

# Addiction Valais/Sucht Wallis

## Résultats de l'audit Eichenberger

**Esther Waeber-Kalbermatten**  
Cheffe du Département de la santé, des affaires  
sociales et de la culture

Conférence de presse du 17 janvier 2018  
Espace Porte de Conthey, Sion

## L'offre de l'Addiction Valais

- ▲ 4 structures résidentielles
  - Foyers Rives du Rhône, Sion et Salvan
  - Villa Flora, Sierre
  - Via Gampel, Gampel
- ▲ 5 unités de conseil et prévention
  - Monthey
  - Martigny
  - Sion
  - Sierre
  - Visp

## Extrait du rapport planification des besoins 2017-2020

### ▲ Structure de l'offre de prestations en 2016

Prestation	Nombre de places planifiées pour 2016	Nombre de places effectives en 2016	Occupation des places en 2015
Hébergement	60	60	83%
Occupation	60	62	82%

- Evolution des besoins en placement
  - Baisse des besoins en hébergement
  - Hausse des besoins en centre de jour
  - Tendance vers plus de mesures ambulatoires

## Mandat Eichenberger

### ▲ Respect des exigences QuaTheDA de l'OFSP

- Dans quelle mesure les établissements résidentiels traitant les addictions en Valais remplissent actuellement les exigences de la norme de qualité QuaTheDA (Qualité, Thérapie, Drogue, alcool) de l'Office fédéral de la santé publique

### ▲ Analyse des prises en charge dans les établissements résidentiels d'Addiction Valais

- Est-ce que les prises en charge dans les établissements résidentiels traitant les addictions en Valais émanent de la philosophie, de la stratégie et du concept d'Addiction Valais. Est-ce que ce concept est cohérent ? Comment se situe-t-il par rapport aux stratégies de réhabilitation des personnes addictes en Suisse ?

### ▲ Analyse des licenciements et départs du personnel

- Les causes de licenciement de collaborateurs figurent-elles de manière adéquate dans les dossiers personnels ?
- Dans quelle mesure les autres départs de collaborateurs sont-ils des départs naturels ?

## Mandat / Questions

1. Les institutions d'hébergement remplissent-elles les exigences de QuaThéDA\* (vérification des secteurs critiques)?

\* = norme de qualité pour l'assistance en cas de dépendance, la prévention et la promotion de la santé de l'Office fédéral de la santé publique OFSP.

QuaThéDA = Qualité, thérapie, drogue, alcool.

2. La manière d'agir de la Fondation Addiction Valais est-elle conforme à la stratégie? Intégration de l'offre dans le traitement actuel des toxicomanes en Suisse.

3. Lors de résiliations par l'employeur, les motifs de la résiliation sont-ils suffisamment explicités dans les dossiers des collaborateurs?

4. Pour les autres départs de personnel, s'agit-il de départs naturels?

eichenberger | beratung

## Vérification de QuaThéDA (1)

	Toute l'organisation	Administration	Via Gampel	Villa Flora	Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud
1. Le secret professionnel n'est pas réglé de manière juridiquement suffisante. Les dispositions concernant l'engagement des collaborateurs présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues ne respectent pas les exigences de QuaThéDA.	X				
2. Les analyses de risques font défaut				X	
9. Destruction/disparition de dossiers personnels – non-respect des prescriptions légales		X	X		
10. Grave infraction aux exigences des normes concernant les processus de gestion du personnel	X				

eichenberger | beratung

## Vérification de QuaThéDA (2)

	Toute l'organisation	Administration	Via Gampel	Villa Flora	Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud
11. La satisfaction des collaborateurs n'a pas été évaluée	X				
3. Les groupes cibles et leurs besoins ne sont pas suffisamment définis.					X
4. Les offres et méthodes ne sont pas suffisamment définies. Manque de transparence.					X
5. Les voies de plainte et de recours ne sont pas fixées.					X

## Vérification de QuaThéDA (3)

	Toute l'organisation	Administration	Via Gampel	Villa Flora	Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud
6. Avant le 01.01.2017, les dispositions pour l'engagement de collaborateurs présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues étaient inexistantes.					X
7. Les analyses de risques ne remplissent pas les exigences de QuaThéDA. Les risques importants ne sont pas gérés.					X
8. Les restrictions de l'autonomie des clients ne sont pas réglées contractuellement.					X
12. Contrats de travail constituant un abus de droit (contrats de travail en chaîne)					X

