

Madame la Conseillère d'Etat
Esther Waeber-Kalbermatten
Cheffe du Département de la santé, des affaires sociales et de la
culture
Rue du Scex 4
CH-1951 Sion

ADDICTION VALAIS | SUCHT WALLIS:

Rapport sur l'analyse d'exploitation / l'audit sur les centres de traitement résidentiel

Madame la Conseillère d'Etat,

Le 25 septembre 2017, vous m'avez attribué le mandat qui consiste à vérifier ce
qui suit:

- Dans quelle mesure les centres de traitement d'Addiction Valais (Via Gampel, Villa Flora et les deux Rives du Rhône) remplissent-ils les exigences de QuaThéDA1 en matière d'hébergement (contrôle des secteurs critiques).
- La manière d'agir d'Addiction Valais en matière d'hébergement dans ses centres de traitement se fonde-t-elle sur les principes directeurs, la stratégie et les définitions conceptuelles de l'unité organisationnelle. Les documents sont-ils cohérents et comment peut-on les intégrer dans le traitement actuel des addictions en Suisse.
- Lors de résiliations par l'employeur, les motifs de résiliation sont-ils suffisamment explicites dans les dossiers personnels des collaborateurs des centres de traitement.
- Dans quelle mesure les autres départs sont-ils des départs naturels.»

L'analyse devait vous parvenir sous la forme d'un rapport jusqu'au 30 novembre 2017 au plus tard. En date du 27 novembre, j'ai obtenu une prolongation du délai pour la remise du rapport jusqu'au 14 décembre 2017.

¹QuaThéDA = Qualité, Thérapie, Drogue, Alcool
<http://www.infodrog.ch/quatheda-de.html>
<http://www.infodrog.ch/quatheda-fr.html>

La consultation des dossiers et la confidentialité ont été fixées comme suit:

«Pour l'exécution de ce mandat, le mandataire est autorisé à consulter tous les documents et fichiers des données d'Addiction Valais et de ses centres de traitement, qui doivent mettre les données et informations demandées à la disposition du mandataire. Le mandataire a l'obligation de traiter toutes les données mises à sa disposition de manière confidentielle.

Par ailleurs, le mandataire a l'interdiction de communiquer des informations concernant le contenu, les résultats et les conclusions finales du mandat sans l'approbation du DSSC.»

Dans le cadre de mon mandat

- J'ai eu deux entretiens préliminaires avec votre Département
- J'ai étudié les documents requis
- J'ai discuté avec le Président de la Fondation F. Nanchen, [REDACTED], [REDACTED], la codirectrice G. Biollaz et le codirecteur U. Gerber au sujet du conflit actuel et de la stratégie (4 heures)
- Je me suis entretenu avec X. Roduit, ancien directeur des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud (3 heures)
- J'ai vérifié les dossiers personnels des collaborateurs des quatre structures résidentielles dont le contrat de travail a pris fin entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017 (21,5 heures sur place)
- Dans le cadre d'un audit dans les quatre structures résidentielles, j'ai contrôlé le respect des exigences QuaThéDA dans les zones critiques (15,25 heures sur place)
- Nous avons discuté du projet de ce rapport.

1. Historique

La Fondation «Addiction Valais», qui émane de la de la Ligue valaisanne contre les toxicomanies a été créée le 1er janvier 2012. Elle. Elle comprend les quatre structures de thérapie résidentielle et d'insertion Via Gampel à Gampel (12 lits et offres thérapeutiques semi-résidentielles), Villa Flora à Sierre (18 lits et offres thérapeutiques semi-résidentielles), Foyer Rives du Rhône à Sion (15 lits), Foyer François-Xavier Bagnoud à Salvan (15 lits), le secteur conseil et prévention sur cinq sites et le secteur administration à Sion.

Les structures résidentielles étaient administrées par trois directeurs. Un secrétaire général qui dirigeait également le secteur conseil et prévention, coordonnait les prestations. En 2009, il a été promu directeur général et a pris sa retraite en 2012 après 39 années de service.

Pour des raisons de santé, son successeur a dû cesser ses activités à l'automne 2015. Le contrat de travail a été résilié d'un commun accord pour fin mai 2016. Les deux parties sont convenues de garder le silence sur les motifs de la rupture du contrat.

Géraldine Biollaz, ancienne assistante de direction, et Ulrich Gerber, directeur de Via Gampel, devinrent, de fait dès fin octobre 2015 et formellement dès février 2016, codirectrice et codirecteur a.i. de l'administration, respectivement des prestations et développement. La nomination définitive a eu lieu le 1er décembre 2016.

Dans le cadre d'un développement organisationnel (voir ci-dessous), les postes de directeur ont été supprimés dans les structures résidentielles:

- Via Gampel: Christa Eggel a succédé à Ulrich Gerber comme directrice a.i. du 1er janvier 2016 jusqu'à son départ à la retraite fin juin 2017.
- Villa Flora: le directeur de longue date Philippe Mottet a pris une retraite anticipée fin avril 2014. Le Conseil de Fondation a licencié son successeur le 30.11.2016.
- Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud: le Conseil de Fondation a licencié le directeur X. Roduit le 19.05.2017 avec mise en disponibilité immédiate, car il avait refusé une offre pour un autre poste dans la Fondation Addiction Valais. Le licenciement fait l'objet d'un litige de droit du travail.
- Désormais, les quatre structures résidentielles et le secteur conseil et prévention sont gérés par des équipes.

Le 1er septembre 2017, la spécialiste des questions de personnel Christel Rey-Mermet a commencé son activité en tant que responsable du personnel et troisième codirectrice.

A partir d'août 2014 et jusqu'en décembre 2016, le Conseil de Fondation / l'Organisation ont demandé l'accompagnement intensif d'un cabinet de conseil. Les problèmes en lien avec les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud ont fait l'objet d'une première analyse. En décembre 2016, le Conseil de Fondation a mis fin à sa collaboration avec le cabinet de conseil. En février 2017, le cabinet de conseil a rédigé un rapport final.

2. Stratégie

En 2013, le Conseil de Fondation a approuvé le document «Vision – Missions – Valeurs» (mis en ligne sur le site Internet). Sous Vision, on peut notamment lire «Elle (note de l'auteur: la Fondation Addiction Valais) répond, selon ses ressources et compétences, à toute demande liée aux addictions, en se fondant sur les *bonnes pratiques et les connaissances scientifiques actuelles*, traduites et adaptées au contexte valaisan (mise en évidence par l'auteur).

Dans le cadre du développement organisationnel dès 2014, le Conseil de Fondation a fixé les deux 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 seul système de gestion de la qualité pour toute l'organisation.

En liaison avec la réorganisation, le Conseil de Fondation et les cabinets de conseil utilisent le terme de «Refondation».

Le remaniement du système de gestion de la qualité avance bien, mais n'est pas encore terminé. Lorsque j'ai effectué la vérification, j'ai encore relevé la coexistence d'éléments de l'ancien et du nouveau système de gestion de la qualité. Le certificat (ISO 9001:2008 et QuaThéDA:2012) d'Addiction Valais expire le 19 avril 2018 et devrait être renouvelé préalablement dans le cadre d'une nouvelle certification.

La direction a lancé un processus stratégique en 2016 en collaboration avec un nouveau conseiller.

Evaluation:

- La mention dans le document «Vision – Missions - Valeurs» de 2013 du travail fondé sur les «bonnes pratiques et les connaissances scientifiques actuelles» est le «state of the art»; elle aurait créé la base pour soumettre à un examen critique le travail dans les différents secteurs de la Fondation. Je reviendrai ultérieurement sur ce point.
- Je juge correcte la stratégie du Conseil de Fondation esquissée ci-dessus. Elle favorise l'exécution du mandat cantonal de prise en charge et la mise en réseau des clients. Dans l'organisation, elle privilégie la transparence, qui constitue la condition préalable à un traitement professionnel des addictions.

3. Respect des exigences QuaThéDA dans les structures résidentielles

Conformément au mandat, j'ai vérifié «dans quelle mesure les centres de traitement d'Addiction Valais (Via Gampel, Villa Flora et les deux foyers Rives du Rhône) remplissent actuellement les exigences de QuaThéDA en matière d'hébergement (contrôle dans les secteurs critiques)». La vérification a eu lieu les 6 et 7 novembre sous la forme d'audits d'une demi-journée dans les quatre institutions. Comme les Foyers Rives du Rhône et F.-X. Bagnoud ont le même système de conduite, j'ai abrégé l'audit au Foyer Rives du Rhône (contrôle des dossiers clients) et j'ai prolongé l'audit au Foyer F.-X. Bagnoud. Les centres Via Gampel, Villa Flora et Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud ont été contrôlés avec la même check-list (extrait de la check-list QuaThéDA de BAG²).

