

The logo for 'afiro' is written in a bold, lowercase, red sans-serif font.

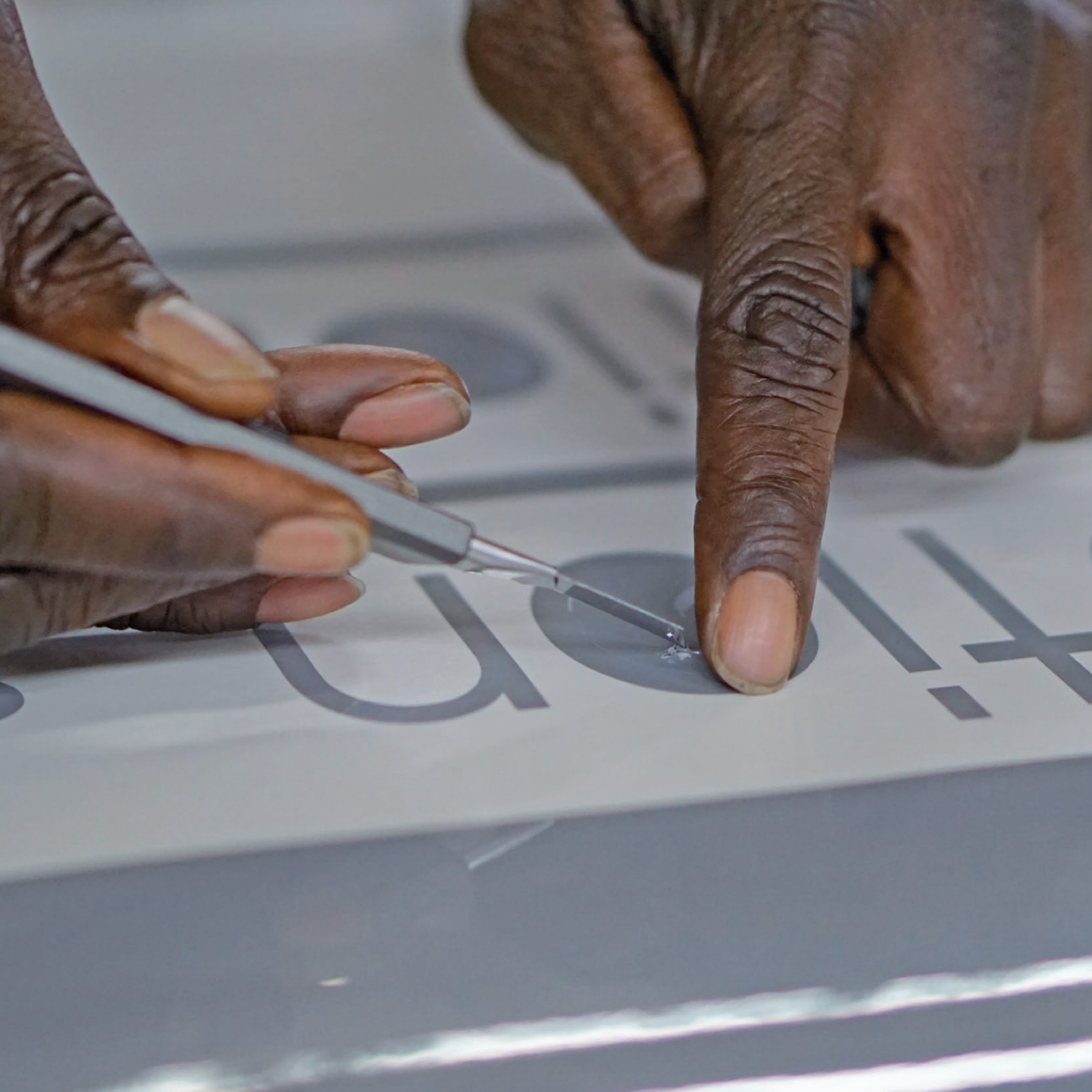
Entreprise sociale  
et formatrice

An aerial photograph of a modern building under construction. The building has a black facade with the 'afiro' logo in white. The roof is covered in blue solar panels. Scaffolding is visible around the building. In the background, there are residential buildings and a cityscape under a blue sky. A large, colorful graphic element consisting of overlapping semi-circles in red, orange, and yellow is positioned on the right side of the image.