## Vérification de QuaThéDA (4)

	Toute l'organisation	Administration	Via Gampel	Villa Flora	Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud
Résumé	3	1	1	1	7
Conclusions finales	<p>1. Toute l'organisation (= tous les centres d'hébergement): Il est flagrant que les processus de personnel ne respectent pas les exigences de QuaThéDA et la satisfaction des collaborateurs n'a jamais été évaluée.</p> <p>2. Lors de l'examen de Via Gampel et de Villa Flora, seule 1 non-conformité supplémentaire a été constatée dans chaque institution.</p> <p>3. Dans les Foyers Rives du Rhône et F.-X. Bagnoud – mêmes points soumis à examen que Via Gampel et Villa Flora – 7 non-conformités supplémentaires, en plus des 3 non-conformités concernant tous les centres d'hébergement, ont été constatées. Dans des secteurs importants, le traitement ne remplit pas les exigences de QuaThéDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le traitement manque de la transparence requise.</li> <li>• Engagement de collaborateurs anciennement alcoolo- ou toxicodépendants sans réglementation ni clarification des concepts.</li> <li>• Les risques ne sont pas gérés et les restrictions découlant de l'obligation de surveillance n'ont pas été précisées.</li> </ul>				

## Stratégie

Dans le cadre du développement organisationnel, le Conseil de Fondation avait fixé en 2014 les axes stratégiques suivants:

1. L'organisation, composée de quatre secteurs autonomes, doit être transformée en une organisation où les quatre secteurs s'échangent mutuellement leurs expériences et travaillent en collaboration.
2. Les quatre systèmes autonomes de gestion de la qualité doivent être transformés en un système de gestion de la qualité pour toute l'organisation.

### Evaluation:

Je considère que la stratégie du Conseil de Fondation est judicieuse. Elle favorise l'exécution du mandat cantonal de prise en charge et le traitement en réseau des clients. Dans l'organisation, elle privilégie la transparence qui constitue la condition préalable à un traitement professionnel des addictions.

## Fluctuation du personnel (1)

Fluctuation, résiliation par l'employeur, résiliation suspecte					
	EPT 1.1.2012 (postes à plein temps)	Fluctuation totale	Résiliation par l'employeur	Résiliation suspecte	Résiliation par l'employeur + suspecte
Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud	19.5	22	2	4	6
Villa Flora	11.4	24	6	8	14
Via Gampel	6.05	11*			
<b>TOTAL</b>	<b>36.95</b>	<b>57</b>			

\* = Parmi les 11 départs de Via Gampel , 4 sont des départs à la retraite; il faut donc faire preuve de retenue dans l'interprétation du taux de fluctuation

## Fluctuation du personnel (2)

Fluctuation convertie en EPT et sur un an				
	EPT 1.1.2012 (postes à plein temps)	Degré d'occupation moyen	Fluctuation corrigée	Fluctuation corrigée par année en % *
Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud	19.5	78%	17.16	env. 15%
Villa Flora	11.4	71.25%	17.1	env. 26%
Via Gampel	6.05	75.63%	8.32 **	env. 24%
<b>TOTAL</b>	<b>36.95</b>	<b>75.4%</b>	<b>42.98</b>	<b>env. 20%</b>

\* = La fluctuation a été convertie en EPT et sur un an (1.1.2012 – 30.9.2017 = 5.75 ans)

\*\* = Parmi les 11 départs de Via Gampel, 4 sont des départs à la retraite; il faut donc faire preuve de retenue dans l'interprétation du taux de fluctuation

## Fluctuation du personnel (3)

### Conclusions finales

- Pour près de **37** postes à plein temps (EPT) dans les centres d'hébergement (état le 1.1.2012), il y a eu, entre le 1.1.2012 et le 30.9.2017, **57** départs de collaborateurs avec un contrat à durée indéterminée ou de collaborateurs dont l'engagement était de 6 mois au minimum.
- Au total, **8** licenciements ont été prononcés, dont **6** par le seul Conseil de Fondation
- **12** autres résiliations étaient suspectes, car laissant supposer des situations conflictuelles.
- Ainsi, pour **20** départs de personnel sur les **57**, il s'agit de résiliations par l'employeur ou de résiliations laissant supposer une situation conflictuelle.
- Sur toute la période d'évaluation, du 1.1.2012 au 30.9.2017 (5.75 années), le taux de fluctuation était très élevé pour l'ensemble des centres d'hébergement, soit en moyenne **env. 20%**, et excessivement élevé pour Villa Flora, soit **env. 26%**.
- Un tel gaspillage de spécialistes, même dans une phase de réorganisation, est intolérable et nuit à la réputation de l'organisation dans les milieux spécialisés (organes de placement et recrutement de personnel).