Si une exigence de la norme n'est pas respectée, on parle de non-conformité. On fait la distinction entre les non-conformités majeures, qui empêchent la délivrance du certificat lors d'une certification ou d'une recertification tant qu'elles ne sont pas supprimées, et les non-conformités mineures, qui n'empêchent pas la délivrance d'un certificat et doivent être supprimées dans le délai d'un an au maximum.

² allemand:

<http://www.infodrog.ch/quatheda-referenzsystem.html>

ou français

<http://www.infodrog.ch/quatheda-referentiel.html>

3.1 Résultats de l'audit

Le secret professionnel des collaborateurs n'est pas réglé de manière juridiquement satisfaisante, car il n'est stipulé nulle part que le secret professionnel est illimité dans le temps, c'est-à-dire au-delà de la fin de l'engagement. Par ailleurs, les prescriptions sur l'engagement de collaborateurs présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues ne remplissent pas les exigences de QuaThéDA.

Non-conformité No 1	QuaThéDA:2012 B/6.1, B/11.3, B/6.6 B = module de base
Description	<p>B/6.1 stipule: «Une politique du personnel, correspondant aux principes directeurs, à la stratégie et aux définitions conceptuelles de l'unité organisationnelle, définit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les règles relatives au secret professionnel; • ...» <p>L'organisation a réglé le secret professionnel au point 4.6 du «Code éthique» (5.4-R3) qui est en vigueur dans sa première version depuis le 01.01.2017. La prescription est juridiquement insuffisante, car elle ne stipule pas que le secret professionnel est illimité dans le temps, c'est-à-dire au-delà de la fin de l'engagement. Pour toute l'organisation, le secret professionnel doit être régi par l'art. 35 de la loi fédérale sur la protection des données (LPD) et pour les groupes professionnels énumérés exhaustivement dans la loi, également par l'art. 321 du Code pénal suisse (CP).</p> <p>B/6.6 stipule: «Lors de l'engagement de personnes présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues, l'unité organisationnelle définit ses exigences concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leur qualification et formation; • le laps de temps écoulé depuis la fin du traitement de leur dépendance; • le soutien particulier à leur apporter; • le nombre de personnes anciennement alcoolo- ou toxicodépendantes travaillant au sein de l'unité organisationnelle.»

	<p>Le système de gestion de la qualité (SGQ) d'Addiction Valais règle l'engagement des personnes qui présentaient une problématique de dépendance dans le «Code éthique» (5.4-R3 au point 6.1, de la version 1 en vigueur depuis le 01.01.2017). Il ne règle pas le soutien apporté à ces collaborateurs ni le nombre maximal de personnes anciennement alcool- ou toxicodépendantes dans les différentes unités organisationnelles.</p>
Evaluation	<p>Le secret professionnel n'est pas réglé de manière juridiquement suffisante. Par ailleurs, les prescriptions sur l'engagement des collaborateurs présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues ne remplissent pas les exigences de QuaThéDA.</p>

3.2 Via Gampel

Aucune non-conformité n'a été constatée, à l'exception de celles qui concernent toutes les structures résidentielles.

3.3 Villa Flora

En plus des non-conformités constatées et décrites pour toutes les structures, la non-conformité mentionnée ci-après a été constatée dans Villa Flora:

Non-conformité No 2	QuaThéDA:2012 B/9.1, B/10.1 B = module de base
Description	<p>QuaThéDA stipule:</p> <p>B/9.1: «L'unité organisationnelle dispose d'une analyse des risques relative à la sécurité d'exploitation qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • décrit les principales situations à risques et de crise (incendie, cambriolage, voies de fait, trafic de stupéfiants, etc.); • prévoit des mesures permettant de maîtriser ces risques.» <p>B/10.1: «L'unité organisationnelle dispose d'une analyse des risques en matière de sécurité des client-e-s et patient-e-s qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • recense les principales situations à risques et de crise (violence, overdose, urgences médicales, décès, tendances suicidaires, etc.) ainsi que leurs conséquences potentielles; • prévoit des mesures adéquates pour les maîtriser.» <p>Les risques cités entre parenthèses ne sont que des exemples. L'organisation doit détecter et évaluer dans les règles de l'art les principaux risques possibles, et fixer des mesures pour réduire les risques. (Cf. exposé de S. Wyss au Symposium QuaThéDA 2015)³</p>
Evaluation	Aucune analyse de risques n'a pu être fournie. Les exigences des normes B/9.1 et B/10.1 ne sont pas remplies.

³ <http://www.infodrog.ch/symposium-2015.html>

3.4 Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud

En plus des non-conformités constatées et décrites pour toutes les structures, les non-conformités mentionnées ci-après ont été constatées dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud:

Non-conformité No 3	QuaThéDA:2012 B/2.1 B = module de base
Description	<p>B/2.1: «L'unité organisationnelle dispose de définitions conceptuelles découlant des principes directeurs et de la stratégie et qui précisent</p> <ul style="list-style-type: none"> • les groupes cibles et leurs besoins • ...» <p>Les groupes cibles et leurs besoins ne sont pas (suffisamment bien) définis. Par ex. provenance, sexe, âge, quels troubles, description des besoins. Critères d'exclusion pour une admission.</p> <p>J'ai notamment vérifié deux dossiers dans le Foyer Rives du Rhône qui contenaient les deux des prescriptions de psychotropes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I. J., né en 82. Médication actuelle: Clopin 100mg: 1-0-0-0 (neuroleptique) Ciprallex 10mg: 0-0-0-1 (antidépresseur) Le client a eu un épisode paranoïde durant son séjour. • M.T., né en 92. Médication actuelle: méthadone 30mg Quetiapine (= Seroquel / neuroleptique): 25mg: 1-0-0-0 50mg: 0-0-1-1
Evaluation	Si l'on ne sait pas exactement qui on admet et quels sont ses besoins, on ne peut pas non plus concevoir un traitement adapté aux besoins (voir par ex. dépendances aux drogues, troubles du comportement, déficiences mentales, combinaisons). L'exigence QuaThéDA B/2.1 n'est pas remplie.

Non-conformité No 4	<p>QuaThéDA:2012 B/2.1; I/2.1 B = module de base / I = module I «Thérapie résidentielle et réinsertion»</p>
Description	<p>B/2.1: «L'unité organisationnelle dispose de définitions conceptuelles découlant des principes directeurs et de la stratégie et qui précisent</p> <ul style="list-style-type: none"> • les offres et leurs objectifs • y c. les méthodes et procédures appliquées • ...» <p>I/2.1: «Thérapies et autres formes d'accompagnement satisfont à des critères professionnels reconnus, se réfèrent à des méthodes ayant fait leurs preuves au sein des groupes professionnels concernés et obéissent aux principes de l'interdisciplinarité.»</p> <p>Le «Concept de traitement Rives du Rhône» qui s'applique aux deux foyers n'indique pas assez clairement en quoi consiste l'offre des Rives du Rhône, quels sont les objectifs de l'offre et quelles sont les méthodes et procédures appliquées.</p> <p>En plus des dimensions classiques bio-psycho-social, une quatrième dimension est mentionnée: la spiritualité. On ne précise pas en quoi elle consiste et ce qu'elle signifie concrètement pour le traitement.</p> <p>Le traitement des Foyers Rives du Rhône n'a pas la transparence requise. Par conséquent, il n'est pas possible de classer les séquences de films sur le site Internet de l'organisation ou d'autres documents que j'ai trouvés lors de mes vérifications. Voir annexe «Printscreens Videos Homepage Rives du Rhône».</p>
Evaluation	<p>Les exigences des normes B/2.1 et I/2.1 ne sont pas remplies, respectivement ne peuvent pas être évaluées sur la base des documents dans le SGQ. Le traitement dans les Foyers Rives du Rhône /F.-X. Bagnoud n'a pas la transparence conceptuelle exigée par les normes. La dimension "spiritualité" doit être définie au même titre que les autres dimensions bio-psycho-social.</p>