afiro

RAPPORT ANNUEL

**2020**



# SOMMAIRE

05

Mot du Président

06

Mot du Directeur

08

Les ressources humaines

10

L'emploi adapté

14

Le centre de réadaptation  
et de formation

16

Le projet de construction d'Ecublens

20

Les ressources financières



# MOT DU PRÉSIDENT

2020, une année très compliquée... pour ne pas dire plus! La crise sanitaire, économique et sociale que nous avons vécue – et que nous vivons toujours – nous a bousculés, ébranlant nos habitudes et nos certitudes (non, finalement, ça n'arrive pas qu'ailleurs...). Notre entreprise a dû s'adapter, fonctionner différemment et relever de nouveaux défis. Dans ce contexte difficile, notre Direction et nos équipes ont accompli un travail admirable, empreint de solidarité et d'engagement. Qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés!

Nos clients eux-mêmes ont été touchés dans leur développement économique. Pour Afiro, cela s'est ressenti dans la baisse du chiffre d'affaires de certaines activités. Heureusement, d'autres secteurs n'ont pas été impactés ou se sont même encore développés. Nous avons la chance de pouvoir compter sur des partenaires qui nous font confiance, qu'ils soient commerciaux ou institutionnels comme l'Office AI et l'Etat de Vaud, et sur des membres acquis à la

cause de notre association. Ils ont toute ma reconnaissance.

La construction de notre nouveau bâtiment d'Ecublens s'est poursuivie, nécessitant bien sûr une importante surcharge de travail pour nos collaboratrices et collaborateurs. Je me plais à souligner ici la qualité des relations que nous entretenons avec l'entreprise en charge de coordonner les travaux, le bureau d'assistance au maître de l'ouvrage, la Commune d'Ecublens et l'Etat de Vaud. Cette collaboration très étroite a permis de tenir les délais de construction ainsi que le coût de l'ouvrage. C'est peu dire que nous sommes impatients de pouvoir prendre possession de ces nouvelles installations à l'automne 2021!

Depuis 2019, nous avons entrepris avec le Bureau et un conseiller externe une importante réflexion sur la stratégie et l'organisation future d'Afiro. Les membres du Comité ont également été associés à cette démarche et je remercie vivement

mes collègues de leur implication dans cette réflexion stratégique, indispensable pour l'avenir de notre entreprise.

Ce travail n'a pas été simple au vu de la situation sanitaire et des restrictions. Le Comité n'a en effet pas pu mener sa dernière séance et l'Assemblée générale a dû être exercée par écrit.

Et maintenant? Que nous réserve l'année 2021? J'espère de tout cœur que la situation va s'améliorer (re-devenir normale?) et que la mission d'Afiro puisse s'accomplir pour le plus grand bénéfice des personnes en situation de handicap dont nous avons la charge. Et que nos efforts se concentrent sur notre vocation première, tant sur le plan économique que pour l'activité sociale. En ce printemps 2021, c'est mon vœu le plus cher!

*Jacky Lampo, président*

# MOT DU DIRECTEUR

A n'en pas douter, l'année 2020 restera gravée dans les annales et aura permis de mettre à l'épreuve notre capacité d'adaptation. Pour Afiro, les conséquences ont été nombreuses et diverses, en voici quelques exemples :