## Réponses aux questions posées (1)

### 1. Les institutions d'hébergement remplissent-elles les exigences de QuaThéDA (vérification des secteurs critiques)?

Actuellement, les exigences de QuaThéDA ne sont pas remplies. 12 non-conformités ont été constatées, en majorité dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud (7) et au niveau de l'organisation globale (3).

### 2. La manière d'agir de la Fondation Addiction Valais est-elle conforme à la stratégie? Intégration de l'offre dans le traitement actuel des toxicomanes en Suisse.

- Je considère que la stratégie fixée en 2014 par le Conseil de Fondation était judicieuse et cohérente. J'émetts une critique quant à la manière dont la stratégie a été mise en œuvre.
- Via Gampel et Villa Flora sont des offres socio-thérapeutiques classiques. J'ai indiqué l'orientation que devait prendre l'évaluation future afin de créer une marque distinctive et des conditions favorables pour une viabilité commerciale.
- Les Foyers Rives du Rhône et F.-X. Bagnoud sont des offres socio-thérapeutiques fortement orientées vers la pédagogie par l'expérience et vers la spiritualité. Les concepts doivent être clarifiés et il faut créer de la transparence.

## Réponses aux questions posées (2)

### 3. Lors de résiliations par l'employeur, les motifs de la résiliation sont-ils suffisamment explicites dans les dossiers de collaborateurs?

Ont été soumis à l'examen, les départs de personnel entre le 1.1.2012 et le 30.9.2017.

- La tenue des dossiers personnels est lacunaire. Peu d'entretiens de temps d'essai et d'entretiens avec les collaborateurs ; il en résulte que les motifs de la résiliation ne sont généralement pas suffisamment explicites.
- Les dossiers personnels des anciens collaborateurs de Via Gampel ont été détruits en juin 2017 par la directrice a.i. de Via Gampel partie à la retraite, raison pour laquelle ces dossiers n'ont pas pu être examinés.

### 4. Pour les autres départs de personnel, s'agit-il de départs naturels?

Ont été soumises à l'examen, les sorties entre le 1.1.2012 et le 30.9.2017 des centres de traitement (sans Via Gampel).

- Dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud, 4 départs laissent conclure à une situation conflictuelle, alors qu'ils étaient 8 à Villa Flora.

## Conclusions finales

- La structure organisationnelle actuelle est judicieuse.
- Des approches intéressantes de développement ont été constatées dans le domaine opérationnel (travail stratégique, dossiers personnels, évolution de l'offre, élaboration du nouveau système de gestion de la qualité).
- L'offre des Foyers Rives du Rhône doit être précisée dans les plus brefs délais quant à l'orientation et aux traitements et doit être rendue plus transparente.
- Le taux de fluctuation du personnel entre le 1.1.2012 et le 30.9.2017 est considéré comme «intolérablement élevé». L'auteur de l'analyse estime qu'un développement organique aurait été possible et réalisable sans dommages collatéraux.



## Recommandations du Département

- ▲ Elaborer un système de gestion de la qualité (SGQ) unique pour l'ensemble de la Fondation comprenant la direction, tous les foyers et les centres de conseil. Ce système devra être certifié par un organe accrédité.
- ▲ Poursuivre l'élaboration et la mise en place d'un concept unique de gestion des ressources humaines.

## Recommandations du Département

- ▲ Actualiser le concept de prise en charge des foyers de Sion et Salvan afin de le rendre plus transparent et conforme aux exigences QuaTheDA :
  - Les offres et les méthodes de traitement doivent être définies.
  - L'analyse des risques doit remplir les exigences QuaTheDA (trekking dans le désert, courses de haute montagne).
  - La pédagogie par l'expérience et la spiritualité (inclus les rituels y relatifs) doivent être définies et transparentes.
  - Le rôle des anciens clients toxicodépendants en tant que collaborateurs doit être précisé.

## 2<sup>ème</sup> partie du mandat Eichenberger

- ▲ Inventaire et propositions pour la mise en place d'un concept cohérent pour les prestations ambulatoires et stationnaires, en collaboration avec la psychiatrie et la médecine des addictions.

Nous vous remercions de votre attention.