

# FOCUS

SUR 2019



**Réseau d'Accueil  
des Toblerones**

**Association Intercommunale  
d'Accueil de jour des Enfants**

Préavis 01/2020

RAPPORT DE GESTION  
ET DES FINANCES 2019

# Réseau d'Accueil des Toblerones

(Ci-après RAT)

## Préavis 01 / 2020

du Comité de Direction à l'attention des déléguées et délégués du Conseil Intercommunal relatif au  
RAPPORT DE GESTION ET DES FINANCES 2019.

### Contact :

Réseau d'Accueil des Toblerones

Route de Cité-Ouest 2,

CH-1196 Gland

[info@reseautoblerones.ch](mailto:info@reseautoblerones.ch)

 +41 22 354 94 40

Table des matières

<b>1.</b>	<b>LES ÉLÉMENTS PERTINENTS</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>L'AVANT-PROPOS</b> .....	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>PRÉFACE</b> .....	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>L'ORGANISATION</b> .....	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>LA MISSION DU RAT</b> .....	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b>LA FICHE TECHNIQUE DU RAT</b> .....	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b>L'ÉTAT DES FINANCES DU RAT</b> .....	<b>12</b>
<b>8.</b>	<b>LES 10 ANS DU RAT</b> .....	<b>13</b>
<b>9.</b>	<b>LA RÉTROSPECTIVE 2019</b> .....	<b>14</b>
9.1	Le Conseil intercommunal.....	14
9.2	Les séances du Comité de Direction.....	14
9.3	Les objectifs et les réflexions stratégiques.....	14
9.4	La motion Nicolas Ray.....	15
9.5	L'élaboration du plan de développement 2020 – 2025.....	15
9.6	La reconnaissance du RAT par la FAJE.....	16
9.7	L'accompagnement RH.....	16
9.8	L'audit périodique du Contrôle Cantonal des Finances (CCF).....	18
9.9	Le suivi des contrôles des revenus parentaux.....	18
9.10	Le dépôt d'un postulat de la Commune d'Arzier-Le Muids.....	19
9.11	Le projet de nouvelle structure d'accueil à Givrins.....	19
9.12	La liste d'attente.....	19
<b>10.</b>	<b>L'INFORMATIQUE</b> .....	<b>21</b>
10.1	Le serveur GEFI.....	21
10.2	ABACUS-OFISA.....	21
10.3	KIBE.....	21
<b>11.</b>	<b>L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU</b> .....	<b>22</b>
11.1	L'évolution du RAT entre 2010 et 2019 en chiffres.....	22
11.2	L'évolution des prix des prestations d'accueil.....	23
11.3	L'évolution des places d'accueil 2010-2019.....	23
11.4	L'évolution des heures d'accueil par structure en 2019.....	24
11.5	L'évolution des heures par type d'accueil.....	24
11.6	L'évolution du nombre d'heures par commune et par type d'accueil.....	25
11.7	Le nombre d'enfants placés au 15 novembre 2019.....	26
11.8	L'analyse de la distribution des revenus.....	27
11.9	Le résumé des éléments financiers de l'AFJ fin 2019.....	27
11.10	Les contributions communales.....	28
11.11	La limitation des participations communales à 40%.....	28
<b>12.</b>	<b>LE RAPPORT DE COMPTABILITÉ</b> .....	<b>29</b>
12.1	Le préambule.....	29
12.2	La révision.....	29
12.3	Les amortissements.....	29
12.4	Les événements postérieurs au bouclage des comptes.....	29
12.5	L'affectation de la subvention octroyée par la FAJE.....	30
12.6	Le bilan consolidé du RAT.....	30
12.7	Le compte PP relatif à la structure 1000 : RAT Administration.....	30
12.8	Le compte PP relatif à la structure 1005 : Accords inter-réseaux.....	31
12.9	Le compte PP relatif à la structure 1010 : AFJ.....	32
12.10	L'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2019.....	32
<b>13.</b>	<b>LA PAROLE AUX STRUCTURES</b> .....	<b>33</b>
13.1	L'accueil Familial de Jour.....	33
13.1.1	Les heures d'accueil.....	33
13.1.2	Les absences et indemnités maladie.....	33
13.1.3	La subvention FAJE.....	33

13.1.4	Le bilan des activités de l'AFJ.....	34
13.2	L'accueil pré- et parascolaire collectif .....	35
13.2.1	Fondation des Centres de Vie Infantile « LA RUCHE » .....	35
13.2.2	Colibri Eikenøtt – Colibri Vernay.....	38
13.2.3	Crèches de l'AISGE .....	40
13.2.4	UAPes de l'AISGE .....	40
13.2.5	Crèche et UAPE de Le Vaud .....	41
13.2.6	Crèche Garderie Les Colinets.....	41
13.2.7	La Fourmière.....	42
13.2.8	UAPE Le Petit Dragon.....	42
<b>14.</b>	<b>LES CONCLUSIONS.....</b>	<b>43</b>
<b>15.</b>	<b>LA LISTE DES ABBRÉVIATIONS .....</b>	<b>44</b>
<b>16.</b>	<b>LES ANNEXES .....</b>	<b>45</b>



# 1. LES ÉLÉMENTS PERTINENTS

## Eléments financiers et résultat :

- Sous réserve de leur bouclage, les résultats de toutes les structures d'accueil du RAT sont réjouissants : marge EBIT de ~3% ; Le RAT salue l'efficacité administrative des structures d'accueil mises en place ;
- Le volume d'affaires du RAT oscille autour des CHF 24 millions en 2019 ;
- Le résultat annuel de l'administration du RAT est équilibré ;
- Le résultat annuel de l'AFJ atteste d'une légère perte. L'augmentation des absences maladie des AMF a causé un déficit de CHF 38'975.-- ;
- Un trop perçu de subventions de CHF 54'247.-- pour l'AFJ doit être remboursé à la FAJE. Ce manque à gagner est compensé par les réserves libres de l'AFJ ;
- Le contrôle des revenus annuels parentaux (1 collaboratrice a été engagée à cette tâche en 2019) a permis de rembourser CHF 204'654 aux communes ;

## L'évolution du réseau :

- Selon une comparaison du coût moyen horaire dans les réseaux LAJE établie par la FAJE, le RAT se porte bien ;
- L'exercice 2019 a été marqué par une progression globale des heures de 5% dont 13% en accueil parascolaire collectif ;
- Les heures en AFJ ont augmenté de 1% ; nous enregistrons 5 AMF de moins que l'année précédente ;
- Le nombre d'enfants a augmenté de 4%, essentiellement en accueil parascolaire collectif ;
- Le nombre moyen d'heures d'accueil par enfant a augmenté : 910 heures en 2019, 897 heures en 2018 ;
- Le taux d'occupation global des structures oscille autour des 90% des places offertes ;
- Le manque de places empêche le RAT de répondre à la demande.

## La rétrospective :

- Le rapport de l'audit périodique du Contrôle cantonal des finances est positif ;
- La FAJE renouvelle la reconnaissance du RAT jusqu'au 31 décembre 2024 ; le RAT répond aux critères de reconnaissance tels que définis par l'art. 31 LAJE ;
- Un nouveau plan de développement 2020-2025 confirme que le RAT devra encore créer quelque 100 à 150 places supplémentaires à l'horizon 2030 ;
- L'accompagnement RH atteste du bon fonctionnement de l'administration du RAT ; il est cependant nécessaire de se préparer à faire face à l'évolution qui se dessine pour les années à venir ; un nouvel organigramme a été adopté ;
- Les travaux liés à l'implémentation du progiciel ABACUS ont été plus importants qu'anticipé, créant un dépassement du budget ;
- Les prix des prestations d'accueil du RAT sont stables depuis 10 ans ;
- 40% des parents paient le tarif maximum des prestations ;
- Lors de la révision des comptes, les experts comptables attestent de la conformité des comptes du RAT ;
- Les rapports annuels des structures d'accueil témoignent de l'engagement important et de leur contribution en matière d'accueil des enfants.

## 2. L'AVANT-PROPOS



Le Comité directeur 2019 (de gauche à droite) :

Regula Zellweger, Marco Baiguini (Secrétaire général), Jonathan Oldacre, Christine Girod (Présidente), Évelyne Vogel, Étienne Bovy.

Le présent document illustre un RAT en pleine expansion, la demande de places n'ayant cessé d'augmenter durant l'année. Une fois de plus, nous pouvons tourner la page avec satisfaction sur l'année écoulée. Les projets ont été nombreux à nous préoccuper, notamment l'élaboration du plan de développement pour les années 2020 à 2025, la reconnaissance de notre réseau par la FAJE, l'accompagnement RH, l'audit périodique du Contrôle cantonal des finances, la liste d'attente et, bien entendu l'organisation des festivités des 10 ans d'existence du RAT.

**Nous souhaitons exprimer un grand MERCI à toutes les actrices et tous les acteurs du RAT qui s'engagent avec détermination et enthousiasme en faveur de l'accueil de jour des enfants, permettant notamment aux parents de conjuguer leur responsabilité éducative avec leur insertion dans l'activité professionnelle.**

S'agissant d'une rétrospective des événements écoulés durant l'année 2019 ainsi que d'un approfondissement au sujet du développement du RAT, ce rapport de gestion se veut détaillé afin de pouvoir, à l'avenir, retracer son l'histoire.

A l'instar des précédents rapports, il est structuré comme suit :

- L'état des finances du RAT ;
- La rétrospective de l'année écoulée ;
- L'évolution du réseau ;
- Le rapport de comptabilité ;
- La parole aux structures d'accueil.

### 3. PRÉFACE

Afin de pouvoir bénéficier des subventions cantonales versées par la FAJE, en vertu de l’art. 32 LAJE, les collectivités publiques, les structures d'accueil collectif et les structures de coordination d'accueil familial de jour doivent se constituer en réseau reconnu.

En 2018, le coût total de l'accueil de jour dans le canton de Vaud, selon les relevés des décomptes finaux transmis à la FAJE, s’est monté à quelque CHF 494 millions tout accueil confondu, y compris les coûts de gestion (étude FAJE fin 2019).

Sur l’ensemble des 29 réseaux LAJE, les coûts liés à la gestion oscillent autour des 2,16% du total des charges, soit CHF 10,7 millions, ce qui met en évidence l’efficacité financière et l’optimisation des ressources au sein des réseaux. On relèvera ci-après les piliers organisationnels garants de la stabilité financière, notamment :

- la simplification de la démarche administrative pour les parents et une unification de la réglementation,
- la gestion centrale de la législation,
- la mutualisation et mise en place des outils informatiques performants,
- les économies d’échelles dans différents domaines

Au sein du RAT, les coûts de gestion (charges d’administration) évoluent de façon similaire au reste du Canton, soit environ 2,5% du coût total des charges (environ CHF24 millions).

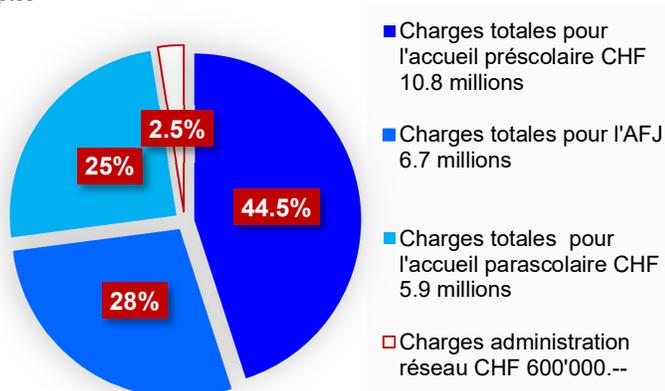
Année	Heures d'accueil
2015	1'504'340
2016	1'630'210
2017	1'716'263
2018	1'788'417
<b>2019</b>	<b>1'879'210</b>

Cela étant dit, le nombre d’heures d’accueil a plus que doublé durant la dernière décennie. Par conséquent, les charges des communes liées à l’accueil de jour ont suivi la même progression. Les communes membres du RAT subventionnent l’accueil de jour en fonction des revenus des parents, à hauteur de +/- 40% des charges nettes au maximum. En 2019, sous réserve du bouclage des comptes, la participation communale s’élève à 33.95%.

Une éventuelle différence entre le prix payé par les parents et le coût réel de la prestation est en effet prise en charge par la commune de résidence de l’enfant.

Le RAT n’a aucun impact, ni sur les revenus des parents, d’une part, ni sur l’augmentation des heures des enfants accueillis, d’autre part. A noter également que le coût de la prestation des différents types d’accueil du RAT est resté stable depuis 2010 selon les illustrations du graphique au chapitre 11.2.