Non-conformité No 5	<p>QuaThéDA:2012 B/2.1, I/2.2 B = module de base / I = module I «Thérapie résidentielle et réinsertion»</p>
Description	<p>B/2.1: « L'unité organisationnelle dispose de définitions conceptuelles découlant des principes directeurs et de la stratégie et qui précisent</p> <ul style="list-style-type: none"> • les procédures de plainte et de recours et l'instance de recours indépendante • ...» <p>I/2.2: «Un contrat thérapeutique signé par l'unité organisationnelle et les client-e-s fixe leurs droits et devoirs respectifs, et notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> • les voies de plainte et de recours • ...» <p>Le contrat thérapeutique précise: «je connais... mon droit de recours auprès de l'instance de recours externe». Le règlement intérieur ne contient pas de dispositions concernant les voies de plainte et de recours.</p>
Evaluation	<p>Les exigences des normes B/2.1 et I/2.2 ne sont pas remplies: les voies de plainte et de recours ne sont pas fixées ni décrites. L'instance de recours indépendante n'est pas mentionnée. Les clients n'ont pas une connaissance juridiquement suffisante de leurs possibilités de plainte et de recours.</p>

Non-conformité No 6	<p>QuaThéDA:2012 B/6.6 B = module de base</p>
Description	<p>A la date de référence, soit le 30 septembre 2017, on dénombrait dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud au total 6 collaborateurs ayant présenté une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues dans le passé: les deux coordinateurs/coordinatrices du site et deux éducateurs/éducatrices, un éducateur (ancien client des services de conseil) et une collaboratrice dans le secteur non thérapeutique (ancienne cliente de Villa Flora). Lors de l'examen des dossiers des sortants entre 2012 et 2017, j'ai trouvé une stagiaire, qui a été cliente des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud entre 2003 et 2009 (!) et qui a effectué un stage d'une année en 2010 pendant sa formation d'éducatrice.</p> <p>B/6.6 stipule: «Lors de l'engagement de personnes présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues, l'unité organisationnelle définit ses exigences concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • leur qualification et formation; • le laps de temps écoulé depuis la fin du traitement de leur dépendance; • le soutien particulier à leur apporter; • le nombre de personnes anciennement alcoolo- ou toxicodépendantes travaillant au sein de l'unité organisationnelle.» <p>Précédemment, j'ai décrit la non-conformité pour toute la Fondation Addiction Valais, dont le règlement est en vigueur depuis le 01.01.2017. Avant le 01.01.2017, les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud n'avaient pas de prescriptions concernant l'engagement de personnes anciennement alcoolo- ou toxicodépendantes.</p>

Evaluation	<p>B/6.6 n'est pas remplie: les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud sont certifiés QuaThéDA depuis le début des années 2000. L'exigence relative à l'engagement de personnes anciennement alcool- ou toxicodépendantes est en vigueur au moins depuis 2006 (à mon avis, elle figurait déjà dans la première version de QuaThéDA). Les collaborateurs anciennement alcool- ou toxicodépendants semblent être importants pour l'institution, parce qu'ils assument un rôle de modèle («Regarde, moi aussi j'y suis arrivé!»). Par contre, du point de vue thérapeutique, il convient d'émettre certaines réserves. Si l'on veut engager des collaborateurs anciennement alcool- ou toxicodépendants, il faut le justifier au niveau du concept et les exigences correspondantes de QuaThéDA doivent être remplies.</p>
------------	--

Non-conformité No 7	<p>QuaThéDA:2012 B/9.1, B/10.1, I/3.1 B = module de base / I = module I «Thérapie résidentielle et réinsertion»</p>
Description	<p>QuaThéDA stipule:</p> <p>B/9.1: «L'unité organisationnelle dispose d'une analyse des risques relatifs à la sécurité d'exploitation qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • décrit les situations à risques et de crise (incendie, cambriolage, voies de fait, trafic de stupéfiants, etc.); • prévoit des mesures permettant de maîtriser ces risques.» <p>B/10.1: «L'unité organisationnelle dispose d'une analyse des risques en matière de sécurité des client-e-s et patient-e-s, qui</p> <ul style="list-style-type: none"> • recense les principales situations à risques et de crise (violence, overdose, urgences médicales, décès, tendances suicidaires, etc.) ainsi que leurs conséquences potentielles; • prévoit des mesures adéquates pour les maîtriser.» <p>I/3.1: «Un suivi médical, interne ou externe, est assuré durant toute la durée du séjour.»</p> <p>Les risques cités entre parenthèses ne sont que des exemples. L'organisation doit détecter et évaluer les risques dans les règles de l'art, et fixer des mesures pour réduire les risques. (Voir exposé de S. Wyss au Symposium QuaThéDA 2015)⁴.</p> <p>L'unité organisationnelle a effectué une dernière analyse des risques pour 2014/15.</p>

⁴ <http://www.infodrog.ch/symposium-2015.html>

<p>Evaluation</p>	<p>L'analyse de risques est loin de remplir les exigences qui doivent être posées à une analyse de risques selon QuaThéDA.</p> <p>B/9.1: par ex. Incendie: Indiquer les points critiques dans l'immeuble. Quels risques concernent les clients et quels risques concernent l'immeuble? Quelles sont les mesures prises pour pouvoir éteindre soi-même un incendie détecté à un stade précoce? Installation de détection d'incendie ou détecteurs locaux d'incendie? Quelle est la conception de la maison au niveau de la protection incendie? Où sont les points critiques? Combien de temps faut-il aux pompiers pour arriver sur place, comment sont-ils équipés, connaissent-ils l'immeuble? Où l'évacuation peut-elle poser un problème?</p> <p>B/10.1: Dans le cadre du programme de réinsertion, on organise régulièrement des courses de haute montagne, des excursions à skis et des trekkings dans le désert marocain. Sous «Montagne», il est indiqué «Le responsable doit prendre radio ou téléphone portable». «Désert» est mentionné, mais sans commentaire.</p> <p>Courses de haute montagne en été ou excursions à skis: Les clients sont sous la surveillance de l'institution. Il en résulte des devoirs pour l'institution. En montagne, il existe des risques objectifs et subjectifs. Les risques objectifs sont par ex. les chutes de pierres ou de glace, les avalanches, les crevasses, l'arrivée d'intempéries, une interruption temporaire de l'assistance médicale, l'impossibilité de demander de l'aide. Il ne suffit pas d'engager un guide de montagne. La question est la suivante: à quels risques objectifs un client peut-il être exposé dans le cadre de l'obligation de surveillance? Cette question exige une réponse de principe. Elle doit en outre être posée pour chaque entreprise individuelle. Cela veut par ex. dire qu'une analyse de risques doit être effectuée pour chaque entreprise en particulier. Outre les risques objectifs, il y a des risques subjectifs: le client est-il à la hauteur des exigences? Est-il capable de dire s'il se sent dépassé par la situation? Existe-t-il une pression de groupe?</p>
-------------------	--

	<p>Trekkings dans le désert: les trekkings avaient lieu au Maroc. A quels risques spécifiques au pays ou à la région les clients sont-ils exposés, cf. conflit au Sahara occidental (risques d'attentats, de kidnappings / remarque: les avertissements aux voyageurs sont des considérations sur le passé, mais pas des analyses de risques). L'assistance médicale (pas seulement les soins d'urgence) est-elle assurée en permanence et à quel niveau? Dans quel laps de temps une évacuation est-elle possible? Existe-t-il une convention d'entraide judiciaire avec le Maroc si un client est arrêté par la police? Quels sont les risques encourus au Maroc en cas d'infraction en matière de stupéfiants? Pour les trekkings dans le désert, je demande une analyse des risques et des plans d'urgence au cas par cas.</p>
--	--

Non-conformité No 8	<p>QuaThéDA:2012 I/2.2 I = module I «Thérapie résidentielle et réinsertion»</p>
Description	<p>I/2.2: «Un contrat thérapeutique signé par l'unité organisationnelle et par les client-e-s fixe leurs droits et devoirs respectifs, et notamment</p> <ul style="list-style-type: none"> • les mesures prises pour assurer le respect de l'autonomie des client-e-s; • ...» <p>Dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud, il existe pour les clients une restriction de la consommation de tabac: env. 7 cigarettes par jour durant le temps d'essai, 3 cigarettes après le temps d'essai. Cette restriction de l'autonomie des clients ne figure pas dans le règlement intérieur, ni dans le contrat thérapeutique.</p>
Evaluation	<p>L'exigence de la norme I/2.2 concernant l'autonomie des client-e-s n'est pas remplie. Une restriction de la consommation de tabac pour les clients est envisageable, si elle est justifiée au niveau du traitement, respecte le principe de proportionnalité et est fixée contractuellement (règlement intérieur et/ou contrat thérapeutique). Remarque: le règlement intérieur signé (Règlement communautaire) doit être daté.</p>