- Fermeture de l'ensemble des ateliers durant six à sept semaines et du centre de formation de Lausanne.
- Mise en place en urgence de cours à distance des apprentis et bénéficiaires de mesures AI, pour garantir la poursuite de leurs formations.
- Soutien psychologique des deux cents collaborateurs en emploi adapté par des contacts téléphoniques fréquents, des courriers, des vidéos informatives.
- Organisation du travail à distance pour les tâches administratives.
- Réorganisation interne pour répondre aux exigences sanitaires (exemple: trois services de repas de midi au lieu d'un, avec de nombreuses tâches de désinfection).
- Chute importante des commandes dans certains secteurs (mécanique, alimentaire avec fermeture des écoles que nous approvisionnons, de notre tea-room, aucun service traiteur, etc.).
- Arrêt de notre chantier durant quelques jours pour mise en place de mesures sanitaires appropriées.
- Dépenses extraordinaires de matériel de protection, environ CHF 50'000.- pour les trois cent huitante personnes travaillant sur nos sites.
- Adaptations fréquentes pour pallier aux absences du personnel encadrant (personnes atteintes du Covid, en quarantaine, convoquées à la Protection civile, retenues à domicile pour garde d'enfants en période de fermeture scolaire, etc.).
- Annulation de tous les événements internes et externes, pose de la

première pierre de notre bâtiment, Assemblée Générale Afiro, participation à des comptoirs, réunions internes du personnel, invitation d'entreprises.

La liste ci-dessus n'est pas exhaustive et Afiro a vécu cet énorme chamboulement comme tout un chacun, au niveau mondial. De cette année, certes très éprouvante, nous devons retenir avant tout l'immense engagement de tous pour poursuivre notre mission. Le personnel encadrant, les bénéficiaires des mesures AI et l'ensemble des collaborateurs de nos ateliers ont fait preuve d'un courage remarquable et d'un engagement exceptionnel. Les liens qui unissent les personnes que nous accueillons et Afiro ont été encore renforcés par cette crise et réaffirment le besoin impérieux de notre institution.

*Rinaldo Costantini, directeur*



# LES RESSOURCES HUMAINES

L'année 2020 aura été une année exceptionnelle et engageante à tous points de vue!

La crise majeure liée au coronavirus a touché tous les secteurs d'Afiro et généré au sein du personnel un climat d'insécurité, de tension et de division sur la mesure de la gravité et les mesures à prendre pour faire face à cette crise. La fermeture des ateliers durant plus de six semaines et la distance a raréfié et distendu les liens à l'interne et avec les partenaires. De nouvelles manières de travailler ont dû être rapidement mises en place, notamment le télétravail et les réunions à distance. Cette situation a demandé beaucoup d'investissement et d'adaptation des individus et des équipes pour faire face aux difficultés de cette crise.

Un autre projet majeur a mobilisé les équipes durant cette année, à savoir la construction du nouveau site d'Ecublens. Très positif et motivant,

il a sollicité maints groupes de travail pour préparer les changements et évolutions inhérents à ce projet.

## PROFIL DU PERSONNEL ET INDICATEURS RH



Employés fixes au 31 décembre 2020



Employés temporaires, dont cinq personnes en formation (trois stagiaires et deux apprentis)





**M<sup>me</sup> Lydie Moullet**, collaboratrice à l'atelier conditionnement alimentaire d'Ecublens.  
Grande gagnante du concours photo, thème libre



Personnes en formation certifiante,  
dont deux ont achevé avec succès leur  
formation de maître socioprofessionnel.



Turn-over stable (6%) avec quatre départs  
et six engagements, dont deux résultent  
de la création de nouveaux postes: un  
à l'administration du siège social et un à la  
logistique du CRFA

# L'EMPLOI ADAPTÉ

A l'instar de tout le personnel, les collaborateurs en emploi adapté ont été touchés, ébranlés, déboussolés par la crise du coronavirus. Ils ont manifesté leurs craintes non seulement par rapport à leur santé mais aussi par rapport au risque de perdre leur emploi et les liens sociaux développés dans ce cadre.

Durant le confinement au printemps 2020, nous avons maintenu le lien avec tous les collaborateurs au travers de contacts téléphoniques hebdomadaires

et l'envoi de newsletters d'informations et de divertissements. Ce lien a permis qu'ils soient écoutés, rassurés et informés sur l'actualité d'Afiro.