Répartition des coûts - estimation 2019 avant bouclage des comptes

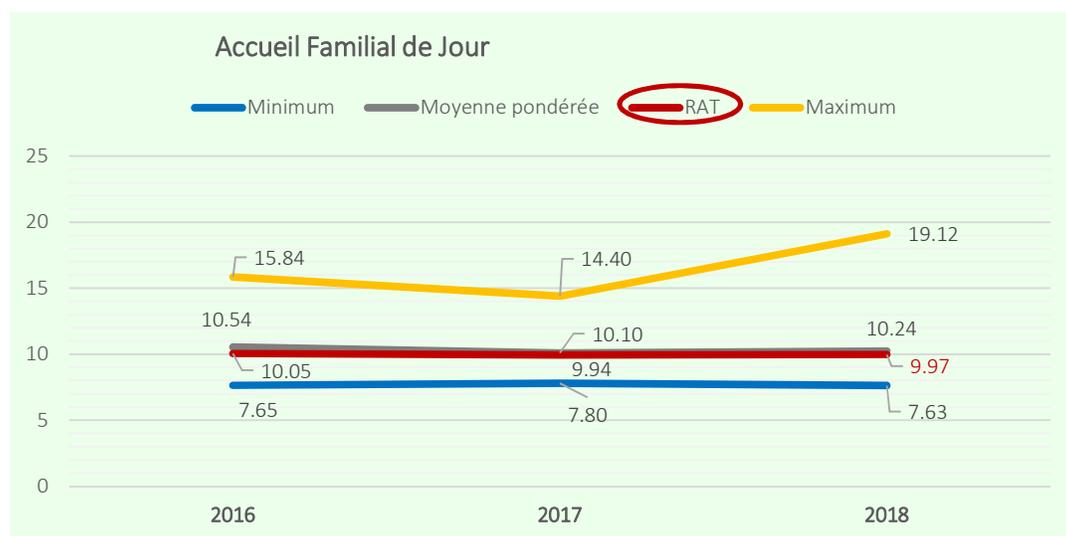
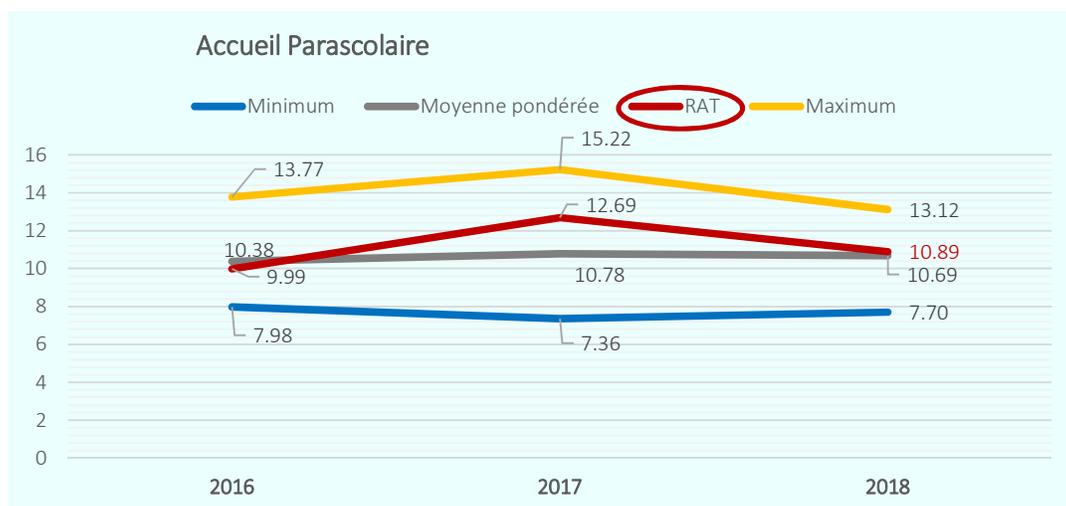
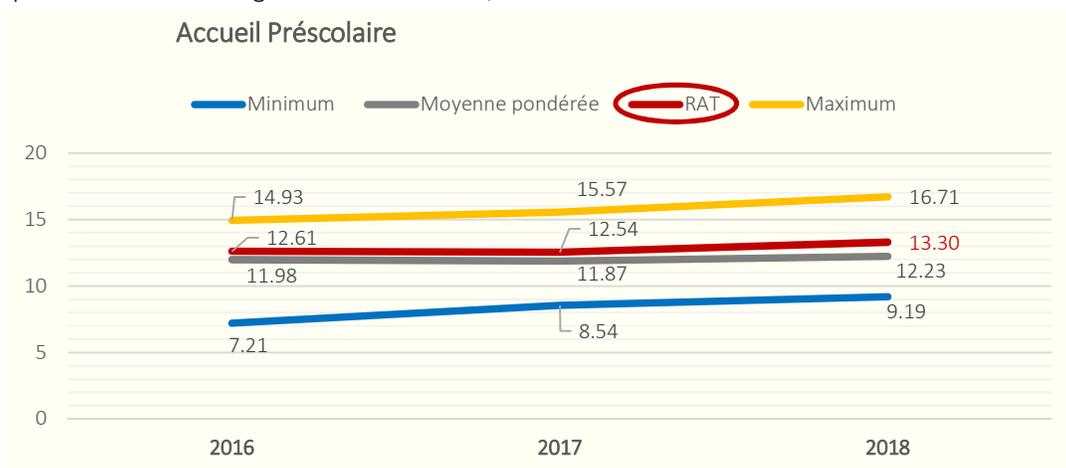


Basé sur notre analyse et vu la mission imposée au RAT par la LAJE, les heures d’accueil vont encore augmenter ces prochaines années provoquant indubitablement un impact sur les charges communales. Il est toutefois à noter que les investissements consacrés aux structures d’accueil génèrent des retombées économiques importantes sur la région ainsi que des bénéfices considérables pour la collectivité et les pouvoirs publics compris.

Pendant que Covid-19 est en train de gripper l’économie mondiale et que quasiment tous les secteurs d’activité industrielle sont impactés, les événements et premières indications, s’agissant des résultats 2019 (résultat net, EBIT ~+ 3%) pour l’ensemble des structures d’accueil du RAT sont encourageants et témoignent de la bonne santé ainsi que de l’efficacité administrative et financière du RAT.

## Comparaison du coût moyen horaire (2018) en CHF dans les Réseaux LAJE :

Vous trouverez ci-après une analyse établie par la FAJE fin 2019, sur l'ensemble des réseaux vaudois. « Le RAT se situe plutôt bien, compte tenu que notre région est connue pour avoir des charges plus élevées en comparaison à d'autres régions » Christine Girod, Présidente du CoDir.



## 4. L'ORGANISATION

### Conseil Intercommunal du RAT :

Mme Stiefel Anne	Présidente
M. Menoud Philippe	Vice-président

### Comité de Direction du RAT :

Mme Girod Christine	Présidente, Administration générale, finances, communication
M. Bovy Etienne	Vice-président, Accueil Familial de Jour
M. Oldacre Jonathan	Plan de développement, informatique et relations avec les Communes membres
Mme Rochat Odile → 31.3.2019	Ressources humaines, relations inter-réseaux
Mme Vogel Evelyne 01.04.2019→	
Mme Zellweger Regula	Accueil collectif

### Administration :

M. Baiguini Marco	Secrétaire général
-------------------	--------------------

### Commission de Gestion et Finances :

Mme Monney Isabelle	Premier membre
M. Mawjee Rasul	Membre Rapporteur
Mme Durnat Alice	Membre
Mme Étoupe Céline	Membre
Mme Jaccard Monya	Membre

Organe de révision :	Fiduciaire Heller SA
----------------------	----------------------

## 5. LA MISSION DU RAT

**La mission du RAT consiste à gérer et développer un réseau conformément à la Loi du 20 juin 2006 sur l'Accueil de Jour des Enfants (ci-après LAJE).**

Cette loi a pour objectif d'augmenter les places d'accueil dans la région et de permettre, notamment, de conjuguer la responsabilité éducative des parents avec leur insertion dans l'activité professionnelle, tout en garantissant la qualité des prestations, ainsi que leur accessibilité financière et géographique.

Le RAT est le garant des structures d'accueil vis-à-vis des exigences de la LAJE, du Canton de Vaud et de la FAJE en charge de la reconnaissance des réseaux et de leur subventionnement.

Le RAT a pour vocation première de coordonner les activités des diverses structures d'accueil conventionnées et d'en assurer l'unité de direction. Il établit un plan de développement de l'offre en places d'accueil. Le RAT édicte notamment les conditions d'accueil et les priorités d'accès.

Le RAT définit sa politique tarifaire garantissant à la population, d'une part, des tarifs identiques pour chaque type d'accueil et d'autre part, l'accessibilité financière des prestations telle qu'ancrée dans ladite LAJE. L'art. 29 LAJE al. 3 précise également que « Le montant maximum facturé aux parents ne peut dépasser le coût moyen des prestations concernées au sein du réseau d'accueil de jour. Le coût moyen est calculé selon les modalités fixées par la FAJE. »

Le RAT veille enfin à sa viabilité financière dont il assume la responsabilité vis-à-vis du Contrôle Cantonal des Finances.

Il se porte garant pour les subventions cantonales distribuées aux structures d'accueil.

Le RAT gère la structure de l'Accueil Familial de Jour (ci-après AFJ) pour toutes les communes du RAT. En vertu de l'art. 2a des statuts ainsi qu'au sens 112 à 118 de la LC, les communes confient au RAT et à son Comité de Direction, la compétence d'autorisation et de surveillance de l'AFJ.

Le RAT n'assure pas la gestion opérationnelle des structures d'accueil pré- et parascolaires affiliées. En effet, celles-ci sont autonomes et organisées en fondations, associations ou structures d'accueil communales. Elles garantissent le bon fonctionnement opérationnel et financier de leur structure d'accueil.

Les comptes annuels des dites structures d'accueil sont transmis au RAT pour consolidation et équilibrage des comptes. Les comptes consolidés sont ensuite transmis à la FAJE pour validation. Par la même occasion, la FAJE vérifie l'application du coût moyen de la prestation en vertu de l'art. 29 LAJE al. 3.

Le RAT s'engage à se faire reconnaître auprès de la FAJE et à définir une politique d'accueil répondant aux objectifs et exigences de la LAJE.

**Seules les structures d'accueil à but non lucratif membres du RAT peuvent bénéficier des subventions de la FAJE. Les subventions sont accordées uniquement par l'intermédiaire du RAT pour autant que les structures d'accueil aient signé une convention avec le RAT.**

## 6. LA FICHE TECHNIQUE DU RAT

### NOMBRE DE STRUCTURES D'ACCUEIL

**21**

10 Nursery-garderies  
10 Unités d'accueil pour écoliers  
1 Structure d'Accueil Familial de Jour

### NOMBRE DE PLACES\*

**1195**

Précolaires : 317  
Parascolaires : 492  
Accueil Familial de Jour : 386

### NOMBRE D'HEURES D'ACCUEIL

**1'879'210**

Accueil Familial de Jour 684'297  
Accueil préscolaire 691'522  
Accueil parascolaire 503'391

### NOMBRE D'ENFANTS (AU 15.11.2019)

**2064**

Précolaires : 586  
Parascolaires : 709  
Accueil Familial de Jour : 698

### MONTANTS FACTURÉS AUX PARENTS pour les prestations d'accueil

**CHF 12.85 millions\***

### NOMBRE D'AMF

**100**

### SUBVENTIONNEMENT PAR LA FAJE

**CHF 3.34 millions\***

### L'administration du RAT en 2019 :

- Heures effectuées : 11'188
- Vacances : 1'094 heures, soit 136 jours
- Maladie : 245 heures, soit environ 30 jours
- Absences pour maladie enfant d'employé : 25h
- Heures supplémentaires 400 payées
- Départ de Mme N. Widmer au 30.09.2019

### SUBVENTIONNEMENT PAR LES COMMUNES pour les prestations d'accueil

**CHF 6.62 millions\***

### REVENUS AUTRES

**CHF 1.19 millions\***

### PARTICIPATION COMMUNALE MOYENNE EN 2019

**33.95%**  
(estimation)

\* sous réserve du bouclage des comptes des structures d'accueil

## 7. L'ÉTAT DES FINANCES DU RAT

Ci-après une synthèse des éléments financiers du RAT au 31.12.2019 :

Montants en CHF	Budget	Charges	Produits	Résultat annuel
RAT	560'395	706'082	706'166	84
AFJ	6'589'485	6'793'450	6'754'475	<b>-38'975</b>
INTER-RÉSEAUX	112'286	176'889	176'889	0

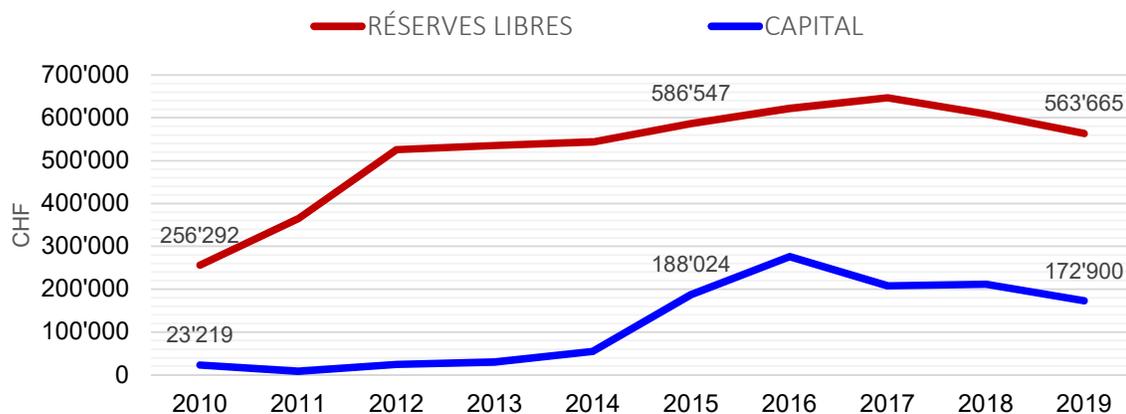
### CAPITAL :

Montants en CHF	31.12.2018	31.12.2019
RAT	45'616	45'700
AFJ	166'175	127'200
<b>TOTAL</b>	<b>211'791</b>	<b>172'900</b>

### RESERVES LIBRES (fonds de roulement) :

Montants en CHF	31.12.2018	31.12.2019
RAT	373'912	382'912
AFJ	235'000	180'753
<b>TOTAL</b>	<b>608'912</b>	<b>563'665</b>

## Éléments du BILAN CONSOLIDÉ



Voir Chapitre 12.6 Le BILAN consolidé

## 8. LES 10 ANS DU RAT

La préparation des festivités a été importante. A l'occasion de son 10ème anniversaire, le RAT a offert à toutes les familles, dont les enfants fréquentent l'une des structures d'accueil de notre réseau, un bon pour visiter le parc animalier de « La Garenne » à Le Vaud. 567 familles ont profité de cette offre qui était valable jusqu'au 31.12.2019. Le RAT remercie les partenaires qui ont contribué à sa réussite, notamment : La Commune de Le Vaud, le parc animalier de La Garenne, la Banque Raiffeisen de Gimel, la Cave Philippe Bovet Sàrl, CSE IT Solutions AG, la Fiduciaire Heller SA, le Groupe Mutuel Assurances, Immo-Juillerat Sàrl, La Mobilière, OFISA Informatique SA, Proconseils Solutions SA, SEIC - Société Electrique Intercommunale de la Côte SA et Swissquote.



Les images suivantes illustrent la belle ambiance qui régnait lors de la soirée des 10 ans à Le Vaud (salles des Cimes).



## 9. LA RÉTROSPECTIVE 2019

### 9.1 Le Conseil intercommunal

Le Conseil intercommunal s'est réuni à trois reprises en 2019. Les préavis suivants ont été traités :

- Mercredi 3 avril 2019 : Préavis 01/2019 Rapport de Gestion et des Finances « FOCUS sur 2018 » ;  
Mercredi 15 mai 2019 : Préavis 02/2019 Plan développement 2020 – 2025 ;  
La motion M. Nicolas Ray du 18.04.2018 ;  
La réponse du Comité de Direction du RAT à la Motion Nicolas Ray ;  
Mardi 1er octobre 2019 : Préavis 03/2019 « Budget 2020 ».