3.5 Respect des exigences QuaThéDA dans les structures résidentielles: Résultats en bref

Non-conformités aux normes:

- Organisation générale : 1 non-conformité
 - Secret professionnel: insuffisamment réglé juridiquement (non-conformité No 1)
- Via Gampel: aucune non-conformité
-
- Villa Flora: 1 non-conformité
 - Il n'existe pas d'analyses des risques concernant l'exploitation et les clients (non-conformité No 2)
- Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud : 6 non-conformités
 - Les groupes cibles et leurs besoins ne sont pas (suffisamment) définis (non-conformité No 3).
 - L'offre des deux foyers, les objectifs de l'offre et les méthodes et procédures ne sont pas suffisamment définis. Il n'est pas précisé en quoi consiste la quatrième dimension, la spiritualité, ni quelle est son importance pour le traitement. Le traitement n'a pas la transparence requise par QuaThéDA (non-conformité No 4).
 - Les voies de plainte et de recours des clients ne sont pas définies et aucune instance de recours indépendante n'est mentionnée. Les clients n'ont pas une connaissance juridiquement suffisante des possibilités de plainte et de recours (non-conformité No 5).
 - Les exigences des normes concernant l'engagement de collaborateurs anciennement alcoolo- ou toxicodépendants ne sont pas remplies. L'engagement de ces collaborateurs n'est pas justifié au niveau de la conception (non-conformité No 6).
 - Les analyses de risques en matière de sécurité d'exploitation et de sécurité des clients ne satisfont pas aux exigences de QuaThéDA. Les restrictions à l'exécution de courses de haute montagne en été, d'excursions à skis et de trekkings dans le désert – requises par l'obligation de surveillance – ne sont pas précisées. Certaines courses de haute montagne et certains trekkings dans le désert nécessitent une analyse de risques et des plans d'urgence de cas en cas (non-conformité No 7).
 - La restriction de l'autonomie des client-e-s concernant la consommation de tabac ne figure pas dans le règlement intérieur ni dans le contrat thérapeutique (non-conformité No 8).

4. Contrôle des dossiers personnels

Vos questions concernant le personnel étaient les suivantes:

- « en cas de licenciement par l'employeur de collaborateurs des centres de traitement, les motifs de licenciement sont-ils suffisamment explicites dans les dossiers personnels? »
- « dans quelle mesure s'agit-il de départs naturels pour les autres départs? »

Pour répondre à vos questions, j'ai vérifié :

- les dossiers personnels des collaborateurs des quatre structures résidentielles, dont le contrat de travail prenait fin entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017 ;
- les contrats de travail conclus pour une durée indéterminée ou au moins pour une durée de 6 mois.

Jusqu'à fin 2016, la gestion de la politique du personnel (à l'exception des salaires) incombait aux différentes directions. Ce n'est qu'à fin 2016 que les dossiers personnels ont été centralisés à l'administration.

Lorsque j'ai commencé mes contrôles, j'ai tout d'abord remarqué que les dossiers personnels ne disposaient d'aucune structure d'archivage. En tant qu'auditeur, je n'aurais jamais accepté des dossiers personnels si chaotiques pour une organisation de cette taille.

Par ailleurs, l'administration a déclaré qu'un dossier personnel des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud et neuf dossiers personnels de Via Gampel sont introuvables. Suite à ma demande, Christa Eggel (directrice a.i. de Via Gampel du 1er janvier 2016 au 30 juin 2017) m'a confirmé par courriel avoir remis à l'administration tous les dossiers personnels des collaborateurs actifs et avoir détruit les dossiers personnels des collaborateurs ayant quitté le centre dans le cadre d'une opération de nettoyage avant de prendre sa retraite (le courriel est déposé chez moi en tant que preuve).

Non-conformité No 9	<p>QuaThéDA:2012 B/11, B/5.1 B = module de base</p>
Description	<p>Les dossiers personnels sont des dossiers commerciaux pour lesquels il y a une obligation légale de conserver (voir Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence PFPDT⁵ et Meyer B., «Fragen und Antworten rund ums Personaldossier», Der Schweizer Treuhänder 2015/5⁶).</p> <p>B/11: L'organisation doit savoir quelles dispositions légales et autres prescriptions sont contraignantes pour elle et définir comment garantir leur application.</p> <p>B/5.1: L'organisation doit régler la gestion de la documentation. Il s'agit également de fixer la durée d'archivage des différentes preuves.</p>
Evaluation	<p>Les dispositions susmentionnées n'ont pas été respectées. Ainsi, il est possible que certaines obligations légales ne soient pas remplies ou que certaines preuves ne puissent être fournies. Dans le cas de Via Gampel, la faute incombe aussi bien à l'administration qu'à l'ancienne directrice a.i. L'administration aurait dû savoir qu'il s'agit de documents commerciaux et elle aurait dû les reprendre avec un procès-verbal détaillé. Cela aurait pu empêcher la destruction des dossiers. L'ancienne directrice aurait dû savoir qu'elle n'était pas habilitée à détruire les documents personnels des collaborateurs ayant quitté le centre avant l'échéance de l'obligation de conserver.</p> <p>Dans le cas du dossier personnel introuvable des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud, on ignore par qui la faute a été commise.</p>

⁵ <https://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00153/00393/00394/index.html?lang=de>

⁶ https://www.vischer.com/fileadmin/redaktion/Dokumente/publikationen/fachpublikationen/BMY_Fragen_und_Antworten_rund_ums_Personaldossier_05.15.pdf

Ce qui m'a frappé en examinant les dossiers personnels, c'est qu'ils ne contiennent aucun programme ni aucune check-list de mise au courant, que pratiquement aucun entretien de temps d'essai et aucun entretien avec les collaborateurs n'ont eu lieu et que tout au plus, exceptionnellement, on y trouve des informations sur les mesures de formation continue et permanente prises ou prévues.

Non-conformité de la norme No 10	QuaThéDA:2012 B/6.2, 6.4, 6.5 B = module de base
Description	<p>B/6.2: le recrutement du personnel, la mise au courant, le développement et le départ des membres du personnel doivent faire l'objet de procédures systématiques et vérifiables.</p> <p>B/6.4: le dossier personnel doit indiquer les mesures de formation continue et permanente prises ou prévues.</p> <p>B/6.5: Un entretien avec les membres du personnel portant sur leur développement doit avoir lieu au moins une fois par année.</p> <p>Constatations:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise au courant du personnel n'a manifestement pas fait l'objet d'une procédure systématique et vérifiable pour les collaborateurs ayant quitté le centre, sinon des programmes ou check-lists de mise au courant et des procès-verbaux des entretiens de temps d'essai se trouveraient dans les documents personnels. • Dans les dossiers personnels se trouvaient seulement exceptionnellement des indications sur des mesures de formation continue et permanente prises et prévues. • Il n'y a pratiquement pas eu d'entretiens avec les collaborateurs.
Evaluation	Les exigences des normes B/6.2, 6.4, 6.5 ne sont pas respectées. Les infractions aux normes concernant la gestion du personnel sont graves. Comme le développement du personnel n'est pas vérifiable, la Fondation risque de se trouver dans l'impossibilité d'apporter des preuves lors de contentieux de droit du travail.