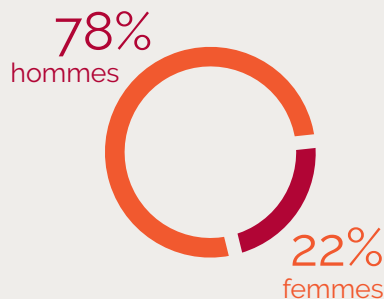
A la réouverture des ateliers, tous étaient présents et motivés à reprendre leur activité professionnelle. Une enquête de satisfaction à leur intention a confirmé le bien-fondé des mesures mises en place pour leur assurer le maintien de leur emploi et un environnement de travail sécurisé.

Le contexte sanitaire de cette année nous a malheureusement contraints à supprimer la plupart des événements à l'intention des collaborateurs, soit les sorties annuelles et la fête de Noël. Une seule manifestation a été maintenue dans une formule adaptée (petits groupes), soit celle fêtant les jubilaires, au nombre de 35 en 2020. Le concours photo pour la carte de vœux a quant à lui pu avoir lieu, ne comportant pas de risque sanitaire.

## QUELQUES DONNÉES RH



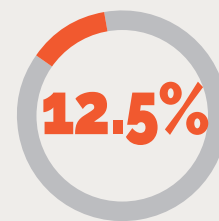
Nombre de  
collaborateurs•trices



Proportion H/F

**38.5**  
ans

Moyenne d'âge



Turn-over

# LES ATELIERS ADAPTÉS

## Nouvelle réalisation

L'année 2020 a été riche en projets de toutes sortes réunissant les compétences des ateliers adaptés d'Afiro.

Une des réalisations dont nous sommes fiers est la fabrication des vestiaires des joueurs du « Lausanne Sport » au nouveau stade de la Tuilière, en collaboration avec le bureau de Design Studioworks, partenaire de longue date.

Cette réalisation a été très valorisante pour nos collaborateurs en plus du plaisir d'être les premiers à fouler le terrain du stade lors de la livraison des meubles.

*(voir photo en pages 10 et 11).*

## Nouveau matériel

Depuis plusieurs années, nous souhaitons acquérir une machine à découper Laser. Avec le soutien de la Loterie Romande, nous avons pu concrétiser ce vœu durant l'été.

Après un temps pour son installation et la formation des moniteurs elle tourne maintenant continuellement et nous donne entière satisfaction.

Trois collaborateurs ont été formés sur la machine et sont capables de la mettre en route, de trouver le programme de découpe, de charger et décharger les tôles.

Ainsi, le site d'Aubonne est compétent pour réaliser toutes les opérations de serrurerie à l'interne. Les dimensions de découpe sont de 1250 x 2500 mm.



# ALIMENTAIRE

« Afiro regarde vers le futur en misant local et artisanal tout en respectant sa mission sociale ».

Après notre changement de marque en fin d'année 2019, 2020 fût l'année de la certification de la majorité de nos produits confectionnés dans notre boulangerie-biscuiterie d'Ecublens.

Plus de 90% de nos produits sont maintenant labélisés VAUD+ « Certifié d'ici ».

Dès janvier 2021, la marque VAUD+ se traduit pour le grand public par un label unique de produits du terroir certifiés. Il remplace donc l'actuelle marque Terre Vaudoise. Le label se base sur les directives nationales

éditées par l'Association suisse des produits régionaux, complétées par un règlement spécifique de la marque visant à assurer le respect des critères et valeurs définis.



*Bâtonnets*

**CROUSTILLANTS**



*vaudois*



*Tomate Basilic*

200g

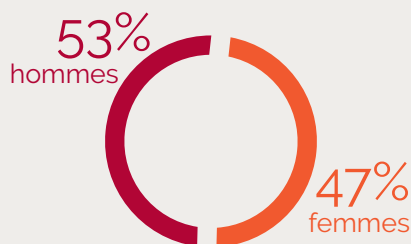
# LE CENTRE DE RÉADAPTATION ET DE FORMATION (CRFA)

L'énergie créative et de développement des équipes du CRFA a été mobilisée en 2020 pour déjouer les risques liés à la pandémie. En effet, il a constamment fallu s'adapter aux mesures barrières et aux exigences fédérales. Les équipes et les bénéficiaires ont fait preuve d'un investissement hors-norme pour rester positifs et mobilisé tout en luttant contre la pandémie.