### 9.2 Les séances du Comité de Direction

Le CoDir s'est réuni 26 fois pour des séances de travail, cinq de plus que l'année précédente. S'agissant de réflexions stratégiques, trois séances spécifiques ont été organisées durant l'année (28 mars, 13 septembre et 5 décembre) voir également chapitre 9.3. En outre, afin de consolider les relations entre partenaires, deux séances ont été organisées avec les comités des structures d'accueil et une autre avec les autorités communales. Celles-ci qui ont permis d'informer sur notre travail et notre actualité.

### 9.3 Les objectifs et les réflexions stratégiques

Un nombre important d'objectifs a accompagné le CoDir durant l'année 2019 ; lesdits étaient déclinés, comme par le passé, en thèmes liés aux ressources humaines, aux finances, à l'informatique ainsi qu'à la politique tarifaire. Ont certes marqué nos discussions, notamment les 10 ans du RAT, OFISA et l'introduction du module comptable ABACUS, le nouveau plan de développement pour les années 2020 à 2025, la reconnaissance du réseau par la FAJE, l'audit périodique du Contrôle cantonal des finances, l'accompagnement RH ainsi que les premières réflexions quant à un règlement du personnel du RAT.

Sous le thème « **A la poursuite de l'excellence** », des sujets stratégiques ont été abordés et continuent à occuper le CoDir, notamment :

#### Réflexions structurelles et organisationnelles :

- A. La distribution des charges liées à l'administration du réseau ainsi que son financement ;
- B. L'organisation de la comptabilité et de la gestion des finances au sein du RAT suite à l'introduction d'ABACUS ;
- C. Les réflexions concernant l'organisation et les RH au sein du RAT ;
- D. L'organisation de l'AFJ de demain ;
- E. La création de nouvelles places ;
- F. La planification et traitement des RH par l'informatique dans les structures d'accueil et les autres besoins en outils futurs : quels investissements futurs ?

Les questions liées à l'écologie ainsi qu'à l'environnement ont été abordés avec les structures d'accueil.

#### 9.4 La motion Nicolas Ray

En avril 2018, M. Nicolas Ray avait déposé une motion au sens de l’art. 55 lettre b du Règlement du Conseil intercommunal du RAT. Cette motion demandait la réalisation d’une étude sur l’aspect financier de la tranche de midi de l’accueil parascolaire.

En réponse, une étude effectuée par le CoDir concluait que la politique tarifaire actuelle par rapport à la tranche horaire de midi était cohérente, l’art. 29 al. 3 de la LAJE 2018 étant respecté.

Le Conseil intercommunal a soutenu la position du CoDir (15 mai 2019).

#### 9.5 L’élaboration du plan de développement 2020 – 2025

Pour être reconnu et subventionné par la FAJE, un réseau d'accueil de jour doit présenter, tous les 5 ans, un plan de développement de l'offre en places d'accueil ; en effet, la création de nouvelles places doit permettre de conjuguer la responsabilité éducative des parents avec leur insertion dans l’activité professionnelle ;

Notre plan de développement s’était appuyé sur l’étude mandatée par la FAJE et intitulée « Évaluation des besoins en matière de places d’accueil des enfants dans le Canton de Vaud » ; les hypothèses de l’étude ont été confrontées à la situation observée dans les réseaux ; nous avons constaté, avec satisfaction, que le déficit de couverture dans notre réseau est largement inférieur à ce qui a été diagnostiqué par ladite étude.

Cependant, un taux de croissance de la demande d’accueil de quelque 8% est anticipé à l’horizon 2025 ; ladite croissance tient compte de la progression du nombre d’enfants et du modèle d’occupation des parents ; en effet, en 2025, un enfant fréquentera une structure d’accueil 2.29 jours en moyenne par semaine contre 2.18 jours actuellement ;

Le RAT manque actuellement de places. Jusqu’en 2025, au-delà des projets d’intention connus à ce jour, le RAT devra encore créer quelque 100 places et 150 places supplémentaires à l’horizon 2030. En principe, l’Accueil Familial de Jour exerce le rôle de régulateur entre l’offre et la demande. Actuellement ce rôle de régulateur ne peut plus être assumé car l’occupation des places affiche complet également dans ce dispositif.

En conclusion, le développement au travers de la création de nouvelles structures ne se justifiera que si la demande à long terme est confirmée et si les taux d’occupation des structures existantes sont suffisants pour assurer la pérennité de nouvelles structures d’accueil. Nous sommes d’avis que l’optimisation des places existantes doit rester une priorité, raison pour laquelle il est impératif que le taux d’occupation des structures d’accueil soit supérieur à 85%.

## 9.6 La reconnaissance du RAT par la FAJE

Conformément à l'art. 31 al. 1 LAJE, tout réseau d'accueil doit être formellement reconnu périodiquement tous les 5 ans par la FAJE pour pouvoir bénéficier des subventions décidées par cette dernière. Pour obtenir cette reconnaissance, le réseau d'accueil doit démontrer qu'il satisfait aux conditions minimales telles que fixées par l'art 31 al. 1 LAJE.

Le processus de reconnaissance a permis d'établir une carte de visite du RAT, corroborant les exigences minimales de reconnaissance ainsi que les objectifs et les critères de subventionnement fixés par la Fondation (FAJE) (voir également préavis 3/2019 chapitre 7.1).

Considérant que le RAT répond aux critères de reconnaissance tels que définis par l'art. 31 de la LAJE, la FAJE a décidé du renouvellement de la reconnaissance du RAT concernant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2024.

## 9.7 L'accompagnement RH

Le CoDir a souhaité s'adjoindre les services d'une entreprise externe pour l'accompagner dans un processus de réflexion sur le plan organisationnel RH de son administration. Ce processus est actuellement en cours.

Le RAT doit continuer à garantir l'adéquation entre les besoins à couvrir et à la capacité à y répondre tout en maintenant l'efficacité actuelle du fonctionnement de son équipe administrative ainsi que l'harmonie existante sur le plan des relations humaines.

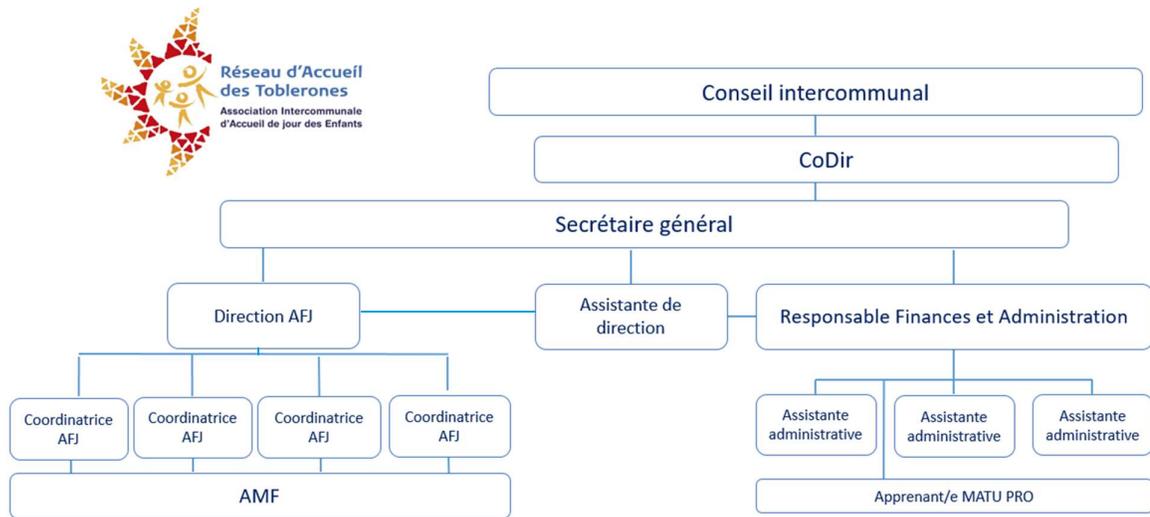
L'accompagnement RH a mis en évidence toutes les activités de l'administration, analysé l'organisation actuelle et établi des axes concrets de développement.

Selon le rapport détaillé de Mme M. Fischer (consultante RH), le RAT, victime de son succès, s'est développé et a évolué en répondant parfaitement à la demande externe. Son fonctionnement interne est néanmoins resté figé aux besoins du début : polyvalence, entre-aide spontanée et réactivité ont pallié un fonctionnement plus « structuré ».

Le départ de la comptable au 30.9.2019 a mis en lumière une surcharge qui s'avère être commune à tous. Face aux développements futurs, le RAT devra opérer des modifications structurelles importantes.

Il est dès lors nécessaire que le RAT se prépare à faire face à l'évolution qui se dessine pour les années à venir.

Dans ce contexte, un nouvel organigramme a été défini incluant un « Responsable finances et administration » qui déchargerait l'actuel Secrétaire général de l'opérationnel.



Il conviendra notamment de:

- redéfinir la répartition globale des effectifs ;
- établir de nouveaux cahiers des charges (grandes lignes) et des remplacements voire des suppléances dans le réseau ;
- évaluer les compétences manquantes dans la structure et ponctuellement avoir recours à des mandataires externes ;
- prévoir un « knowledge management » afin de garantir la traçabilité et la mémoire de l'institution;
- prévoir à terme un fonctionnement par projets, (par exemple « horizon sans papier », « centralisation administrative » ..... ).

Le RAT : Un environnement dynamique, imprégné d'un véritable esprit d'équipe et coloré d'une forte identification ainsi que d'une belle motivation.

MagaliFischer  
consultance en ressources humaines

## 9.8 L'audit périodique du Contrôle Cantonal des Finances (CCF)

Dans le cadre du programme de travail 2019 et conformément à la loi sur le Contrôle cantonal des finances, un audit périodique des finances du RAT ainsi que de ses structures d'accueil a été effectué durant le dernier trimestre de l'année. Les contrôles ont porté plus particulièrement sur les comptes 2018 ainsi que sur les informations financières devant être transmises à l'État. L'utilisation des subventions octroyées par l'État a également été auditée.

Selon le rapport de l'audit, la gestion financière du RAT satisfait aux exigences.

Dans son contrôle, le CCF a poursuivi les objectifs suivants, notamment :

- le contrôle de l'adéquation entre les comptes des structures d'accueil et les données relatives à la masse salariale du personnel pédagogique et éducatif transmis au Canton;
- l'adéquation des qualifications et des salaires du personnel pris en compte dans la masse salariale déterminante pour le calcul de la subvention;
- le respect des montants de subvention alloués aux structures d'accueil.

Dans ses conclusions le CCF salue l'utilisation d'un même progiciel de gestion financière et salariale au sein du RAT, un même plan comptable qui permet de renseigner automatiquement les données financières requises; le RAT fait l'objet d'une gestion conforme en matière de ressources humaines affectées aux aspects pédagogiques de ses structures d'accueil; s'il existe une concordance entre les qualifications du personnel éducatif et leur poste occupé, la masse salariale subventionnée et communiquée à la FAJE présente de légers écarts s'agissant du personnel pédagogique de deux des structures d'accueil contrôlées ; en effet, une partie des salaires « administratifs » a été intégré dans ladite masse salariale pédagogique, les salaires administratifs n'étant toutefois pas subventionnés. Néanmoins, les subventions versées aux structures sont conformes.

Dans les éléments de synthèse, le CCF a formulé quelques recommandations à l'attention du RAT ; lesdites seront traitées en collaboration avec les structures d'accueil dans les délais imposés.

## 9.9 Le suivi des contrôles des revenus parentaux

Depuis février 2019, une nouvelle collaboratrice est en charge du suivi des contrôles des revenus parentaux pour l'ensemble du réseau.

L'accès aux avantages de politique tarifaire exige la déclaration des revenus des parents, conformément à la loi (LAJE 01.01.2018) en vigueur. Durant l'année 2019, un contrôle de tous les revenus déclarés a été effectué. Toutes les prestations ont été recalculées sur la base des certificats de salaire et des déclarations d'impôt de l'année 2018. Cette procédure vise, avant tout, l'égalité de traitement entre tous les parents, la justesse des mensualités facturées et l'utilisation correcte des subventions communales.

Si ~80% des situations familiales et parentales contrôlées, – quelque 2200 dossiers ont été revus – peuvent être traités sans complications (environ 30 minutes en moyenne par dossier), il reste néanmoins un 20% de situations alambiquées et chronophages, liées principalement à des conditions familiales et sociales très complexes. Comme le principe de Pareto le constate, il s'agit là d'un phénomène empirique où environ 80 % des effets sont produits par 20 % des causes.

Le tableau ci-après illustre les montants refacturés et remboursés aux parents en 2019 sur la base des déclarations fiscales 2018:

<b>Montants refacturés en 2019</b>	CHF	<b>616'822</b>
Montants remboursés aux parents	CHF	412'168
<b>« REMBOURSEMENT » aux communes</b> Ce montant a été déduit automatiquement des décomptes mensuels lors de la facturation des subvention communales.	<b>CHF</b>	<b>204'654</b>
Situations familiales avec facturation de rattrapage supérieure à CHF 5'000.—		11 familles
Situations familiales avec remboursements supérieurs à CHF 5'000.—		5 familles
Montant maximum remboursé	<b>CHF</b>	13'962.70
Montant maximum refacturé	<b>CHF</b>	27'805.50

### 9.10 Le dépôt d'un postulat de la Commune d'Arzier-Le Muids

Le Conseil communal d'Arzier-Le Muids a, dans sa séance du 2 décembre 2019, accepté un postulat demandant à la municipalité d'étudier l'opportunité de quitter le RAT et de créer une nouvelle structure d'accueil en partenariat avec d'autres communes qui partageraient leur souci de financement.

### 9.11 Le projet de nouvelle structure d'accueil à Givrins

Sa situation aurait été idéale pour y établir une crèche grâce à son cadre paisible. Prévue pour accueillir une cinquantaine d'enfants préscolaires en été 2019, des premières discussions avaient été entamées avec Amalthée qui gère les structures Pop et Poppa. Le projet n'a malheureusement pas abouti tenant compte notamment des facteurs ci-après :

- la temporalité dans laquelle cette éventuelle ouverture devait s'inscrire ;
- l'engagement de moyens financiers relativement importants ;
- l'évolution de la demande en dehors du périmètre d'activité géographique de cette nouvelle entité.

### 9.12 La liste d'attente

Un nombre important d'enfants est en attente d'une place d'ici fin août 2020. Le manque de places empêche le RAT de répondre à la demande. Un placement sur plusieurs jours consécutifs n'est plus possible. Des projets sont actuellement étudiés, notamment à Gland, pour apporter une amélioration de la situation dans les meilleurs délais.