Absence de sondages de satisfaction des collaborateurs:

Non-conformité No 11	QuaThéDA:2012 B/5.1, B/5.3 B = module de base
Description	<p>Dans la mesure où les personnes interrogées s'en souviennent, il n'y a jamais eu d'évaluation systématique de la satisfaction des collaborateurs dans la Fondation / les structures résidentielles, bien qu'elle soit proposée par Infodrog.</p> <p>QuaThéDA exige:</p> <p>B/5.1: «L'unité organisationnelle met en place, sous la responsabilité du support juridique ou de la direction générale, une gestion systématique de la qualité réglant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mesure de la satisfaction ... des collaborateurs • la mesure de la qualité relative aux processus et aux résultats.» <p>B/5.3: «L'unité organisationnelle définit et documente des indicateurs et standards pour les exigences qualité du référentiel QuaThéDA et en fait une évaluation systématique.»</p> <p>L'indicateur serait le «sondage anonyme sur la satisfaction des collaborateurs» et le standard serait la fixation de la fréquence de sondage.</p>
Evaluation	<p>Les exigences des normes B/5.1 et 5.3 ne sont pas respectées. La mesure des processus est aussi une exigence essentielle d'ISO 9001. Un sondage anonyme systématique sur la satisfaction des collaborateurs devrait être effectué au moins une fois par période triennale de certification. Il est incompréhensible que cela n'ait pas été fait dans le contexte actuel du personnel.</p>

4.1 Dossiers personnels des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud

Entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017, 22 collaborateurs avec des contrats de durée indéterminée et/ou un engagement pour une durée minimale de 6 mois ont quitté les foyers. Un dossier personnel (masculin, né en 75, entrée:15.12.2010, sortie: 31.07.13, ancien client des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud) est introuvable (voir plus haut). 21 dossiers personnels ont été examinés:

- 2 licenciements par l'employeur (le premier par le Conseil de Fondation et le second par le directeur des foyers):
 - L'un concerne X. Roduit, ancien directeur des deux institutions. Le Conseil de Fondation l'a licencié avec mise en disponibilité immédiate en mai 2017. Le dossier personnel n'a pas été vérifié, car le licenciement fait l'objet d'un contentieux de droit du travail.
 - L'autre licenciement concerne un éducateur masculin, né en 81 (entrée: 01.09.09, sortie: 01.03.12), licenciement avec effet immédiat par le directeur de l'institution en raison d'un contact sexuel du collaborateur avec une cliente lors d'un trekking dans le désert marocain. Les motifs de la résiliation sont prouvés. Un tel franchissement de la ligne rouge dans une institution sociale provoque impérativement un licenciement (immédiat). Pour ce dossier personnel, il est cependant frappant que le collaborateur était un ancien client des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud, qu'il ne disposait d'aucune formation reconnue pour le secteur social et qu'aucun entretien de temps d'essai / entretien avec le collaborateur n'avait été effectué. Le sujet «anciens clients en tant que collaborateurs» est traité séparément.
- 4 autres départs de personnel sont suspects et on se demande s'il s'agit de départs naturels:
 - Educatrice sans formation reconnue pour le domaine social, née en 73. Entrée: 15.09.11, résiliation du contrat par des collaborateurs le 27.09.12, sortie: trois jours plus tard, soit le 30.09.12. Pour ce dossier personnel, il est frappant qu'aucun entretien de temps d'essai ou entretien avec la collaboratrice n'ait eu lieu.
 - Educateur sans formation reconnue pour le domaine social, né en 79. Entrée: 01.08.12, sortie: 31.12.13, entretien de temps d'essai pour la période 01.-31.08.12, le procès-verbal ne sera signé que le 29.01.13, soit 5 mois plus tard. Seule une attestation de travail a été délivrée seulement 16 mois (!) après la fin des rapports de travail

- Stagiaire, puis éducatrice en formation, née en 65. Entrée comme stagiaire: 01.12.09, comme éducatrice en formation: 01.05.10, sortie: 31.01.14. Le dossier personnel contient le compte rendu intégral d'un entretien avec le directeur et la responsable du site qui indique un surmenage inquiétant de la collaboratrice. Par la suite, la collaboratrice a été mise en congé maladie pendant 16 jours. Il apparaît que la collaboratrice a été mise en disponibilité immédiatement après sa résiliation du 30.11.13. Les entretiens avec la collaboratrice existent dans leur intégralité.
- Educateur avec formation préalable d'instituteur, né en 67. Entrée: 01.08.05, sortie: 31.10.15. Avertissement écrit du collaborateur le 03.02.14. Le collaborateur donne son congé pour le 30.11.15, mais les rapports de travail cessent déjà le 31.10.15. Les entretiens avec le collaborateur sont consignés par écrit, sauf celui pour 2014. Le certificat de travail n'est délivré que le 15.12.15, soit bien 6 semaines après la fin du travail.
- Non-conformité: contrats de travail en chaîne
 - Educateur, aucune information sur la formation préalable, né en 90, poste à 50%. Entrée: 01.07.13, sortie: 31.12.13. Il n'existe que des contrats de travail mensuels pour les deux premiers mois, renouvelables pour une durée d'un mois. En l'occurrence, il s'agit d'un contrat de travail en chaîne (6 mois). Autre particularité: aucun certificat de travail et aucune attestation de travail n'ont été délivrés.
 - Educatrice, formation d'éducatrice (bachelor), née en 91. Entrée: 01.07.13, sortie: 31.12.15. Contrats de travail mensuels qui manquent depuis le 31.05.15. En l'occurrence, il s'agit d'un contrat de travail en chaîne (30 mois). Autre particularité: aucun entretien de temps d'essai ou entretien avec la collaboratrice n'a eu lieu, et aucun certificat de travail ou attestation de travail n'ont été délivrés.

Non-conformité No 12	QuaThéDA:2012 B/11 B = module de base
Description	B/11: L'organisation doit savoir quelles dispositions légales et autres prescriptions sont contraignantes pour elle et définir comment garantir leur application. Souvent plusieurs contrats de travail à durée déterminée sont juxtaposés, afin de contourner des dispositions servant à la protection des travailleurs. Il s'agit entre autres de prescriptions sur les délais de résiliation, les délais de protection ou le temps d'essai. Ce procédé constitue un abus de droit et est illicite. Une intention de contourner la loi n'est pas requise. Concernant les bases légales, voir swisstaffing, fiche technique Contrat de travail en chaîne (22.10.15) ⁷ et contrat de travail à durée déterminée, informations sur le contrat de travail à durée déterminée dans le droit suisse du travail ⁸
Evaluation	Contrats de travail constituant un abus de droit, violation de la disposition de la norme.

- A propos de la non-conformité No 10: entretiens de temps d'essai et avec le collaborateur. Outre les exemples susmentionnés, où les entretiens de temps d'essai/avec le collaborateur faisaient défaut dans 4-5 dossiers personnels, les entretiens de temps d'essai/avec le collaborateur font également défaut dans 6 autres dossiers de collaborateurs.
- Après la période de saisie pour la vérification des dossiers: durant ma période d'investigations, on constatait des instabilités au sein des équipes des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud: les deux directions du site étaient absentes pour cause de maladie et quelques collaborateurs avaient donné leur congé.

⁷ https://www.swisstaffing.ch/docs/de/Rechtsdienst/20151022_swisstaffing_Merkblatt_Kettenarbeitsvertraege.pdf

⁸ <https://www.befristeter-arbeitsvertrag.ch/kettenarbeitsvertraege>

4.2 Dossiers personnels de Villa Flora

Entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017, 24 collaborateurs avec des contrats de travail à durée indéterminée et/ou avec une durée minimale d'engagement de 6 mois, dont les dossiers ont fait l'objet d'une vérification, ont quitté l'institution (deux apprentis de commerce ayant quitté l'établissement ne sont pas pris en compte).

- 6 résiliations par l'employeur, dont 5 par le Conseil de Fondation:
 - Educateur, né en 71. Résiliation par le directeur. Entrée: 01.02.15, sortie: 30.06.15. Pas d'entretien de temps d'essai/avec le collaborateur. Avertissement par écrit le 19.05.15.
 - Educatrice, psychologue lic. phil., née en 77. Résiliation par le Conseil de Fondation avec pour motif de résiliation, une restructuration. Entrée: 01.07.02, sortie: 31.05.16. Licenciement le 26.02.16.
Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice.
 - J. Maeder, directeur, résiliation par le Conseil de Fondation avec pour motif de résiliation, une restructuration. Entrée: 01.05.14, sortie: 30.11.16. Mise en disponibilité le 01.10.16.
Un entretien avec le collaborateur a eu lieu en 2014, mais pas en 2015.
 - Art-thérapeute / infirmière suppléante, née en 66. Résiliation par le Conseil de Fondation avec pour motif de résiliation, une restructuration. Entrée: 11.07.13, sortie: 31.12.16.
Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice. Intervention juridique du représentant légal concernant le décompte de salaire.
 - Infirmière, infirmière diplômée, née en 57. Résiliation par le Conseil de Fondation. Entrée: 01.07.14, sortie: 31.12.16.
Pas d'entretien avec la collaboratrice en 2015.
 - Educatrice, éducatrice HES, née en 77. Résiliation par le Conseil de Fondation le 31.12.16. Entrée: 15.07.15, sortie: 31.03.17 (prolongation du délai de résiliation).
Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice. Intervention du syndicat SSP.