L'évolution de notre principal partenaire l'OAI Vaud a aussi fortement impacté notre activité. De nouvelles attentes sont nées avec l'apparition du département Andiamo. Le secteur de la formation a donc travaillé à intégrer ces nouvelles attentes tout en renforçant le partenariat avec les entreprises. Cette évolution pousse le CRFA vers de nouveaux horizons avec des places de stages en entreprise

plus nombreuses et dès 2021, nous pourrons ouvrir un premier atelier intégré en entreprise.

## QUELQUES CHIFFRES



Proportion H/F

**26**  
ans

Age moyen  
des bénéficiaires



Nombre de bénéficiaires



# LE PROJET DE CONSTRUCTION D'ÉCUBLENS

Quand le bâtiment va, tout va. Voilà un proverbe bien ancré dans la mémoire collective et qui fait du bien par les temps qui courent.

Et le bâtiment d'Afiro va bien. La crise sanitaire a compliqué la tâche des entreprises, mais malgré cette contrainte, le planning initial a été respecté. Nous avons tout au long de l'année, collaboré étroitement avec la société HRS qui a le mandat d'entreprise totale et avec le bureau d'architecture Aubert. Nous sommes soutenus par l'équipe d'Irbis Consulting qui est notre assistant à maître d'ouvrage, pour tous les aspects contractuels et la vérification qualitative de réalisation de chaque étape. Un architecte du canton veille également aux exigences de l'Etat pour ce type de bâtiments. Et nous pouvons compter sur l'appui de Monsieur Penseyres, ingénieur civil et membre de notre comité. Tout au long de cette année, nous avons pu affiner notre projet qui s'avère très complexe

techniquement, avec des activités aussi diverses que la construction d'une cuisine professionnelle, d'une boulangerie industrielle, d'un tea-room, d'un espace administratif, une buanderie, des ateliers mécaniques, d'impression et de multiservices. Ce bâtiment respectera des normes énergétiques très exigeantes et toutes les normes d'hygiène alimentaires, et répond évidemment aux normes concernant les personnes en situation de handicap.

L'ensemble de l'ameublement sera fabriqué par nos ateliers de serrurerie d'Aubonne et de menuiserie d'Yverdon.

Nous emménagerons à la fin août 2021.

Nous nous réjouissons d'ores et déjà de vous inviter à son inauguration prévue au printemps 2022.

Et comme une image vaut mille mots...





*Etat de la  
construction au  
14 mai 2020.*



*Etat de la  
construction  
décembre 2020.*

*Fabrication des vestiaires du LS  
en collaboration par les ateliers  
Afiro.*





1 I. CASTELLA

19 C. SCHNEUWLY

7 S. KUKURUZOVIC

99 A. TURKES

25 K. KUNIGSBERGER

13 P. P. P. P.

5 W. LOSSEL

8 J. GEBBSMANN

# LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Au cours de l'année 2020, Afiro a continué ses travaux dans le cadre de son Système de Contrôle Interne (SCI) et a obtenu la confirmation du SCI.

Malgré la crise sanitaire, les comptes d'exploitation montrent un exercice 2020 plus favorable que celui de 2019. Afiro présente un excédent de charges de 199'434.- pour les ateliers, qui est viré dans le compte des excédents de charges et de produits

à régulariser au bilan et fera l'objet d'un décompte final avec l'Etat. D'autre part le Centre de Formation de Lausanne présente un excédent de produits de 68'134.- qui a été attribué au fonds de fluctuation des prestations AI.

L'année 2020 a été particulièrement difficile et nous a amené à bénéficier d'un crédit Covid ainsi que de RHT qui doivent encore être validés par la caisse de chômage.

