	Réaliser un travail participatif et collectif au sein du domaine MNA et intégrant le SCTP sur la posture à l'égard des comportements transgressifs, impliquant la compréhension du sens des transgressions, l'identification des moyens et des postures préventives, ainsi que le déploiement de stratégies et de sanctions éducatives basées sur les connaissances conceptuelles de cette notion et non sur des a priori personnels.	EVAM - SCTP	Élevé
R11	Mettre fin à l'utilisation de « rapport d'incivilité » pour des mineurs, n'utiliser le traçage des comportements que pour les conduites ayant mis en danger les jeunes ou leur environnement, uniquement à disposition des jeunes et des personnes ayant autorisation d'accès à leur dossier (intranet exclu).	EVAM	Très élevé
R12	Réviser, de manière participative, les règles régissant l'accès à la nourriture en considérant l'impact de celles-ci en lien avec la connaissance des contextes et parcours de la population accueillie ; en considérant la difficulté émotionnelle d'application des règles en la matière, par les professionnel.le.s.	EVAM	Très élevé
R13	Réintroduire des supervisions d'équipe visant essentiellement la réflexions sur les pratiques et l'analyse de celle-ci, par un.e intervenant.e externe ayant été conjointement choisi.e par l'équipe et la direction	EVAM	Moyen
R14	Mettre en place des colloques d'équipe permettant la thématization et l'alignement des pratiques.	EVAM	Élevé
R15	Thématiser les différences de perspectives entre personnel de surveillance et membres de l'équipe éducative, ouvrir des dialogues permettant d'harmoniser les pratiques en termes de gestion des sanctions.	EVAM	Élevé
R16	Redéfinir la mission du « GT cas complexes » en tenant compte des besoins des différentes entités ; nommer ce GT de manière à en signifier l'ambition et la mission.	GT	Moyen
R17	Construire l'interconnaissance des équipes des foyers de Chamby et de Veytaux, de leurs défis et de leurs fonctionnements respectifs de manière à rendre possible la collaboration entre équipe aux moments sensibles des changements de lieu de vie. Faire dès lors de la transition un	EVAM	Élevé

	processus porté tant par le personnel des foyers que par le personnel des structures éducatives.		
R18	Redéfinir les zones d'autonomie – pouvoir décisionnel - des éducateurs.trices	EVAM	Moyen
R19	Redéfinir les canaux de communication internes en privilégiant l'oral pour le traitement d'enjeux interpersonnels, particulièrement entre les cadres et les collaborateurs.trices. [voir R40]	EVAM	Très élevé
R20	Rendre les actions d'accompagnement à l'autonomie prioritaires par le biais d'un processus d'accompagnement ciblé (autonomisation des trajets, autonomisation administrative, autonomisation des suivis des rendez-vous, etc.) mené pour l'ensemble des jeunes et non dépendant de la disponibilité des personnes référentes. Assurer une marge d'appréciation dans la mise en œuvre par le personnel éducatif de ce processus d'accompagnement.	EVAM	Élevé
R21	Développer des référentiels facilement mobilisables et jugés pertinents par le personnel éducatif pour le développement et le suivi des objectifs définis dans les projets des jeunes ; permettre la remise en question des référentiels par les professionnel.le.s du social.	EVAM	Élevé
R22	Assurer la mise en place de projets de vie dépassant la notion de projet d'autonomisation ; assurer la formation du personnel dans le développement de ce type de projet	EVAM - SCTP	Élevé
R23	Impliquer, en amont les curateurs.trices dans le processus de construction des projets ; ouvrir des dialogues entre les curateurs.trices, les jeunes et les référent.e.s sur ce thème.	EVAM - SCTP	Élevé
R24	Allouer les moyens nécessaires au SPOP pour effectuer des audits réguliers sur la gouvernance de l'EVAM et sur le domaine MNA ; mettre en œuvre de telles mesures selon un agenda déterminé par et avec le Conseil d'Etat.	Conseil d'Etat	Élevé
R25	Afin d'appliquer le devoir de surveillance de la DGEJ, planifier des visites et des audits de fonctionnement en lien avec les normes de protection des mineur.e.s.	DGEJ	Très élevé
R26	Redéfinir l'autorité de tutelle de l'EVAM en osant, par exemple, déterminer une co-référence interdépartementale pour le domaine MNA.	Conseil d'Etat	Élevé
R27	Instituer, comme pour les institutions privées subventionnées, une forme de « Conseil de Fondation » pour l'EVAM, constitué de personnes internes et externes à l'administration cantonale.	Conseil d'Etat	Élevé
R28	Développer puis formaliser une stratégie globale et intégrée pour l'accueil et l'accompagnement des MNA dans le canton, notamment en termes d'objectifs socioéducatifs.	Conseil d'Etat	Moyen
R29	Mettre en œuvre le travail du comité d'audit, après en avoir revu sa composition (personnes externes à l'Etat de Vaud,	DEIEP	Très élevé