Commune	Age de l'enfant :						Total général	Recherche avant le 31 août 2020
	>0	0-1	1-2	2-3	3-4	>4		
ARZIER-LE MUIDS	6	8	2	5	6	7	34	26
BEGNINS	0	1	0	0	0	0	1	1
BURTIGNY	1	0	0	0	0	0	1	1
COINSINS	2	2	0	1	0	0	5	5
DUILLIER	1	0	2	0	0	2	5	3
GENOLIER	4	4	1	3	2	6	20	15
GIVRINS	2	0	0	0	0	2	4	2
GLAND	22	32	14	10	13	58	149	123
LE VAUD	1	0	0	0	1	0	2	1
LONGIROD	0	0	0	0	2	0	2	2
MARCHISSY	2	0	0	0	1	2	5	2
PRANGINS	5	8	2	3	1	2	21	16
ST-CERGUE	4	1	4	1	1	5	16	13
ST-GEORGE	0	2	2	0	0	0	4	4
TRELEX	1	4	0	0	0	3	8	5
VICH	0	5	0	2	0	1	8	7
<b>Total général</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>88*</b>	<b>285</b>	<b>226</b>

\* en majorité inscriptions parascolaires UAPE 2020-2021.  
Situation au 06 mars 2020.

# 10. L'INFORMATIQUE

## 10.1 Le serveur GEFI

Contrairement aux accords passés avec la société Alicestare début novembre 2018, le serveur GEFI hébergeant la comptabilité du RAT a été désactivé – sans préavis – le 2 janvier 2019. Afin de pouvoir accéder aux données comptables, une solution a dû être trouvée en urgence avec la société OFISA consistant à la

- création d'un environnement virtuel,
- reprise des données et transfert sur nouveau serveur,
- adaptation et mise à disposition des utilisateurs.

## 10.2 ABACUS-OFISA

L'analyse des comptes à fin juin 2019 avait mis en évidence un dépassement du budget informatique lié à l'implémentation de l'ERP ABACUS.

Le budget 2019 lié à l'informatique, en particulier au projet ABACUS, s'avérait largement insuffisant ; le budget prévisionnel élaboré en août 2018 ne tenait pas compte de l'évolution et des travaux supplémentaires, liés à l'implémentation dudit progiciel, notamment à la formation et le support. Les charges ont pu être contenues au deuxième semestre.

Numéro	Désignation	Budget 2020	Budget 2019	%budget	Effectif 2018	Effectif 2019
3215	Frais informatique OFISA	83'100.00	43'600.00	90.60	35'326.60	79'154.80
321510	Ofisa - support	20'000.00	5'400.00	270.37	5'678.90	38'727.20

Le dépassement du budget s'articule essentiellement autour des axes suivants :

- Nouveau serveur GEFI (comptabilité) installé d'urgence en janvier 2019 et reprise des données;
- Migration sur un serveur dédié de l'infrastructure ABACUS (imprévu);
- Mise en place d'un module pour la reprise automatique des débiteurs ;
- Paramétrage reprise des débiteurs et assistance aux structures (imprévu) ;
- Premier bouclement « salaires » sur ABACUS en janvier 2019 – paramétrages et support ;
- Développements spécifiques supplémentaires liés à l'interfaçage avec KIBE (imprévu).

## 10.3 KIBE

Au vu des tracasseries vécues avec ABACUS, les activités inhérentes à notre principal outil de gestion, le KIBE, sont restées en retrait durant l'année 2019. Les développements suivants continueront toutefois à occuper le CoDir, soit :

1. Création d'un outil permettant la planification de l'occupation préscolaire et planification des places vacantes ;
2. Gestion des enfants dans les structures d'accueil par tablette ;
3. Activation de la gestion des dépannages des enfants via le PORTAIL ;
4. Planification et gestion automatisée du besoin en personnel éducatif en fonction des enfants placés ;
5. Gestion automatisée des absences diverses des AMF et des enfants accueillis ;
6. Création de tableaux de bord utiles pour le CoDir avec des indications par semaine/mois/ année.

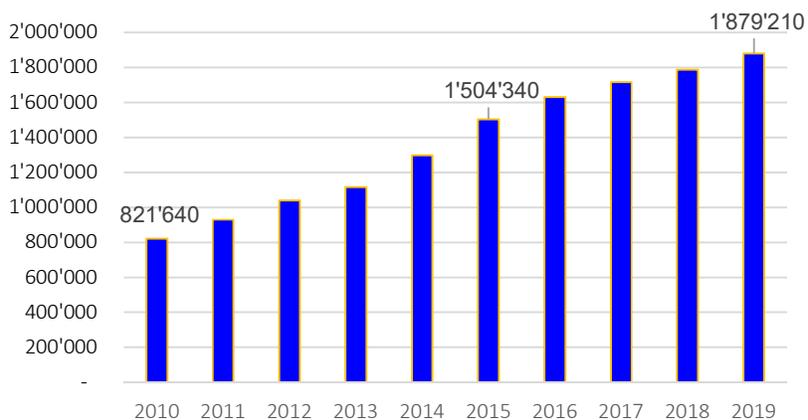
# 11. L'ÉVOLUTION DU RÉSEAU

## 11.1 L'évolution du RAT entre 2010 et 2019 en chiffres

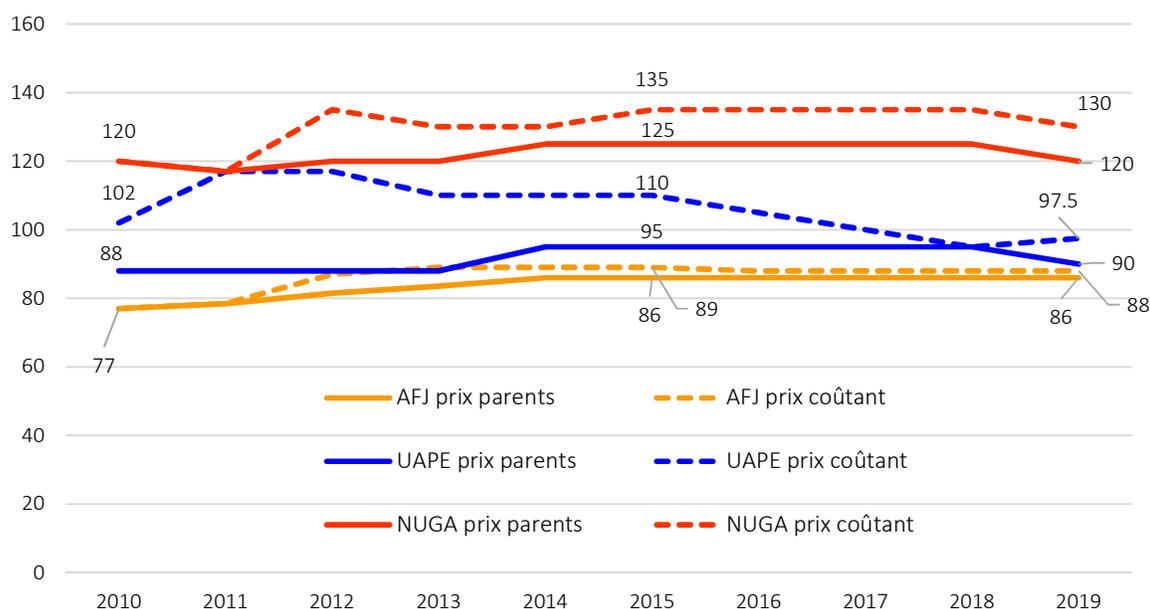
		2010	2019
Places	NU/GA	130	317
Places	UAPE	186	492
Places	AFJ	348	386
<b>TOTAL PLACES</b>		<b>664</b>	<b>1'195</b>
Heures	Pré-scolaire collectif	238'895	691'522
Heures	Parascolaire	136'610	503'391
Heures	AFJ	446'135	684'297
<b>TOTAL HEURES</b>		<b>821'640</b>	<b>1'879'210</b>
Enfants :	Total réseau	859	2'064
Volume en CHF		~ 9'000'000	~24'000'000*
Sites d'accueil	«collectif» pré- et parascolaire, AFJ	10	21
Accueillantes		113	100

\* sous réserve du bouclage des comptes des structures d'accueil

L'évolution des heures d'accueil :



## 11.2 L'évolution des prix des prestations d'accueil

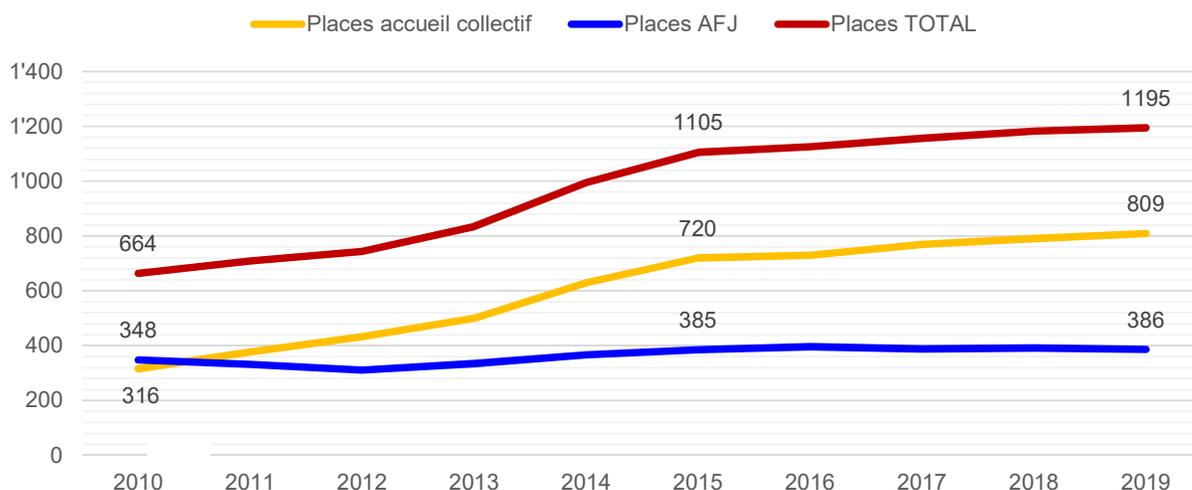


Les prix pour les prestations d'accueil du RAT sont stables depuis 10 ans, voir graphique ci-dessus.

En vertu de la LAJE, art. 29. « Chaque réseau fixe sa propre politique tarifaire en fonction du revenu des personnes ayant l'obligation d'entretien directe ou indirecte de l'enfant accueilli. »

L'objectif de la politique tarifaire est de respecter une répartition des charges (après déduction de la subvention de la FAJE) prise globalement entre les parents et les communes, soit de 60% à charge des parents et 40% à charge des communes. Pour rappel, une éventuelle différence entre le prix payé par les parents et le coût réel de la prestation est entièrement subventionnée par la commune de résidence de l'enfant.

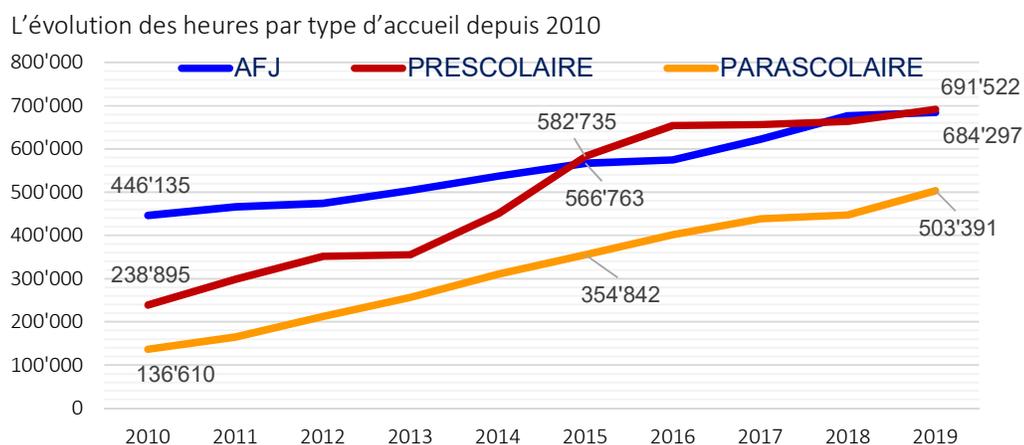
## 11.3 L'évolution des places d'accueil 2010-2019



## 11.4 L'évolution des heures d'accueil par structure en 2019

			2018	2019	variation
C : Crèche Le Relais des Mômes	Collectif	Pré.	52'769	53'561	1.01
C : Do Ré Mi'el	Collectif	Pré.	44'859	46'765	1.04
C : Graines de Marmots	Collectif	Pré.	49'766	58'343	1.17
C : Le Colibri Eikenøtt	Collectif	Pré.	95'580	92'856	0.97
C : Le Colibri Vernay	Collectif	Pré.	166'112	165'036	0.99
C : Le Nid'Abeilles	Collectif	Pré.	28'856	5'406	0.19
C : Le Pas'Sage	Collectif	Pré.	54'637	61'605	1.13
C : Les Colinets	Collectif	Pré.	49'994	50'625	1.01
C : Les P'tites Pattes	Collectif	Pré.	38'395	64'575	1.68
C : Les Petits Ecureuils	Collectif	Pré.	46'613	51'609	1.11
C : Ô comme trois pommes	Collectif	Pré.	36'484	41'143	1.13
F : AFJ – RAT	Familial	Pré.	521'236	537'092	1.03
	Familial	Para.	156'011	147'205	0.94
U : Graines de Marmots	Collectif	Para.	36'938	44'467	1.20
U : L'Entre'Act	Collectif	Para.	105'200	124'384	1.18
U : La Cour des Copons	Collectif	Para.	17'789	20'500	1.15
U : La Fourmilière	Collectif	Para.	72'494	78'952	1.09
U : Le Pommier	Collectif	Para.	2'154	6'544	3.04
U : Le Petit Dragon	Collectif	Para.	10'907	16'857	1.55
U : UAPE Le Relais des Mômes	Collectif	Para.	50'248	47'310	0.94
U : UAPE Les Petits Ecureuils	Collectif	Para.	26'118	32'510	1.24
U : Uni'Vert	Collectif	Para.	125'256	129'219	1.03
U : Uni'Vert 2 : 6P	Collectif	Para.		2'647	
<b>Total général</b>			<b>1'788'417</b>	<b>1'879'210</b>	<b>1.05</b>