COMPTES D'EXPLOITATION					
PRODUITS D'EXPLOITATION			CHARGES D'EXPLOITATION		
	2019	2020		2019	2020
Ventes	5 541 309	4 492 754	March. sous-tr. Ateliers	2 714 503	2 194 463
Contribution AI	4 582 079	4 942 146	Salaires personnel	7 235 555	7 060 313
Revenus divers	189 275	174 946	Salaires collaborateur AI	1 902 561	1 972 639
Produits exceptionnels	40 553	504 932	Frais du personnel	132 470	205 306
Subvention Lippi	3 473 000	3 651 000	Frais généraux	1 825 335	1 956 994
Subvention Ecublens	12 000	12 083	Amortissements	400 067	519 446
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>13 838 216</b>	<b>13 777 861</b>	<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>14 210 491</b>	<b>13 909 161</b>
Excédent de charges (-) / produits d'exploitation (+)				<b>-372 275</b>	<b>-131 300</b>
Provisions					60 200
Excédent d'exploitation de l'exercice devant être régularisé				318 242	148 434
Attribution au fonds fluctuation résultats prestations AI				54 033	-77 334
Produits/ charges hors exploitation et attributions réserves				-	-
Excédent de produits de l'exercice viré à capital				-	-

**CHIFFRE D'AFFAIRES**

	2019	2020	Ecart
<b>ATELIERS</b>	<b>5 541 309</b>	<b>4 492 755</b>	<b>-1 048 554</b>
ECUBLENS	2 457 892	2 006 424	-451 468
AUBONNE	1 238 671	917 203	-321 468
YVERDON	588 896	626 958	38 062
LAUSANNE	1 255 850	942 169	-313 681
<b>Contributions AI</b>	<b>4 582 079</b>	<b>4 942 146</b>	<b>360 067</b>
<b>Subventions</b>	<b>3 473 000</b>	<b>3 651 000</b>	<b>178 000</b>
<b>Autres revenus</b>	<b>241 828</b>	<b>691 960</b>	<b>450 132</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>13 838 216</b>	<b>13 777 861</b>	<b>-60 355</b>

**BILAN**

ACTIFS			PASSIFS		
	2019	2020		2019	2020
Disponibles	2 124 491	261 383	Exigible à ct et m. termes	2 537 798	965 435
Réalisables	2 714 084	3 096 166	Exigible à long terme	4 915 124	11 375 584
Equipements	795 519	696 327	Provisions	974 714	973 084
Véhicules	47 782	34 726	Réserves spécifiques	4 712 698	4 830 298
Titre	1	1	Capital	1 601 586	1 601 586
Immeubles	10 274 043	16 784 384			
Subventions immeubles	-1 214 000	-1 127 000			
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>14 741 920</b>	<b>19 745 987</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>14 741 920</b>	<b>19 745 987</b>



**BUREAU DU COMITÉ**

Monsieur Jacky Lampo, Président

Monsieur Alexandre Berthoud,  
Vice-Président

Monsieur Claude Penseyres

Monsieur Olivier Potterat

**COMITÉ**

Monsieur François Cuche

Madame Fabienne Grobet

Monsieur Alexandre Herren

Monsieur Serge Nicod

Madame Catherine Rouiller von Gunten

Monsieur Florian Sutter

**SECRÉTAIRE GÉNÉRALE**

Catherine Durgnat

**DIRECTION**

Rinaldo Costantini, directeur

Fabien Courvoisier, responsable du centre de  
réadaptation et formation Lausanne

Fabienne Golay, responsable administrative

Ludovic Merkli, responsable alimentaire Ecublens

Malik Rahmani, responsable des sites d'Aubonne  
et d'Yverdon

Xavier Rossel, responsable technique Ecublens

Catherine Turin, responsable ressources humaines

Afiro Direction - siège social  
Chemin de Champ-Colomb 13 - Case postale 25 - 1024 Ecublens  
Tél. 021 637 24 00 | Fax 021 637 24 01 | [www.afiro.ch](http://www.afiro.ch)

imprimé en  
**suisse**

**Imprimerie Afiro**, Avenue de Provence 22, 1007 Lausanne  
021 623 66 00 | [imprimerie@afiro.ch](mailto:imprimerie@afiro.ch) | [www.afiro.ch](http://www.afiro.ch)