- Résiliations suspectes:
 - Assistante de direction, née en 74. Entrée: 01.05.08, sortie: 31.05.16. Le 25.02.16, la collaboratrice a appris par [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] qu'elle n'avait plus de place dans la nouvelle organisation. Elle pouvait décider, dans un délai de 24 heures, si elle donnait d'elle-même son congé ou si l'institution devait la licencier. Elle décida de donner son congé. En l'occurrence, il s'agit d'une démission forcée.
Sous l'ancien directeur, évaluation des objectifs annuels 2008, 2010, 2012. L'évaluation des objectifs annuels ne satisfait pas aux exigences posées par QuaThéDA pour un entretien de développement du personnel (entretien avec la collaboratrice). A partir de 2012, plus d'entretien avec la collaboratrice.
 - Remplaçante veilleuse de nuit, née en 63. Entrée: 01.06.09, sortie: 31.01.12. Le 27.01.12, licenciement avec effet immédiat par une collaboratrice. Fait valoir des problèmes de santé. Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice.
 - Stagiaire, accompagnant socioprofessionnel diplômé jardin, né en 57. Entrée: 01.07.12, sortie: 30.09.12. Pas de contrat de stage. Pas de résiliation dans le dossier personnel. On ne sait pas s'il a donné son congé ou s'il a été licencié. Le certificat de travail n'a été délivré que 51 jours après la sortie. Pas d'entretien de temps d'essai.
 - Educatrice / infirmière, née en 60. Entrée: 01.03.02, sortie: 31.01.13. Pas de résiliation dans le dossier personnel, on ne sait donc pas si elle a donné son congé ou si elle a été licenciée. Mise en disponibilité avec effet immédiat le 22.10.12 après la résiliation.
Entretien de temps d'essai, pas d'entretiens avec la collaboratrice.
 - Educatrice / infirmière, née en 58. Entrée: 01.07.12, sortie: 30.11.13. Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice. On ne sait pas si elle a donné son congé ou si elle a été licenciée. Certificat de travail seulement 4 ½ mois après la fin des rapports de travail.
 - Féminin, maîtresse socioprofessionnelle en formation, née en 90. Entrée: 01.06.14 (?), sortie: 07.11.14. Résiliation des rapports de travail avec effet immédiat d'un commun accord. Pas de documents clarifiant la résiliation du contrat de travail. Seulement une attestation de travail. Pas d'entretien de temps d'essai.

- Animatrice de l'atelier cheval 15-20%, Dresse en psychologie, née en 74. Entrée: 01.12.05 (contrat de travail seulement le 01.03.07, soit 15 mois plus tard), sortie: 31.07.15. Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice. Pas de résiliation. Seulement un certificat intermédiaire, ni attestation de travail, ni certificat de travail.
- Infirmière à 70%, infirmière diplômée, née en 69. Entrée: 13.04.11, sortie: 28.05.15. Résiliation par une collaboratrice le 15.12.14. Mise en disponibilité le 06.01.15. Avertissement écrit les 21.08.14 / 01.09.14 par lettre recommandée. Incapacité de travail pour motifs psychiques 11.04.14 – 09.02.15. Le dossier contient un courrier de mise en disponibilité daté du 11.11.14, mais qui n'a pas été mise en pratique. Par lettre recommandée, la collaboratrice demande un certificat de travail. Ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice.
- A propos de la non-conformité No 2: entretiens de temps d'essai et entretiens avec le collaborateur
 - Pour aucune des 6 résiliations et aucune des 8 sorties suspectes, les entretiens de temps d'essai et/ou entretiens avec les collaborateurs n'ont été exécutés conformément à la norme.
 - Pour 6 des 10 sorties suspectes, l'entretien de temps d'essai et les entretiens avec les collaborateurs font défaut.

4.3 Dossiers personnels de Via Gampel

Comme les dossiers personnels des anciens collaborateurs ont été détruits par la directrice a.i., (voir non-conformité No 9), je n'aurais pu contrôler que deux dossiers personnels, ce à quoi j'ai renoncé.

Selon les indications de l'administration, entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017, 11 collaborateurs ont quitté l'institution, dont 4 ont pris leur retraite. 1 personne bénéficie de l'AI.

J'ai examiné 4 dossiers personnels de collaborateurs actifs. A présent, les dossiers personnels sont dotés d'un système de classement, ce que j'exige pour les dossiers personnel. Résultat du contrôle:

- Tous les contrats de travail sont disponibles.
- Un dossier personnel émane d'une veilleuse de nuit qui est engagée à l'heure, donc à juste titre, ni entretien de temps d'essai, ni entretien avec la collaboratrice.
 - Jusqu'en 2012, des entretiens ont eu lieu avec la cuisinière de longue date. Ultérieurement, ils font défaut. Le nouveau responsable du site (depuis le 01.07.17) a eu un entretien avec la collaboratrice le 02.08.17.
 - Pour une accompagnante socioprofessionnelle diplômée, née en 67, entrée: 01.10.12, les entretiens avec la collaboratrice ont été effectués de 2012 à 2015. L'entretien de 2016 manque (responsable: la directrice a.i.). Le nouveau responsable du site (depuis le 01.07.17) a eu un entretien avec la collaboratrice le 08.08.17.
 - Pour une sociothérapeute, née en 77, entrée: 01.11.12, un entretien de temps d'essai, l'entretien avec la collaboratrice de 2013, un entretien avec la collaboratrice pour 2014/2015 ont été effectués. L'entretien avec la collaboratrice pour 2016 manque (responsable: la directrice a.i.). Le nouveau responsable du site (depuis le 01.07.17) a eu un entretien avec la collaboratrice le 09.08.17.
- Résultat: les quatre dossiers personnels des collaborateurs actifs examinés sont en ordre, à l'exception des entretiens avec les collaborateurs pour 2016 qui font défaut.

4.4 Fluctuation du personnel

Tableau 1	Comparatif états des effectifs 2012 et 2017	
	EPT 01.01.12 (postes à plein temps)	EPT 02.2017 (postes à plein temps)
Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud	19.5	18.2
Villa Flora	11.4	9.3
Via Gampel	6.05	5.8
TOTAL	36.95	33.3

Commentaire: la suppression de postes pour toutes les structures résidentielles est de 10%, pour Villa Flora de 18% (voir restructuration).

Tableau 2	Fluctuation, résiliation par l'employeur, résiliation suspecte				
	EPT 01.01.12 (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 ⁹			
TOTAL	36.95	57			

⁹ Parmi les 11 sorties de Via Gampel, 4 personnes ont pris leur retraite; il faut donc faire preuve de retenue dans l'interprétation du taux de fluctuation.

Tableau 3	Fluctuation convertie en EPT et sur un an			
	EPT 01.01.12 (postes à plein temps)	DO moyen ¹⁰	Fluctuation corrigée	Fluctuation corrigée par année en % ¹¹
Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud	19.5	78%	17.16	15%
Villa Flora	11.4	71.25%	17.1	26%
Via Gampel	6.05	75.63%	8.32 ⁶	24% ⁶
TOTAL	36.95	75.4%	42.98	20%

- La fluctuation du personnel doit être mise en corrélation avec les postes à plein temps, le degré d'occupation moyen de l'unité organisationnelle et la période de mesure. Les résultats sont des valeurs indicatives.
- Les résultats les plus suspects concernent la Villa Flora: énormément de sorties, beaucoup de résiliations et beaucoup de sorties suspectes. Avec environ 26%, le taux de fluctuation est extrêmement élevé. Dans le cadre de la dite restructuration, le Conseil de Fondation a lui-même prononcé 5 licenciements et provoqué une résiliation. Il est néanmoins étonnant que deux de ces résiliations par le Conseil de Fondation n'aient pas été motivées par la restructuration. Les résiliations par le Conseil de Fondation ont été prononcées en dernier.
- Apparemment, la situation à la Villa Flora s'est péjorée dans le courant de l'année 2016, si bien que le Conseil de fondation s'est vu contraint d'intervenir dans la conduite opérationnelle. Il semble pourtant étrange qu'un expert externe prenne part aux entretiens avec les collaborateurs pour les informer dans le même temps que la future organisation ne comptera plus de place pour eux.