## 11.5 L'évolution des heures par type d'accueil



## 11.6 L'évolution du nombre d'heures par commune et par type d'accueil

Commune	2018	2019				variation	
		Accueil Collectif		Accueil Familial de Jour			
		Pré-scolaire	Parascolaire	Pré-scolaire	Parascolaire		
AJEMA Morges*	2'380	1'948		45		<b>1'993</b>	0.84
AJERE Rolle*	8'034	4'336	1'494	2'605	598	<b>9'034</b>	1.12
Arzier-Le Muids	123'007	60'318	45'180	19'333	353	<b>125'184</b>	1.02
Begnins	91'052	42'856	46	31'680	20'823	<b>95'405</b>	1.05
Burtigny	6'501	2'237	162	3'508	523	<b>6'430</b>	0.99
Coinsins	8'024	4'913		5'968	1'302	<b>12'184</b>	1.52
Duillier	25'524	17'412		13'138	1'672	<b>32'222</b>	1.26
Genolier	94'392	31'381	31'283	27'917	4'997	<b>95'579</b>	1.01
Givrins	30'028	10'673	14'524	4'329	2'639	<b>32'164</b>	1.07
Gland	871'770	343'877	255'626	252'212	68'768	<b>920'484</b>	1.06
Le Vaud	37'082	18'114	6'057	11'049	2'651	<b>37'871</b>	1.02
Longirod	16'597	5'718	4'878	10'520	1'571	<b>22'686</b>	1.37
Marchissy	10'620	3'274	1'398	4'456	2'162	<b>11'289</b>	1.06
Nyon*	6'377	232	1'275		411	<b>1'918</b>	0.30
Prangins	191'713	27'493	77'608	70'397	18'034	<b>193'533</b>	1.01
St-Cergue	109'659	52'569	32'510	28'044	9'956	<b>123'080</b>	1.12
St-George	32'919	12'723	11'113	17'072	901	<b>41'809</b>	1.27
Terre-Sainte*	150						
Trélex	41'888	20'575	17'554	564	4'291	<b>42'983</b>	1.03
Vich	52'047	26'200		17'090	5'537	<b>48'827</b>	0.94
HORS RÉSEAU	28'630	4'597	2'658	17'189	15	<b>24'459</b>	0.85
Autres	22	76				<b>76</b>	
<b>Total général</b>	<b>1'788'417</b>	<b>691'522</b>	<b>503'391</b>	<b>537'092</b>	<b>147'205</b>	<b>1'879'210</b>	<b>1.05</b>

\* Inter-réseaux

## 11.7 Le nombre d'enfants placés au 15 novembre 2019

	2018	2019				variation
		Accueil Préscolaire	AFJ	Accueil Parascolaire	TOTAL	
AJEMA Morges (IR)	3	2	0	0	2	0.67
AJERE Rolle (IR)	7	6	4	0	10	1.43
Arzier-Le Muids (RAT)	135	55	13	93	161	1.19
Begnins (RAT)	90	33	59	0	92	1.02
Burtigny (RAT)	8	4	2	2	8	1.00
Coinsins (RAT)	14	5	11	1	17	1.21
Duillier (RAT)	30	12	15	0	27	0.90
Genolier (RAT)	115	23	21	82	126	1.10
Givrins (RAT)	56	11	9	46	66	1.18
Gland (RAT)	880	259	300	315	874	0.99
Le Vaud (RAT)	51	16	20	19	55	1.08
Longirod (RAT)	26	6	14	8	28	1.08
Marchissy (RAT)	13	6	10	4	20	1.54
Nyon (IR)	9	0	3	1	4	0.44
Prangins (RAT)	225	23	95	121	239	1.06
(Hors Réseau)	33	5	17	10	32	0.97
St-Cergue (RAT)	132	44	24	65	133	1.01
St-George (RAT)	59	12	14	32	58	0.98
Trélex (RAT)	60	14	13	40	67	1.12
Vich (RAT)	47	20	25	0	45	0.96
<b>TOTAL NOV 2019</b>	<b>1993</b>				<b>2'064</b>	<b>1.04</b>

	Accueil Préscolaire	AFJ	Accueil Parascolaire	Total enfants	Variation
TOTAL NOV 2019	556	669	839	2'064	1.04
TOTAL NOV 2018	586	698	709	1'993	1.05

### Analyse :

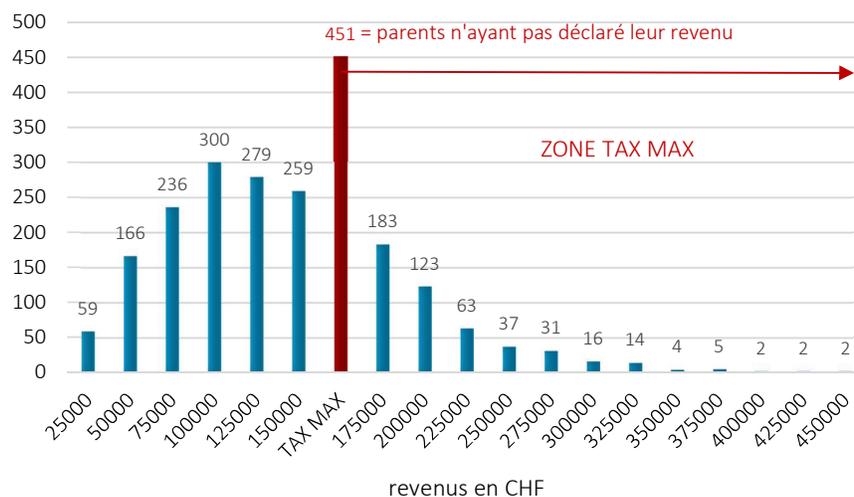
- Le nombre total des enfants a augmenté de 4% ;
- Le nombre d'enfants en Accueil préscolaire a diminué de 5% mais les heures augmentent de 4% ;
- Le nombre d'enfants en AFJ a diminué de 4% mais les heures ont augmenté de 1% ;
- Le nombre d'enfants en Accueil parascolaire a augmenté de 18%, les heures de 13% (nouvelles places d'accueil à La Fourmilière à Prangins, intégration de la tranche de midi dans le dispositif parascolaire des UAPE de l'AISGE ;
- Le nombre d'heures par enfant en 2019 : 910 (2018 : 897) ;

Depuis septembre 2019, une diminution des contrats par groupe d'institutions (sauf accueil parascolaire) a été enregistrée avec pourtant une augmentation des heures d'accueil. Le fait que des bébés « s'emparent » des places laissées vacantes et fréquentent généralement plus longtemps la structure d'accueil, explique ce phénomène.

## 11.8 L'analyse de la distribution des revenus

Le graphique démontre la redistribution des revenus des parents, en analysant tous les contrats des enfants placés au mois de novembre 2019.

- 40% des parents paient le tarif maximum, soit le TAX MAX (44% en 2018);
- 20% des parents gagnent < CHF 75'000.—. Ce nombre a augmenté depuis fin 2018 (12%).



## 11.9 Le résumé des éléments financiers de l'AFJ fin 2019

Montants en CHF	AFJ 2018	AFJ 2019	PYI
TOTAL produits	6'673'602	6'754'475	1.01
Total des charges	6'670'254	6'793'450	1.02
Écolages	4'125'487	4'195'320	1.02
FAJE subvention	431'174	449'339	1.04
Autres apports financiers	232'433	257'622	1.11
Contribution RAT pour inter-réseau	15'882	7'716	0.49
Subventions communales	1'868'626	1'844'478	0.99
Prix de la prestation	8.80	8.80	1.00
Prix de revient net/heure	8.86	8.95	1.01
Participation des communes en %	31.11%	30.30%	0.97
Nombre d'heures	677'246	684'287	1.01
TOTAL CHARGE par heure	9.85	9.93	1.01
TOTAL RECETTE par heures	9.85	9.87	1.00
Subvention communale par heure	2.76	2.70	0.98
Montant ajouté au capital (CHF)	3'348	- 38'975	-11.64
Montant ajouté aux réserves (CHF)			

## 11.10 Les contributions communales

Pour l'administration du RAT (dépenses en CHF/habitant)

Année	CHARGES Communes	HEURES D'ACCUEIL
2015	376'000	1'504'340
2016	375'998	1'630'210
2017	375'999	1'716'263
2018	375'999	1'788'417
2019*	475'001	1'879'210

\*engagement d'une collaboratrice responsable pour le contrôle annuel des revenus des parents.

Pour l'AFJ du RAT (dépenses en CHF, en fonction des revenus des parents) :

Année	CHARGES réelles	Heures	CHARGES Communes	Subvention moyenne par heure en CHF
2015	5'367'561	566'763	1'601'550	2.825
2016	5'621'701	574'655	1'652'510	2.875
2017	6'075'025	622'157	1'711'506	2.750
2018	6'670'254	677'246	1'868'626	2.759
2019	6'793'450	684'287	1'844'478	2.695

## 11.11 La limitation des participations communales à 40%

Afin de compenser d'éventuels excédents de subventions de certaines communes (charges au-delà de 40%), le RAT peut percevoir un socle de solidarité de CHF 1.— / habitant. Deux communes ont dépassé le seuil de 40%, à savoir Coinsins (45%) et Saint-Cergue (41%). Un montant de CHF 7'146.70 au total a été imputé aux communes au prorata du nombre d'habitants afin de rembourser les communes précitées.

# 12. LE RAPPORT DE COMPTABILITÉ

## 12.1 Le préambule

Nous rappelons ici que les comptes 2019 du RAT

- reflètent les produits et charges relatifs à l'administration du RAT, au compte 1000
- illustrent, au compte 1010, les produits et charges de la structure de coordination de l'AFJ
- précisent dans un troisième chapitre les produits et charges relatifs à l'administration de l'accueil inter-réseaux, compte 1005.

Les comptes du RAT ne concernent pas les structures d'accueil du réseau. En effet, celles-ci étant organisées en fondations ou associations, elles produisent leurs propres comptes perte et profit ainsi que leur propre bilan qui seront ensuite consolidés par le RAT.

Force est de constater que certains postes – s'agissant des contributions communales pour l'accueil des enfants – ont subi des variations plus ou moins importantes par rapport au budget. Il y a lieu de distinguer entre éléments maîtrisables et non maîtrisables en matière de gestion, soit :

### Eléments maîtrisables

- La politique tarifaire
- Gestion financière des structures
- Ouverture de nouvelles places (plan de développement et financier agréé)
- Taux d'occupation des structures d'accueil
- Charges de l'administration du réseau

### Eléments non maîtrisables

- Nombre d'enfants de la Commune accueillis dans une structure du RAT
- Revenu des parents (impact direct sur le subventionnement des communes)
- Fluctuation du prix de revient (taux d'occupation de la structure)
- Nombre d'enfants au bénéfice d'accords inter-réseau
- Nombre de fratries dans le réseau

## 12.2 La révision

Conformément à la loi sur la comptabilité des Communes, les comptes du RAT sont révisés par un expert-comptable. Le rapport de la fiduciaire HELLER SA confirme l'exactitude des informations contenues dans les comptes. Le rapport de l'organe de révision certifie que les comptes annuels du RAT sont conformes à la loi et aux statuts.

## 12.3 Les amortissements

Dans le cadre de l'AFJ ainsi que de l'administration du réseau, tous les postes sont amortis conformément aux comptes.

## 12.4 Les événements postérieurs au bouclage des comptes

Aucun événement significatif postérieur au bouclage des comptes ne justifie une mention dans le rapport de comptabilité.

## 12.5 L'affectation de la subvention octroyée par la FAJE

Selon le rapport émis par le réviseur, la subvention FAJE de CHF 3'342'434.— destinée aux différentes structures d'accueil du RAT, a été redistribuée conformément aux dispositions en vigueur.

## 12.6 Le bilan consolidé du RAT

→ Voir annexe

Montants en CHF	31.12.2018	31.12.2019	Remarques (principales modifications)
RAT	373'912	382'912	Les réserves libres (fonds de roulement) du RAT augmentent de CHF 9'000.— ;
AFJ	235'000	180'753	Compensation subventionnement FAJE de CHF 54'247.— ;
<b>TOTAL</b>	<b>608'912</b>	<b>563'665</b>	

<b>2040</b>	<b>Réserves libres</b>	<b>-608'912.31</b>	<b>-563'664.46</b>	<b>-45'247.85</b>
204001	Fonds de roulement	-286'348.80	-286'348.80	
204003	Réserves AFJ	-235'000.00	-180'752.15	-54'247.85
204005	Réserve équilibrage des comptes	-87'563.51	-96'563.51	9'000.00

## 12.7 Le compte PP relatif à la structure 1000 : RAT Administration

- Le bouclage du compte affiche un excédent de recettes de CHF 84.— ;
- Les comptes complets ont été annexés aux présentes.

Les points ci-après appellent les remarques suivantes :

321710	Autres frais à préciser					7768.60
321715	Réserve équilibrage des comptes					100'000.00
321720	Frais de tiers - IR à charge du RAT	1'000.00	500.00	100.00	806.90	
321730	Equilibrage des comptes				105'000.00	15'000.00
432030	Honoraires de tiers (structures)					115'000.00
432030	Equilibrage des comptes				-105'000.00	

Il ne s'agit là pas d'une charge réelle mais d'une écriture comptable. Pour des raisons de transparence et traçabilité ainsi qu'à la demande de la préfecture, les mouvements relatifs à l'équilibrage des comptes des structures transitent par les comptes du RAT et sont comptabilisés au niveau des charges 3217XX et revenus 432030 du compte d'exploitation.

L'équilibrage des comptes intervient lors de la consolidation des comptes des structures d'accueil. En effet, s'agissant du prix de la prestation unique par type d'accueil au sein du réseau, l'excédent de charges d'une structure d'accueil sera compensé par l'excédent de recettes d'une autre entité. Au demeurant, les structures d'accueil bénéficiant de subventions cantonales sont à but non lucratif ; d'éventuels excédents de recette sont à rembourser, lesdits n'étant pas acquis à la structure d'accueil. Lors de la consolidation précitée – en cas d'excédent de recettes – et tenant compte des besoins financiers particuliers des structures (rénovations, aménagements) ainsi que du RAT, le CoDir décide des montants à rembourser aux parents voire aux communes.

3212	Administration	15'600.00	13'100.00	19.08	7'554.70	14'123.75
321210	Honoraires fiduciaires et divers	6'000.00	3'500.00	71.43	792.60	9'531.10
321220	Frais d'annonce pour recherche personnel	1'500.00	1'500.00		1'201.95	

Suite au départ de Mme Nathalie Widmer au 30 septembre 2019, la comptabilité a été confiée à la fiduciaire Ekspert.