# takt.

	représentation de la DGEJ assurée, direction de l'EVAM n'en faisant pas partie).		
R30	Définir, en collaboration avec la DGEJ, les indicateurs de reporting financiers comme non-financiers du domaine MNA	DJES - DEIEP	Moyen
R31	Monitorer les activités du domaine MNA conformément aux normes de référence en matière de protection de l'enfance, et aux directives internes applicables aux institutions vaudoises en charge d'héberger des mineur.e.s ; pour ce faire, nommer un.e CEMA de référence au sein de la DGEJ.	DGEJ	Moyen
R32	Revoir en profondeur l'organisation du domaine MNA en visant la complémentarité entre ses structures, la capacité d'innovation et l'agilité organisationnelle, séparer les fonctionnements usuels des activités d'ouverture de structures d'hébergement. [voir R2]	EVAM	Très élevé
R33	Ouvrir les nouvelles structures d'accueil sur la base de critères pérennes, intégrant les enjeux liés aux besoins des jeunes, les défis d'accompagnement des équipes, les taux d'encadrement permettant une présence en continu et suffisante, ceci dans l'objectif d'assurer une intégration desdites structures dans la stratégie générale de l'EVAM.	EVAM	Moyen
R34	Appliquer les normes édictées par les autorités en matière de personnel éducatif, tant au niveau quantitatif que qualitatif, et viser ainsi une amélioration des conditions d'accompagnement des MNA, dans le respect des indications fédérales en la matière. [voir R7]	EVAM	Moyen
R35	Limiter fortement le recours à du personnel intérimaire, en priorisant la qualité et la durabilité de l'accompagnement éducatif, et la réponse aux normes légales en la matière.	EVAM	Moyen
R36	Prévenir les risques psychosociaux du personnel du domaine MNA, y compris des cadres et des responsables, en menant une réflexion sur le style de management, et en l'adaptant.	EVAM	Elevé
R37	Mener une réflexion sur le mode de conduite déployé [REDACTED] portant sur le type de leadership et sur la manière d'en assurer la déclinaison auprès des équipes et des partenaires. [voir R8]	EVAM	Très élevé
R38	Revisiter la documentation du domaine MNA dans le but de la simplifier, l'harmoniser et l'organiser selon une gestion documentaire rigoureuse.	EVAM	Elevé
R39	Revoir la politique d'engagement de toutes fonctions du domaine MNA et se conformer aux normes en vigueur, en vue de répondre à un haut niveau de qualité en termes d'accompagnement des jeunes MNA. Traiter des éventuelles exceptions en accord avec les instances de surveillance, tant en termes de durée de l'emploi que d'équilibre des équipes.	EVAM	Elevé

# takt.

R40	Mener un travail d'analyse sur la politique d'information au sein du domaine MNA. [voir R19]	EVAM	<b>Élevé</b>
R41	Mener une enquête de satisfaction au sein de l'ensemble des structures du domaine MNA, avec une attention spécifique portée au style de management à la tête du domaine.	EVAM	<b>Faible</b>
R42	Clarifier les rôles et responsabilités respectifs [redacted] ; aligner les discours des titulaires afin qu'ils soient en conformité avec les cahiers des charges et les fonctionnements effectifs ; clarifier auprès des équipes	EVAM	<b>Moyen</b>
R43	Soumettre à la DGEJ, pour validation, les cahiers des charges [redacted] et soumettre les dossiers personnels pour validation, respectivement avec mention d'une exception par rapport aux normes en matière de protection des mineur.e.s	EVAM	<b>Faible</b>
R44	Revoir le cahier des charges de la fonction de répondant.e administratif.ve afin de clarifier le rôle, de gagner en efficacité et en cohérence entre travail prescrit et travail réel.	EVAM	<b>Moyen</b>
R45	Etudier l'adéquation entre le cahier des charges de la fonction de surveillant MNA et le travail effectivement réalisé par les titulaires.	EVAM	<b>Moyen</b>
R46	Revoir le cahier des charges des fonctions non éducatives impliquées dans l'accompagnement des MNA afin de garantir un lien probant et sécurisé entre les profils professionnels et les tâches confiées, ceci pour la sécurité première des bénéficiaires et des titulaires.	EVAM	<b>Moyen</b>