⁶ Parmi les 11 sorties de Via Gampel, 4 personnes ont pris leur retraite; il faut donc faire preuve de retenue dans l'interprétation du taux de fluctuation.

¹⁰ DO moyen = degré d'occupation moyen le 01.01.2012

¹¹ La fluctuation a été convertie en EPT et sur 1 an (01.01.12 – 30.09.17 = 5.75 ans)

4.5 Examen des dossiers personnels: résultats en bref

- Dossiers personnels (dont les directeurs de l'institution étaient responsables) sous forme de feuilles volantes et sans système de classement.
- Destruction des dossiers des collaborateurs ayant quitté l'institution de Via Gampel et un dossier personnel introuvable des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud (non-conformité No 9)
- Déficiences graves dans la gestion du personnel: gestion des collaborateurs, mesures de formation continue et permanente non vérifiables, peu d'entretiens de temps d'essai et d'entretiens avec les collaborateurs effectués (non-conformité No10).
La mention des motifs de résiliation est lacunaire dans les dossiers des collaborateurs. Concernant les résiliations par les collaborateurs, seul le contexte laisse entrevoir s'il s'agit de départs naturels ou pas.
- Jusqu'à présent, aucune évaluation de la satisfaction des collaborateurs n'a été effectuée, bien qu'elle soit exigée par QuaThéDA (non-conformité No 11).
- Dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud, j'ai trouvé des contrats de travail en chaîne, ce qui constitue un abus de droit (non-conformité No 12).
- Taux de fluctuation du personnel très élevé, environ 26%, dans Villa Flora: 24 départs de collaborateurs, dont 6 résiliations par l'employeur (5 par le Conseil de Fondation) et 8 résiliations suspectes. Taux de fluctuation relativement élevé dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud avec environ 15%, mais seulement 2 résiliations par l'employeur.

5. Résumé: responsabilités concernant les infractions aux exigences de QuaThéDA (non-conformités)

	Toute l'organisation	Administration	Via Gampel	Villa Flora	Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud
1. Secret professionnel insuffisamment réglé juridiquement. Les dispositions pour l'engagement des collaborateurs présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues ne satisfont pas aux exigences de QuaThéDA.	X				
2. Les analyses de risques font défaut				X	
3. Les groupes cibles et leurs besoins ne sont pas suffisamment bien définis					X
4. Les offres et les méthodes ne sont pas suffisamment bien définies. Manque de transparence.					X
5. Les voies de plainte et de recours ne sont pas définies.					X
6. Avant le 01.01.2017, il n'existait pas de dispositions pour l'engagement de collaborateurs présentant une problématique de dépendance à l'alcool ou aux drogues.					X
7. Les analyses de risques ne remplissent pas les exigences de QuaThéDA. Des risques importants ne sont pas pris en compte.					X
8. Les restrictions de l'autonomie des clients ne sont pas fixées contractuellement.					X
9. Destruction / disparition de dossiers personnels – Non-respect de dispositions légales.		X	X		

	Toute l'organisation	Administration	Via Gampel	Villa Flora	Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud
10. Grave infraction aux exigences de la norme concernant les processus du personnel	X				
11. La satisfaction des collaborateurs n'est pas évaluée	X				
12. Contrats de travail constituant un abus de droit (contrats de travail en chaîne)					X
TOTAL	3	1	1	1	7

Les Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud sont responsables de 7 non-conformités. 3 non-conformités concernent Addiction Valais en tant qu'organisation globale.

L'administration, Via Gampel et Villa Flora sont chacune responsables d'une non-conformité.

6 Intégration des offres résidentielles d'Addiction Valais dans le traitement actuel des dépendances en Suisse

Addiction Valais assume un mandat de prise en charge avec ses services de conseil et ses quatre structures résidentielles. Je juge ce concept extrêmement intéressant, car il permet une interconnexion entre les services ambulatoires et résidentiels, ce qui contribue à l'efficacité du traitement. Il existe cependant un point critique: sans mesures préventives efficaces, les services de conseil se sentiront toujours obligés de devoir «remplir» les offres résidentielles. En l'occurrence, un travail systématique avec des indications médicales pourrait apporter une amélioration (une mesure importante, mais encore tout à fait insuffisante, est l'utilisation du «feu tricolore»).

Le traitement résidentiel des dépendances est dans une situation difficile due à trois raisons principales:

(1) les traitements de substitution, (2) la réorientation vers les cliniques de réadaptation et les problèmes de financement. J'ai vu de nombreuses offres de traitement résidentiel, même réputées, se créer et puis disparaître à nouveau. Le marché de traitement résidentiel est volatil. L'offre suisse en matière de traitement résidentiel non financée par la LAMal pourrait encore se rétrécir.

Nombre d'offres de traitement résidentiel connaissant des problèmes de taux d'occupation se sont quasiment transformées en «hypermarchés», perdant ainsi un profil clair et en même temps une capacité de commercialisation.

Les Foyers Rives du Rhône / F-X. Bagnoud affichaient un profil intéressant: les courses en haute montagne et les trekkings dans le désert en faisaient une véritable marque. La clarification de la responsabilité de la surveillance et la gestion des risques des clients montreront dans quelle mesure cela sera encore possible. Ces dernières années, j'estime que les deux institutions ont subi des changements importants: (1) outre les consommateurs de drogue classiques, admission de clients ayant des troubles du comportement et des troubles psychiques et présentant une problématique de dépendance, (2) admission de clients suivant un traitement de substitution ayant pour but l'abstinence, et (3) réduction de la durée de séjour. Ces changements devront être clarifiés au niveau des concepts. Suite au départ de l'ancien directeur, on note actuellement un mouvement de désistement du personnel. Je pars du principe que les Foyers Rives du Rhône / F-X. Bagnoud dépendaient fortement des personnes et étaient influencées par lesdites personnes, particulièrement de et par son ancien directeur. En leur absence, les Foyers Rives du Rhône / F-X. Bagnoud devront se réinventer (concepts et offre de places).

Les offres Via Gampel et Villa Flora sont des offres classiques et socio-thérapeutiques. Les éventuels traitements psychothérapeutiques ou psychiatriques

sont exécutés en dehors des institutions. Les offres semi-résidentielles des deux institutions me semblent intéressantes: clients de jour dans les ateliers, offres d'hébergement avec encadrement ou accompagnement.

Jusqu'à présent, le traitement ambulatoire et résidentiel des dépendances (en dehors des cliniques de réadaptation) a généralement considéré la médecine de l'addiction comme une menace. Récemment, la position de la médecine de l'addiction a été renforcée par la création de l'appellation prioritaire «FMH en psychiatrie et psychothérapie avec priorité à la médecine de l'addiction». Je considère qu'une nette intensification de la collaboration avec la psychiatrie / la médecine de l'addiction est nécessaire. Selon moi, il s'agit du développement de l'activité de conseil et de l'intégration des médecins spécialistes en psychiatrie au sein de l'institution (investigations, analyses des cas, etc.).

A l'avenir, le traitement ambulatoire et résidentiel des dépendances se verra confronté aux exigences EAE (efficacité, adéquation, économicité, voire LAMal). Jusqu'à présent, le traitement des dépendances en Suisse a omis de procéder à un examen approfondi de l'efficacité et les études correspondantes qui satisfont aux exigences scientifiques font défaut (également pour Addiction Valais).

J'estime que le traitement des addictions évoluera de plus en plus vers un accompagnement à long terme, en réseau et interdisciplinaire des toxicodépendants:

- Avantage d'ambulatoire / de résidentiel ;
- Intervention la plus faible possible, autant que nécessaire ;
- Séjours résidentiels seulement avec une indication médicale claire, aussi brefs que possible, aussi longs que nécessaire ;
- Séjours semi-résidentiels / résidentiels aussi dans le but de «stabiliser la situation» ;
- Empêchement de dépendances / Hospitalisme.

Le traitement classique des addictions n'a généralement pas fait grand cas de l'intégration dans le marché du travail. Les expériences avec job coaching dans la branche sont encourageantes. Je recommande à Addiction Valais d'introduire le job coaching professionnel.

Les offres semi-résidentielles / résidentielles d'Addiction Valais sont en concurrence avec les divisions spécialisées des cliniques psychiatriques et des cliniques de réadaptation financées par la LAMal. Addiction Valais est capable de donner une marque distinctive au traitement à long terme, ambulatoire / semi-résidentiel et résidentiel, en réseau des toxicodépendants, créant ainsi une viabilité commerciale.