Numéro	Désignation	Budget 2020	Budget 2019	%budget	Effectif 2018	Effectif 2019
3215	Frais informatique OFISA	83'100.00	43'600.00	90.60	35'326.60	79'154.80
321510	Ofisa - support	20'000.00	5'400.00	270.37	5'678.90	38'727.20

Voir explications au chapitre 10.2 OFISA-ABACUS.

3217	Frais divers	1'000.00	500.00	100.00	105'806.90	122'768.60
321710	Autres frais à préciser					7'768.60
321720	Frais de déplacement du RAT	1'000.00	500.00	100.00	105'806.90	

Frais liés à l'accompagnement RH.

41	Total des subsides	-574'999.00	-475'000.00	-21.05	-375'999.00	-475'001.00
----	--------------------	-------------	-------------	--------	-------------	-------------

Les charges des communes liées à l'administration du RAT ont évolué selon les prévisions budgétaires.

43200	Honoraires de tiers (structures)		-37'000.00	100.00	-32'500.00	-18'875.00
432020	Equilibre des comptes				145'000.00	145'000.00

Dès le mois de juillet 2019, l'AISGE a repris la gestion de la comptabilité au sein de son institution. Préalablement, cette tâche était effectuée par le RAT et les prestations facturées à l'AISGE ce qui a généré un manque à gagner de CHF 18'875.—.

432045	Dissol. réserves pour surplus de charges					-61'000.00
--------	--	--	--	--	--	------------

Selon préavis 02/18, le RAT a pris à sa charge le dépassement au-delà des CHF 475'000.— financés par les communes.

## 12.8 Le compte PP relatif à la structure 1005 : Accords inter-réseaux

Les comptes relatifs aux accords inter-réseaux sont équilibrés. A noter que les charges occasionnées par les heures de garde des enfants du RAT placés dans un réseau conventionné sont ventilées directement à la Commune de domicile. A contrario, les charges occasionnées par les enfants d'autres réseaux placés au RAT sont entièrement compensées par les réseaux respectifs. Le décompte final ne sera établi que lors du bouclage annuel des comptes des structures d'accueil et des réseaux.

S'agissant de comptes équilibrés, le PP du compte 1005 n'appelle aucune remarque supplémentaire.

## 12.9 Le compte PP relatif à la structure 1010 : AFJ

- Le bouclage du compte affiche un excédent de charges de CHF 38 975.—.
- Les comptes complets ont été annexés aux présentes.
- Les points ci-après appellent les remarques suivantes :

3115	<b>Salaires accueillantes en milieu familial</b>	4'670'000.00	4'504'000.00	3.69	4'566'122.45	4'642'065.10
311510	Salaires accueillantes en milieu familial	4'670'000.00	4'504'000.00	3.70	4'555'168.45	4'631'004.48

Voir explications au chapitre 13.1.2. Les absences et indemnités maladie.

3131	<b>Indemnisations et remboursement de frais</b>	829'500.00	736'500.00	12.63	779'830.06	801'423.91
313110	Remboursement repas aux accueillantes	750'000.00	682'000.00	9.97	700'132.00	739'281.50
313120	Remboursement de frais divers aux employés	79'500.00	54'500.00	50.00	79'697.96	59'142.41

L'indemnisation des repas aux accueillantes était supérieure aux prévisions.

321710	Autres frais à préciser				14'958.50	283.40
321725	Provision FAJE (à reverser à la FAJE)					54'247.85
432020	Dissolution de provision pertes sur débiteurs					-54'499.00
432040	Dissolution de réserve					-54'247.85

Voir explications au chapitre 13.1.3. La subvention de la FAJE.

## 12.10 L'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2019

- Les comptes 2019 relatifs à l'administration du RAT se soldent par un excédent de recettes de CHF 83.53.  
Ce montant restera dans le bénéfice reporté du RAT.
- Les comptes 2019 relatifs à l'AFJ se soldent par un excédent de charges de CHF 38'975.—.
- Ce montant viendra en déduction du capital de l'AFJ.

# 13. LA PAROLE AUX STRUCTURES

## 13.1 L'accueil Familial de Jour

### 13.1.1 Les heures d'accueil

Une fois de plus, les heures en Accueil Familial de Jour ont augmenté de 1%, soit de quelque 7'000 heures. A savoir toutefois que le nombre d'AMF a diminué (-18) par rapport à l'année précédente selon les indications du bilan des activités de l'AFJ à la page suivante (départs à la retraite, démissions). Le potentiel en places d'accueil s'est réduit de 777 à 750 places. Bien que 13 nouvelles AMF aient rejoint notre dispositif d'accueil, l'AFJ n'a pas été en mesure d'absorber le surplus de la demande en places d'accueil. S'agissant du recrutement des AMF, le nombre d'entretiens et démarches en vue de nouvelles autorisations a pratiquement doublé par rapport à 2018.

### 13.1.2 Les absences et indemnités maladie

		2018	2019
Paielement indemnité maladie		65'578.15	111'549.65
Paielement indemnité LAA		23'398.50	11'093.10
Paielement indemnité maternité		28'736.40	35'314.70
<b>Total paielement indemnités par le RAT</b>	<b>CHF</b>	<b>117'713.05</b>	<b>157'957.45</b>
Remboursement IJM/maternité		108'890.00	101'400.00
<b>Différence à charge AFJ</b>	<b>CHF</b>	<b>8'823.05</b>	<b>56'557.45</b>
Heures salariées AMF		693'402	706'843
Heures facturées parents		677'246	684'297
<b>Différence heures à charge AFJ</b>		<b>16'156</b>	<b>22'546</b>

Nous avons, durant l'année, enregistré plusieurs cas d'absence longue durée (maladie importante). En cas de maladie, les premiers trois jours d'absence de l'AMF sont à la charge du RAT à 100%, du 4 me au 30 me jour à 80%; d s le 31 me jour, l'assurance perte de gain prend le relais. S'agissant d'absences durant les premiers 30 jours, les paielements d'indemnités ont été nettement plus importants en 2019, CHF 157'957 contre CHF 117'713 en 2018.

Les remboursements de l'assurance perte de gain, toutefois, étaient inférieurs à 2018. Cela a occasionné CHF 56'557.— de dépenses supplémentaires qui ont impact  négativement sur

le compte de charges de l'AFJ.

### 13.1.3 La subvention FAJE

Malgré l'augmentation des heures d'accueil, l'AFJ du RAT a perçu moins de subventions cantonales de la FAJE. En effet, la subvention versée tient notamment compte des charges salariales des coordinatrices; l'équivalent d'un salaire 100% (1 EPT) de coordination par 70 accueillantes est subventionné. Le nombre d'accueillantes réelles (100) ayant été inférieur de ce qui avait été prévu lors de l'établissement de la base budgétaire en août 2018 (110), nous devons rembourser le trop-perçu de subvention de ~CHF 54'247.—.

S'agissant d'un manque à gagner important, le CoDir a décidé de compenser ce déficit par les réserves libres de l'AFJ. Le RAT a sensibilisé la FAJE à l'égard de cette situation. Un groupe de travail qui a pour priorité la révision des directives AFJ et notamment les tâches dévolues à la coordinatrice en lien avec sa mission d'enquête socio-éducative et la surveillance des AMF a été organisé (le RAT y participe). L'objectif est d'actualiser le ratio entre le pourcentage de coordinatrice et le nombre d'AMF.

### 13.1.4 Le bilan des activités de l'AFJ

Accueillantes en Milieu Familial (AMF) :

AMF 31.12.2018	Démissions 2019	Nouvelles AMF 2019	AMF 31.12.2019
105	18*	13	100

\*dont 7 départs à la retraite

Places autorisées en 2019 :

	Nombre de places autorisées y compris les enfants de l'AMF sans écoliers	Places supplémentaires pour enfants dès 5 ans (dès la 2P)	Potentiel d'accueil en nombre de places SANS les enfants de l'AMF
2018	488	342	777
<b>2019</b>	<b>474</b>	<b>332</b>	<b>750</b>

Nombre de places offertes compte tenu du taux d'activité des AMF (une place peut être occupée par plusieurs enfants) :

2018	392
<b>2019</b>	<b>386</b>

Suivi des AMF :

	Entretiens en vue d'autorisation ayant abouti	Entretiens en vue d'autorisation n'ayant pas abouti	Visites – suivis – renouvellements autorisations – évaluations
2018	23	18	264
<b>2019</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>204</b>

Placement des enfants :

	Familles inscrites en vue d'un placement	Enfants concernés	Enfants placés	Placements non réalisés	Placements en attente
2018	339	399	287	85	27
<b>2019</b>	<b>293</b>	<b>338</b>	<b>235</b>	<b>68</b>	<b>35</b>

Dans le cadre du soutien aux AMF, les formations continues suivantes ont été organisées :

- Rencontres de soutien suivies par l'ensemble des AMF du réseau, analyses de pratique, les situations parentales difficiles (le divorce), la gestion de conflits ;
- 11 Formations continues (30 soirées) : supervisions, sécurité affective, gestion des émotions, sommeil de l'enfant, bricolages, discipline positive, affirmation de soi, communication gestuelle, sommeil de l'enfant, prendre soin de soi et prévention des abus sexuels ;



*Chez Schilliger ? Non : chez nous !*

En été 2019, notre AMF doyenne, Madame Mary-Claire BRUNNER, née le 17 avril 1939, a pris sa retraite bien méritée à l'âge de 80 ans après 46 ans d'activité. Grand-maman, comme elle se faisait appeler, elle avait débuté, par hasard, son activité d'accueillante en 1973! Elle avait été engagée par l'AGMJ en avril 1995 et dès le 1er janvier 2010 par le RAT. Depuis le début de son engagement officiel, en nous faisant parvenir ses décomptes mensuels, elle nous adressait toujours un petit mot avec une photo représentative des activités du mois (le bricolage de la semaine, une activité des enfants, son jardin, etc.).

## 13.2 L'accueil pré- et parascolaire collectif

### 13.2.1 Fondation des Centres de Vie Infantile « LA RUCHE »

2019 fut une année où la Fondation des Centres de Vie Infantile La Ruche a créé des ponts entre le passé, le présent et le futur. Le passé autour de son histoire et le plaisir de souffler les 20 bougies de l'UAPE l'Entre'Act, le présent en consolidant notre organisation au sein des structures avec la nomination d'adjointes pédagogiques, et le futur en ouvrant une nouvelle UAPE destinée aux enfants de 7 et 8P afin de répondre aux attentes des parents. Une année bien remplie à tous les niveaux et sous le signe des valeurs que nous souhaitons aujourd'hui afficher avec force et faire valoir auprès des enfants et des parents que nous accueillons chaque jour : Qualité – Professionnalisme – Bienveillance.

Après le départ du directeur général et suite à sa nomination au poste de directeur de l'institution, Monsieur David Capelli veille à faire vivre ces valeurs au quotidien et dans tous nos services.

#### **Accueil Préscolaire :**

Cette année s'est inscrite dans la continuité de l'année précédente avec la volonté d'apporter quelques améliorations pour l'accueil des enfants et le développement de cohérence dans nos pratiques éducatives:

#### **Travail d'équipe et locaux :**

Sandrine Buchet, responsable pédagogique du Pas'Sage, a vu son champ d'action et ses responsabilités s'élargir en devenant responsable pédagogique du Nid'Abeilles et des P'tites Pattes et en assurant dorénavant la bonne coordination de ces 3 groupes répartis sur 2 sites géographiques distincts. Elle est soutenue par 2 adjointes pédagogiques qui viennent renforcer l'accompagnement des collaborateurs et promouvoir des actions professionnelles en lien avec les besoins des publics accueillis. La mise en place de cette nouvelle organisation permet de développer un véritable lien avec les parents et un réel suivi dans la prise en charge des enfants lors du passage de ceux-ci d'un groupe à l'autre.

Pour Do Ré Mi'el, Malika Plancherel continue le travail entrepris depuis son arrivée au sein de notre Fondation avec le soutien d'une éducatrice tertiaire vis-à-vis de l'organisation de la structure.

Les travaux d'aménagement et de rénovation du jardin et de certaines des salles se sont poursuivis cette année au Nid'Abeilles et aux P'tites pattes afin de garantir la sécurité des enfants au cœur d'espaces accueillants et adaptés aux âges de ces derniers.

Une attention particulière est donnée à la formation des équipes afin de les soutenir dans leurs pratiques professionnelles et promouvoir l'évolution des compétences. Ainsi, certains de nos collaborateurs ont participé à la formation « prévenir les manifestations agressives au sein d'un accueil collectif » ou bien encore « Parents et professionnel-le-s ensemble, oui, mais pourquoi ? »

Des partenariats avec l'ECES et PEP ont été mis sur pied afin de porter un regard croisé autour de nos pratiques ou bien encore vis-à-vis de l'accueil de certains enfants pouvant rencontrer des difficultés au sein de nos structures.

#### **Parents, enfants et activités :**

Les crèches de la Fondation des CVE La Ruche ont décidé cette année de travailler sur la thématique du « voyage autour du monde » ; de nombreux projets ont été mis en place par les équipes via d'activités créatrices, de sorties de proximités, d'activités culinaires, culturelles, artistiques et sportives. L'éveil à la musique est aussi régulièrement organisé en collaboration avec une professionnelle afin de permettre aux enfants de découvrir toute la magie et les couleurs de cet art.

Les enfants inscrits au Pas'Sage ont pu se rendre régulièrement à la bibliothèque les mille feuilles pour un moment de lecture ou bien encore à l'EMS les 4 saisons une fois par mois pour partager une activité intergénérationnelle avec les résidents de cet établissement, comme ce fût le cas en décembre autour de chants de Noël.

D'autres sorties pédagogiques et de découvertes ont eu lieu au sein de nos structures : sortie luge à St Cergue, Dinoworld à Versoix, balade en bateau et découverte d'Yvoire, sortie créative à Allaman avec la confection d'instruments de musique et de

bougies pour Noël, visite du Muséum de Genève, de la déchetterie de Gland ou bien encore accrobranche au Signal de Bougy ou Aquatis à Lausanne.

A Do Ré Mi'el, une collaboratrice en formation à l'ESEDE a développé un projet sur l'éveil aux livres qui apporte de nombreux bienfaits en terme de capacités de développement chez l'enfant : cognitif avec le développement du langage lorsqu'il apprend de nouveaux mots et enrichit son vocabulaire, affectif à travers les émotions que les enfants vivent grâce aux livres et social en partageant des moments entre adultes et enfants ainsi qu'entre pairs. Un nouvel aménagement d'un espace dédié à la lecture et à la découverte des livres a été réfléchi pour que ces moments soient propices à la découverte.

Pour Do Ré Mi'el et le Pas'Sage, nous poursuivons le travail entrepris ces dernières années autour du concept Youp La Bouge afin de promouvoir la motricité et les activités physiques. Ces activités et sorties de proximité, très importantes pour le développement des enfants de cet âge, ont toujours beaucoup de succès auprès des enfants et sont très appréciées par les parents. Nous avons la volonté d'élargir ces activités aux groupes du Nid'Abeilles et de P'tites pour l'année à venir.

L'importance de la place des parents au sein de nos structures n'a pas été oubliée. A ce titre, ces derniers ont eu le plaisir de partager des événements familles réussis avec les fêtes de l'été et de Noël. Pour cette dernière, et dans la continuité de ce qui a été entrepris précédemment, les équipes du Nid'Abeilles, des P'tites Pattes et du Pas'Sage ont donné rendez-vous aux familles autour d'une fête commune. De nombreuses surprises (spectacle, photos, père Noël, etc.) ont fait le plaisir des petits et des grands.

Du côté de Do Ré Mi'el de nombreux moments d'échanges et fêtes ont également eu lieu tout au long de cette année; la mise en place du projet « petit déjeuner » a permis aux parents de partager avec leurs enfants un moment convivial au sein de la structure. Les nombreux échanges avec l'équipe ont contribué à nourrir la relation confiance et le bon partenariat indispensable à notre sens. Il en

fut de même pour la fête de Noël où, après un spectacle de contes, notre marché de Noël s'est installé devant la crèche avec l'arrivée du Père-Noël. Les enfants ainsi que les parents ont eu beaucoup de plaisir à partager ce moment.

#### **Accueil Parascolaire :**

L'année 2019 du secteur parascolaire s'est inscrit dans la continuité de l'année 2018 au niveau de l'accueil des enfants, à savoir garantir un accueil de qualité dans un contexte d'évolution des fréquentations au sein de structures de taille déjà très importantes qui, comme pour le secteur préscolaire, ont vu leur encadrement se renforcer avec la nomination d'adjointes pédagogiques.

#### **Travail d'équipe et locaux :**

Suite au besoin croissant de places, nous avons ouvert un groupe supplémentaire pour l'UAPE L'Entre'Act. Cette structure peut dorénavant accueillir 108 enfants par jour (comme Uni'Vert). Ce nouveau défi a été relevé par une équipe en partie renouvelée et sous la houlette de Daniela Duma. L'ensemble des collaborateurs a mis en œuvre toute son énergie afin de garantir et préserver une qualité d'accueil pour les enfants dans ce contexte d'évolution permanente.

Aussi et dans le cadre d'un partenariat avec les autorités communales de Gland, il nous a semblé cohérent de nous inscrire dans un nouveau projet qui s'est concrétisé au mois de novembre 2019 par l'ouverture d'une structure destinée aux 10-12 ans.

Depuis la rentrée des vacances d'octobre, nous avons donc le plaisir d'accueillir au sein de l'UAPE La Paix les 6P des Perrerets, ceux-ci seront rejoints au courant de l'année 2020 par leurs camarades de 7 et 8P des Tuillères. Sous la coordination d'Anita Waeber, responsable pédagogique de l'UAPE Uni'Vert, l'équipe professionnelle de cette nouvelle structure a la volonté de développer un concept en adéquation avec les besoins des enfants de cet âge. La participation active des jeunes au quotidien est aussi recherchée afin de développer les habilités sociales et la notion de citoyenneté.

Aujourd'hui et avec l'ouverture de cette dernière structure, La Ruche a la possibilité d'offrir aux

familles glandoises un continuum pour l'accueil de leurs enfants dès 4 mois jusqu'à 12 ans en garantissant une cohérence institutionnelle en ce qui concerne les valeurs qui soutiennent nos actions professionnelles.

Dans le cadre de la formation continue, l'équipe de l'Entre'Act s'est formée sur la question des devoirs, un colloque inter-UAPE a été organisé pour l'ensemble des collaborateurs sur le thème de l'observation avec le soutien d'un organisme de formation, une collaboratrice d'Uni'Vert est partie en formation sur l'organisation de camp et l'environnement en vue de la mise en place de ce type de séjour en 2020. Nos responsables pédagogiques ont également bénéficié de formation complémentaire à leur CAS en gestion d'équipe et de projet sur les aspects du management.

#### **Parents, enfants et activités :**

Nous avons porté une attention particulière à l'organisation des groupes, à l'aménagement des espaces et à la sécurité. Si ces éléments sont indispensables à un accueil adéquat des enfants dans des structures de cette taille, nous n'oublions pas de faire vivre nos lignes pédagogiques par des actions éducatives quotidiennes des collaborateurs. La découverte de la nature, la préservation de l'environnement, l'écologie, les habilités sociales, la solidarité, le sport, etc., sont autant de mots clés qui viennent régulièrement se décliner en activités adaptées à l'âge des enfants et en projets donnant du sens aux actions des équipes.

Le travail réalisé par les équipes durant les vacances autour des thématiques est l'occasion de développer une cohérence et une dynamique sur ces semaines tout en insufflant un esprit différent à la structure par rapport aux périodes scolaires et en proposant des sorties pour tous les groupes. Durant ces périodes mais aussi les mercredis, nous profitons régulièrement des infrastructures glandoises pour favoriser les sorties de proximité : bibliothèque communale, théâtre de Grandchamp, patinoire, places de jeux, skate parc, terrain de sports, etc.

Nos traditionnelles fêtes de l'été et de Noël tout comme « les apéros de rentrée », qui ont vécu leur

deuxième édition, ont donné de belles occasions de rencontre et de partage entre les convives. Pour l'UAPE Uni'Vert, la fête de l'été fut déplacée à « En bord » en raison de travaux aux Perrerets; l'année scolaire s'est ainsi clôturée autour du thème « Western party » avec danse country, balade en poney et grillades au feu de bois.

Pour l'UAPE L'Entre'Act, la fête de l'été fut spéciale car elle venait marquer les 20 ans de cette structure «1999 à 2019, 20 ans DÉJÀ ?!». Pour que l'évènement soit réussi, l'équipe a décidé de partager avec les familles un moment convivial en chansons avec la belle prestation de la très attendue Sonia Grimm. Durant plus d'une heure les enfants et parents ont pu apprécier et reprendre en cœur certains refrains bien connus de cette chanteuse. Par la suite, les enfants ont pu jouer aux jeux géants ou bien déguster quelques pop-corn et barbe à papa sans oublier de laisser un mot et un dessin sur le livre d'or.

Enfin, cette année, nos 2 UAPE ont pris part activement à plusieurs projets d'inclusion pour des enfants ayant des besoins spécifiques. En effet, malgré le contexte de nos structures, nous pensons que l'accueil collectif de jour a un véritable rôle à jouer à ce niveau afin de soutenir ces enfants mais aussi de changer les représentations en lien avec ces derniers.

#### **Partenariats :**

Le développement de partenariats est régulièrement recherché ; nous avons travaillé de concert à de nombreuses reprises avec le service de l'enfance de la commune de Gland autour de différents projets centrés sur l'accueil des enfants et les besoins des parents : prêt de locaux pour améliorer les conditions d'accueil ou bien encore prise en charge provisoire à la Pause'Dej de plus de 15 enfants de 6P de l'UAPE Uni'Vert avant l'ouverture de la nouvelle UAPE.

Il en est de même avec l'Ecole Primaire de Gland avec laquelle nous travaillons en collaboration lors de réseaux, de rencontres avec les maitresses ou pour la mutualisation des espaces (ex : salle de rythmique). Il fût également essentiel pour la sécurité des enfants inscrits à l'UAPE Uni'Vert et la bonne organisation de notre service d'avoir été intégré aux échanges vis-à-vis de nos contraintes concernant les travaux de l'école des Perrerets.

Pour la 2ème année consécutive, nous avons travaillé avec l'Association des Parents d'Elèves dans le cadre d'un projet autour de la sophrologie. Ce sont plus de 30 enfants inscrits au sein de nos UAPE qui ont pu bénéficier de ces séances favorisant le bien-être. Enfin, lorsque la fin de l'année scolaire approche, nous avons le plaisir de proposer à nos 6P la visite du Centre de Rencontres et de loisirs ou bien encore de recevoir au sein de nos structures parascolaires les enfants du Colibri, du Pas'sage et de Do Ré Mi'el qui rentreront à l'école dès le mois d'août suivant. Ces différents partenariats témoignent de notre volonté à être un véritable acteur éducatif dans la vie de l'enfant aux côtés des institutions qui, selon le moment de la journée, accueillent et travaillent auprès de ces derniers.

#### **Administration, cuisine et service technique :**

Suite au départ de notre Responsable finances, Madame Fabienne Steiner, au bout de presque 20 ans de fidèles services, nous avons confié la comptabilité à une fiduciaire. Nos responsables administratives, Daniela Jaton pour le préscolaire et Nacera Mahi Lechemat pour le parascolaire, ainsi que notre responsable ressources humaines, Virginie Martin, assurent le bon fonctionnement de notre secrétariat ainsi que le bien-être du personnel et apportent un soutien important à nos structures. Sans oublier notre cuisinier professionnel, Christophe Grandchamp, qui, tout en confectionnant de bons repas pour nos petits du préscolaire, a pris la responsabilité du secteur technique en assurant l'accompagnement et le suivi de notre personnel de maison.

#### **Conseil de Fondation**

Après presque 3 années de réorganisation, nous avons trouvé la bonne formule de fonctionnement de notre institution ; l'opérationnel est assuré par des professionnels, motivés et compétents et les membres du Conseil de Fondation peuvent ainsi, en bonne collaboration avec le terrain, s'occuper des questions stratégiques et politiques afin de donner le bon cadre au développement et à l'évolution de l'accueil de jour des enfants de notre commune et des environs. Priorité est donnée au bien-être et à la sécurité des enfants, mais également de nos collaborateurs, ainsi qu'au

respect et à la bonne collaboration avec les parents.



#### **13.2.2 Colibri Eikenøtt – Colibri Vernay**

**Colibri Eikenøtt :** L'année 2019 a commencé au Colibri Eikenøtt sur le thème du chaud et du froid. A travers des expériences sensorielles, des bricolages et des histoires, les enfants ont, durant quelques semaines, navigué de la banquise à la savane, du soleil à la neige. C'est ensuite le thème de la ferme qui a été exploré, l'occasion pour les enfants d'apprendre qu'il n'y a pas que la vache qui nous donne du lait, que les poules donnent des œufs de la couleur de leur plumage et bien d'autres choses encore.

Pour clore l'année, les équipes ont invité les enfants à donner leur avis sur le thème du « j'aime – j'aime pas ». « - J'aime maman, j'aime papa, mais j'aime pas les haricots. - Et si tu goûtais les haricots de la crèche pour être sûr !? ». Des petits plaisirs aux grandes passions, autant d'expériences à partager, raconter, savourer.

A la fin de l'année, juste avant les vacances d'été, les équipes ont organisé des sorties pour les enfants quittant le groupe. Les Ecoreuils ont découvert les bords du lac à Rolle, les Oursons et les Koalas ont fait du poney et les Poussins sont allés goûter au parc.

A la rentrée, les Oursons et les Koalas du Colibri Eikenøtt ont été explorer tous les animaux, leurs cris, leurs maisons, leurs pelage, plumage et autres écailles. Nous avons même reçu la visite d'un Husky, pour la plus grande joie des enfants. En automne et pour Noël, les enfants ont abordé le thème de la famille. Des albums de famille ont été rassemblés sous diverses formes dans tous les groupes, qui servent de support pour parler aux

enfants de leur famille, de ceux qui les aiment et prennent soin d'eux.

Les Ecureuils quant à eux ont choisi de dérouler cette année au fil des saisons. Chaque jour les enfants sont amenés à observer et découvrir leur environnement en mouvement : la couleur de la nature, les variations de la météo, les fêtes dont on se réjouit et qu'on prépare ensemble, les plats de saison, l'approche du départ à l'école, etc. La Fête de Noël a réuni cette année toutes les familles du Colibri Eikenøtt pour un moment convivial autour d'histoires et d'ateliers à partager en famille. Pour clore cette belle fête, les enfants, leurs familles et les équipes ont chanté tous ensemble les chants de Noël répétés à la crèche.

**Colibri Vernay :** Tout au long de l'année, plusieurs thèmes ont été abordés avec les enfants (les couleurs, les contraires, la forêt, le carnaval, les insectes, la protection de la nature, et le recyclage). Pour chacun de ces thèmes, un fil conducteur a été choisi par les équipes, et a permis aux enfants d'explorer et de découvrir. Ils ont pu passer de l'étonnement, à l'émerveillement, et à l'expérimentation. Sur le thème de la forêt, ils ont pu vivre des temps forts au milieu de cet environnement, découvrir les arbres, jouer avec les éléments naturels qu'ils trouvaient, fabriquer, et créer à leur guise, selon l'imagination du moment...cabanes, gâteau, feu... Avec le thème « les histoires du poisson Arc en ciel » ils ont pu se familiariser avec des valeurs importantes pour mieux grandir : paix, partage, amour, respect, estime de soi. Le monstre des émotions leur a aussi révélé qu'il pouvait être en colère, être triste, ou joyeux...autant d'émotions que l'enfant ressent à la garderie et sur lesquelles il ne sait pas toujours mettre des mots. Le thème de l'alimentation a permis aux enfants de vivre des petits ateliers pour permettre de développer le goût en lien avec « Fourchette verte » nouveau label pour le Colibri. A la fin de chaque thème, une semaine spéciale a réuni les enfants des différents groupes, et a permis de nouvelles expériences (spectacle de marionnettes, jeux olympiques, course aux œufs, rencontres avec un jardinier, avec un bucheron...etc.).

Plusieurs moments ont aussi été organisés pour permettre aux parents d'avoir aussi leur place au

sein de la structure (Portes ouvertes avec des ateliers à vivre en familles/ Petit déjeuner du matin à prendre au Colibri avec les parents et la fratrie, l'occasion de commencer la journée d'une autre manière/ Présentation d'un instrument de musique, ou d'un objet qui rappelle le pays d'origine du parent/ Fête de l'été avec un brunch /Fêtes de Noël en petit groupes par groupe d'âge pour privilégier les échanges et la convivialité.