7. Prise de contact d'anciens collaborateurs d'Addiction Valais

Après la divulgation de mon mandat par les médias, huit anciens (avec une exception) collaborateurs (1 Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud, 1 ancien de la Direction générale, 1 Villa Flora, 5 Conseil / Prévention) ont pris contact avec moi par courriel et sollicité un entretien, ou se sont offerts comme interlocuteurs.

Une collaboratrice, qui a donné son congé, s'est exprimée comme suit dans l'audit:
« Nous aimerions enfin être entendus ».

J'ai informé les personnes qui m'ont contacté que je m'entreprendrai, respectivement que je m'étais entretenu en détail avec M. Roduit, et que mon mandat ne prévoyait pas actuellement une discussion avec d'autres anciens collaborateurs. La décision d'étendre mon mandat incombe au Département, auquel j'avais transmis leurs courriels.

8. Réponses aux questions posées avec le mandat du 29 septembre 2017

8.1 «Dans quelle mesure les centres de traitement d'Addiction Valais (Via Gampel, Villa Flora et les deux Rives du Rhône) remplissent actuellement les exigences de QuaThéDA en matière d'hébergement (contrôle des secteurs critiques)?»

Actuellement, les exigences de QuaThéDA ne sont pas remplies. J'ai relevé 12 non-conformités (pour la plupart, des non-conformités dites majeures), qui empêcheraient la délivrance d'un certificat. Les non-conformités ont été constatées principalement dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud (7) et au niveau de l'organisation générale (3).

Les différents systèmes de gestion de la qualité des anciennes directions sont transférés actuellement dans un système de gestion de la qualité applicable à toute la Fondation.

8.2 «La manière d'agir d'Addiction Valais en matière d'hébergement dans ses centres de traitement se fonde-t-elle sur les principes directeurs, la stratégie et les définitions conceptuelles de l'unité organisationnelle? Les documents sont-ils cohérents et comment peut-on les intégrer dans le traitement actuel des addictions en Suisse?»

La stratégie élaborée en collaboration avec un conseiller externe au cours des dernières années a déterminé la manière d'agir. Je la juge cohérente et juste. Mon reproche, c'est la manière dont cette stratégie a été mise en œuvre (voir chapitre suivant).

Via Gampel et Villa Flora sont des offres socio-thérapeutiques classiques. Le chapitre 6 indique l'orientation que devrait prendre la formation permanente, 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 la spiritualité. Les concepts doivent être clarifiés et il faut créer de la transparence.

8.3 «Les motifs de résiliation lors de résiliations par l'employeur sont-ils suffisamment explicites dans les dossiers personnels des collaborateurs des centres de traitement?»

J'ai examiné les départs de personnel des quatre centres de traitement entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017.

Les processus du personnel n'ont pas été vécus selon les normes. Les dossiers personnels présentaient par ex. des lacunes, les entretiens de temps d'essai et les entretiens avec les collaborateurs étaient rarement effectués, de telle sorte que les motifs de résiliation dans les dossiers personnels n'étaient généralement pas assez explicites.

Les dossiers personnels des anciens collaborateurs de Via Gampel ont été détruits par la directrice a.i. de Via Gampel qui a pris sa retraite fin juin 2017, raison pour laquelle ces dossiers n'ont pas pu être contrôlés.

8.4 «Dans quelle mesure les autres départs sont-ils des départs naturels?»

J'ai examiné les départs de personnel des centres de traitement (sans Via Gampel) entre le 01.01.2012 et le 30.09.2017.

J'ai trouvé quatre départs de personnel dans les Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud et huit à la Villa Flora qui permettaient de conclure à une situation conflictuelle.

9. Evaluation de la Fondation Addiction Valais

Depuis que le secrétaire général / directeur général de longue date, Jean-Daniel Barman, a pris sa retraite fin 2012, la Fondation Addiction Valais se trouve plus ou moins dans une situation de crise permanente. Dans un premier temps, un successeur a été engagé; il est tombé malade et son contrat de travail a été résilié d'un commun accord fin mai 2016. Egalement en 2016, une restructuration a eu lieu à la Villa Flora, à la suite de quoi le directeur a été licencié après deux ans et demi d'activité, de même que quatre autres collaborateurs. En mai, le directeur des Foyers Rives du Rhône / F.-X. Bagnoud a été licencié, ce qui a donné lieu à de nombreuses interventions parlementaires et débouché *in fine* sur le mandat d'audit et d'analyse qui m'a été attribué.

Sur toute la période étudiée, du 01.01.2012 au 30.09.2017, le taux de fluctuation du personnel dans tout le secteur d'hébergement est d'environ 20%, alors qu'il est très élevé dans Villa Flora avec environ 26%.

Les processus du personnel n'ont pas été gérés selon les normes. Jusqu'à présent, un sondage de satisfaction des collaborateurs n'a jamais été effectué, bien que QuaThéDA l'exige.

Actuellement, aucun secteur d'hébergement ne dispose d'une supervision (seulement des interventions). Dans le Foyer F.-X. Bagnoud, depuis août 2017, on ne rédige plus de procès-verbal des séances d'équipe, car plus personne ne fait confiance à autrui au sein de l'équipe.

Comme les non-conformités détectées le montrent, il est indispensable de mener des actions dans les Foyers Rives du Rhône et F.-X. Bagnoud. Les problèmes perçus en lien avec les deux institutions auraient pu être abordés de manière pertinente avec les outils de QuaThéDA. Par ailleurs, on avait misé, dans le document approuvé par le Conseil de Fondation en 2013 et intitulé «Vision – Missions – Valeurs», qui est encore sur le site Internet, sur des «procédures efficaces et des connaissances scientifiques modernes». Il n'est en outre guère compréhensible qu'on ait suspendu la collaboration avec le conseiller externe, auquel on avait fait initialement appel pour résoudre les problèmes des Foyers Rives du Rhône et F.-X. Bagnoud, peu de temps avant la résiliation des rapports de travail avec le directeur de cette institution.

Les remous publics autour de la Fondation Addiction Valais ont provoqué une diminution du taux d'occupation. Cela est tout à fait normal: si une institution est sujette à controverse dans la population, on n'y envoie plus de clients. Mais la Fondation a également subi des dommages dans le secteur du personnel: le marché du personnel dans le domaine social et celui de la santé est sensible. Les spécialistes ont le choix de leur lieu de travail. Le climat de travail est un critère central et actuellement, la Fondation ne fait pas bonne figure en la matière.

A mon avis, le Conseil de Fondation est grandement responsable de la situation problématique actuelle. Il ne suffit pas d'avoir la bonne stratégie, il faut encore la mettre en œuvre correctement. Le Conseil de fondation a sans aucun doute été confronté à la non coopération et au peu d'empressement d'une partie de l'organisation. Un développement organique aurait été de mon point de vue possible et réalisable sans dommages collatéraux.

La situation actuelle est sans issue. Si la Fondation veut éviter toute nouvelle dégradation, il faut retrouver le calme et créer les conditions pour un nouveau départ.

Je considère la structure organisationnelle actuelle du secteur opérationnel comme judicieuse. Dans le domaine opérationnel, j'ai vu de bonnes approches du futur développement, comme par ex. le travail stratégique de base des cadres, la création de dossiers personnels, qui méritent aussi cette dénomination, l'extension des offres semi-résidentielles à Via Gampel et à la Villa Flora, ainsi que la création d'un SGQ pour l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de poursuivre le développement de ces approches de solutions positives. La mission prioritaire de la Direction consiste cependant à élaborer une bonne culture d'entreprise conjointement avec les collaborateurs.

Avec le présent rapport, j'espère avoir pu apporter une contribution significative à l'«apaisement» de la situation pour la Fondation Addiction Valais. Je répondrai avec plaisir aux questions écrites sur mon rapport.

Veuillez agréer, Madame la Conseillère d'Etat, mes salutations distinguées.



Bernhard Eichenberger

Boll, 14 décembre 2017

Remarque: C'est la version originale du rapport en langue allemande qui fait foi.

Annexe

Printscreens Videos Homepage Rives du Rhône

Printscreens Videos Homepage Rives du Rhône (<http://www.rivesdurhone.ch/?page=films>)

2015 Traversée dans le desert marocain



Ici dans le désert 2014



▶ 3:35 / 6:35