Lors des passages d'un groupe à l'autre, une petite fête a été organisée en fin de journée avec les parents, après une sortie spéciale pour les enfants (marche sur les chemins des Toblerones, journée à la ferme, visite de l'exposition des dinosaures, journée au zoo de la Garenne). Tout au long de cette année, les enfants de deux groupes d'âges (grands et trotteurs) ont rencontré, chaque mois, les aînés de Vivag pour un atelier des Petits chefs (cuisine, histoire et musique), se sont rendus à l'EMS pour un temps de chansons, et de goûter, ont invité à trois reprises, dans le jardin du Colibri, les résidents de l'immeuble l'Amandier.

C'est sur le thème de la ferme, que les enfants des Colibri Vernay et Eikenøtt se sont rencontrés lors des visites des fermes de la région (Avouillons, Lignière, Bariller). Pour explorer encore un peu plus loin la construction des liens entre l'enfant et son environnement, les équipes des deux sites ont suivi une formation sur la pédagogie par la nature, de quoi alimenter notre réflexion sur l'importance d'emmener les enfants jouer à l'extérieur. Certains enfants des deux sites ont aussi participé ensemble au cortège des écoles sur le thème des métiers. Avec joie, et enthousiasme, ils ont marché en tête du cortège de la fête du Chêne, avec toute la fierté d'être de futurs écoliers.



### 13.2.3 Crèches de l' AISGE

Les Petits Ecureuils – St-Cergue

Le Relais des Mômes – Arzier

Graines de Marmots – Trélex

En 2019, les crèches de l' AISGE ont évolué de façon très positive. Les équipes se sont stabilisées de manière significative et la collaboration dans les trois structures se déroule de manière très constructive et respectueuse.

Des changements de responsables de sites sur les structures de Trélex et Arzier-Le Muids ont eu lieu. A Graines de Marmots, c'est Mélissa Richer, éducatrice travaillant déjà au sein de l'équipe, qui a pris le poste. Au Relais des Mômes, Gwendoline Nydegger, également éducatrice au sein de l'équipe a pris le poste de responsable.

Différentes réflexions pédagogiques ont été menées par les équipes éducatives dans un souci d'améliorer l'accueil des enfants, notamment au niveau des activités, de l'accueil d'un nouvel enfant, de l'égalité des chances, de la sanction éducative. Toutes ces remises en question sont une occasion que les équipes saisissent avec beaucoup d'engagement pour repenser leurs pratiques. Les interactions entre les structures sont une richesse supplémentaire pour les échanges de pratiques.

Sur le plan de la sécurité des enfants, les équipes ont reçu une formation 1er secours afin d'apprendre à effectuer les premiers gestes qui peuvent sauver la vie d'un enfant. De plus, les trois crèches ont réalisé des exercices d'évacuation sous le regard bienveillant des pompiers.

La crèche de Trélex, Graines de Marmots, a doublé la capacité d'accueil de son groupe de trotteurs pour répondre à la forte demande de la liste d'attente. L'équipe éducative a beaucoup œuvré pour repenser les locaux et adapter le matériel éducatif pour accueillir un nouveau groupe et réorganiser ses espaces, son personnel et sa logistique.

A ce jour, toutes les crèches de l' AISGE-Accueil de jour sont complètes.

Durant cette année, le projet de construction de la nouvelle crèche d'Arzier-Le Muids a pris de la place dans la vie des éducatrices.

Cette nouvelle structure ouvrira ses portes en août 2020, la capacité de la crèche passera de 22 à 44 places. C'est un défi qui motive toute l'équipe éducative du Relais des Mômes !

Nous partons donc pour une nouvelle année remplie de projets et nous nous en réjouissons.

### 13.2.4 UAPes de l' AISGE

Le Relais des Mômes – Arzier

Graines de Marmots – Trélex

La Cour des Copons – Givrins

Les Petits Ecureuils – St-Cergue

En 2019, les UAPE de Trélex, Givrins et St-Cergue ont ouvert l'accueil durant les temps de midi. Cela a grandement développé la gestion de ces structures avec l'engagement de personnel supplémentaire et le remodelage de plusieurs équipes.

Nous avons pu proposer un poste à chaque membre des équipes cantines. Celles qui ont accepté, font désormais partie des équipes UAPE. Suite à la démission de Mme Rossier, Angélique Rivière a désormais la responsabilité du site de Trélex. Elle a été remplacée à St-Cergue par Aurélie Balmer.

Lors des colloques généraux regroupant toutes les équipes, nous avons reçu une intervenante du PEP sur la thématique « Filles et garçons sur le chemin de l'égalité. Interroger les stéréotypes de genre dans l'enfance ». Nous nous sommes également réunis afin d'échanger sur les thèmes « Réunir les parents » et « L'éducation à la citoyenneté ».

Le personnel continue également à se former. L'éducatrice en formation Passerelle ESEDE a été diplômée. L'assistant socio-éducatif est en fin de formation ESEDE en 2 ans et notre apprenti CFC termine sa dernière année. Une auxiliaire a fait la validation des acquis. Des formations spécifiques ont été suivies individuellement : « Acquérir les compétences managériales nécessaires à la conduite d'une équipe motivée », « Pédagogie de projet et planification : les expériences de Reggio Emilia et Pistoia », « Accueillir les personnalités difficiles », « Relation avec les parents dans un accueil au quotidien » et « Prévention et gestion de conflits ».

### 13.2.5 Crèche et UAPE de Le Vaud

Tout au long de l'année, que cela soit à la crèche ou à l'UAPE, les enfants (et parfois leurs familles) ont eu la possibilité de participer à plusieurs événements : Atelier chocolat, sortie au parc animalier de la Garenne, sortie au parc chevalin de Signy pour les futurs écoliers, pique-nique de fin d'année, cortège de la Saint-Nicolas, fenêtre de l'Avant, sans oublier la fête de Noël qui a réuni toutes les familles inscrites à la crèche et à l'UAPE. Et pour la 1ère fois également, les enfants des 2 structures ont pu ensemble partir à la chasse aux œufs au moment de Pâques.

L'UAPE a donc vécu sa 2ème rentrée scolaire avec 18 enfants inscrits contre 13 à la même période l'année d'avant. Et ce chiffre a augmenté en fin d'année pour passer à 21. L'équipe éducative est restée relativement stable. Notre auxiliaire a préféré voguer vers d'autres horizons mais a été remplacée par une nouvelle collègue dès la rentrée 2019-2020.

La crèche a vécu un nouvel agrandissement pendant les vacances d'été. Sa capacité d'accueil est passée de 18 à 24 places. Le groupe des bébés ayant doublé. Ce qui fait qu'en plus de nouveaux enfants, nous avons accueilli également 2 nouveaux collègues. Nous avons eu entre 44 et 47 enfants inscrits à la semaine tout au long de l'année 2019. Et nous passerons la barre des 50 inscrits en 2020 ... autant dire que le chômage n'est pas encore à l'ordre du jour ! Et si nous regardons les fréquentations, nous constatons une nouvelle fois que les enfants inscrits sur un jour par semaine augmentent. Même si, dans le groupe des bébés surtout, les parents souhaitent toujours des pourcentages plus élevés.

L'équipe éducative se compose de 16 personnes réparties entre la crèche et l'UAPE ... 2 apprentis, 2 stagiaires, 3 auxiliaires, 5 ASE et 4 éducatrices. Une équipe soudée, souriante, pleine d'humour et toujours prête à rendre service ... et à faire la fête ! Une nouvelle fois, nous pouvons dire avec grand plaisir que les structures de Le Vaud se portent bien et que les collaborateurs sont ravis de travailler pour une commune qui prend autant à cœur l'accueil des plus jeunes, que cela soit au niveau des infrastructures mises en place que des projets en réflexion.

### 13.2.6 Crèche Garderie Les Colinets

L'année 2019 a de nouveau vu un changement de Direction en octobre. C'est avec grand plaisir que j'ai intégré l'équipe des Colinets. J'ai eu un accueil très chaleureux tant par l'équipe éducative, les enfants, les parents et le comité. Je souhaitais intégrer une petite équipe à ambiance familiale, et c'est vraiment ce que j'ai trouvé. Après trois mois au sein des Colinets, je me sens vraiment chez moi. L'équipe de base est toujours présente et plus soudée que jamais, tout en permettant aux nouvelles recrues de s'intégrer, suite aux départs en retraite ou changements de postes. L'équipe est très motivée et toujours porteuse de nouveaux projets. Les idées foisonnent et les projets sont nombreux. Le bien-être des enfants est toujours au cœur de nos préoccupations. Notre structure est également très assidue dans sa volonté de former des jeunes en accueillant 2 apprenties une pré-apprentie et un stagiaire LIFT.

Les pique-nique canadien ainsi que la traditionnelle fête de Noël ponctuent toujours l'année et sont fortement appréciés tant par les familles que par l'équipe qui a toujours énormément de plaisir à partager ces moments privilégiés avec les enfants et leurs familles.

Notre structure est toujours très prisée, avec des taux de fréquentation très élevés ; nous ne pouvons malheureusement pas accéder à toutes les demandes, surtout en nursery.

Je remercie le comité pour sa confiance et son soutien ainsi que le réseau pour son très chaleureux accueil et sa bienveillance à mon arrivée. Magali Keusen, directrice.



### 13.2.7 La Fourmilière

La rentrée 2019-2020 s'est concrétisée par une augmentation de l'offre d'accueil.

En effet, 24 places supplémentaires sont disponibles grâce à la mise à disposition d'une salle supplémentaire dans le bâtiment que l'UAPE et l'école partagent. L'offre d'accueil est actuellement de 84 places, quota quasiment atteint au quotidien à midi, sauf le mercredi. Depuis la rentrée, la Fourmilière accueille environ 135 enfants et actuellement, il n'y a pas de liste d'attente.

Durant plusieurs mois, ce projet d'agrandissement a été source de réflexions sur divers plans : pédagogique, notamment en relation avec la qualité d'accueil, organisationnel, au niveau du fonctionnement et de l'engagement de personnel. La Fourmilière compte suite à cette réorganisation deux EDE (Educatrice de la petite enfance), trois ASE (Assistante socio-éducative), trois auxiliaires, une responsable administrative, deux intendantes ainsi que trois apprentis. Chacun de ces postes représente 1.0 ETP (équivalent temps plein) pour la direction, 0.8 pour les éducateurs, 2.2 pour les ASE, 1.0 pour le personnel d'intendance, 0.6 pour le personnel administratif. Cela représente une augmentation de 1.7 ETP.

En parallèle, la responsable pédagogique a obtenu son diplôme de directrice en institution de l'enfance. Ceci s'est, notamment, fait par le biais de la mise en place d'un projet au sein de l'institution dans le but de diversifier l'offre d'activités des après-midis. L'équipe éducative a réfléchi à rendre l'enfant autonome dans ses choix à travers un éventail d'activités sur l'année. Ce projet a été mis en place au sein de l'institution dans le cadre de son développement pédagogique. Suite à l'obtention de son diplôme, la directrice a repris une partie des fonctions administratives. La réorganisation complète de l'administration avec une baisse des effectifs prendra effet en 2020.

Dans la ligne pédagogique de l'institution, le but est notamment de garantir une qualité d'accueil, objectif au cœur des réflexions de l'ensemble des

collaborateurs durant l'année 2019, et continue à l'être en 2020 en tenant compte de l'augmentation de l'offre d'accueil.

Pour cela, dès l'ouverture des inscriptions, la direction pédagogique s'est fixée pour mission de rencontrer chaque famille individuellement afin d'établir un lien de confiance avec celle-ci et de créer un partenariat. Grâce à cela, l'équipe éducative part sur une base bienveillante et réfléchie afin d'offrir une prise en charge de l'enfant adaptée à chacun au sein de la collectivité.

### 13.2.8 UAPE Le Petit Dragon

L'UAPE Le Petit Dragon compte dans son personnel une directrice, deux personnes diplômées et deux auxiliaires.

Durant l'année 2019, deux semaines de centre aéré au mois de juillet ont été organisées.

A la rentrée d'août 2019, l'UAPE a offert 12 places de plus pour les enfants. Le Petit Dragon peut donc accueillir 36 enfants par tranche horaire.

Des rencontres intergénérationnelles sont organisées avec l'EMS La Renaissance à Saint-George. En 2019, 3 rencontres ont eu lieu.

Le nombre d'inscriptions a augmenté et se monte désormais à 41 enfants répartis sur les cinq jours ouvrés de la semaine.

Le personnel de l'UAPE a suivi un premier week-end de formation continue sur la communication non violente.



# 14. LES CONCLUSIONS

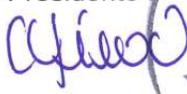
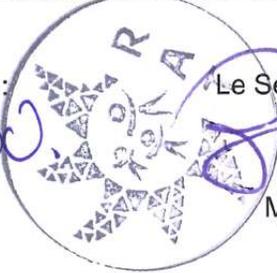
Les évènements et premières indications concernant les résultats 2019 pour l'ensemble des structures d'accueil du RAT sont encourageants et témoignent de la bonne santé ainsi que de l'efficacité administrative et financière du RAT. Au demeurant, selon une comparaison du coût moyen horaire dans les réseaux LAJE établie par la FAJE, le RAT se porte bien. L'exercice 2019 a été marqué par une progression d'heures de 5%. Le nombre d'heures d'accueil a plus que doublé durant la dernière décennie. Par conséquent, les charges des communes liées à la prestation de l'accueil de jour ont suivi la même progression. Au sein du RAT, les coûts de gestion (administration) évoluent de façon similaire au reste du Canton, soit environ 2.5% du total des charges. L'accompagnement RH a attesté du bon fonctionnement de l'administration du RAT ; il est cependant nécessaire que le RAT se prépare à faire face à l'évolution qui se dessine pour les années à venir ; un nouvel organigramme a été adopté. En outre, de nombreux projets ont occupé le CoDir durant l'année, notamment l'élaboration du plan de développement pour les années 2020 à 2025, la reconnaissance du réseau par la FAJE, l'audit périodique du Contrôle cantonal des finances, la liste d'attente et, certainement, l'organisation des festivités des 10 ans du RAT. Le rapport de l'audit périodique du Contrôle cantonal des finances est positif. A l'instar des années précédentes, le RAT est toujours en pleine expansion, la demande en places n'ayant pas cessé d'augmenter. Aujourd'hui la contribution de la collectivité à la prise en charge éducative des enfants demande un important engagement financier de la part des communes. Elle est plus nécessaire que jamais, pour l'avenir des enfants et par la même occasion pour la société de demain.

Le Conseil Intercommunal,

- |               |   |
|---------------|---|
| vu            | - le préavis no 01/2020 relatif au RAPPORT DE GESTION ET DES FINANCES 2019.                                 |
| ouï           | - le rapport de la Commission de Gestion et des Finances ;  |
| considérant   | - que cet objet a été porté à l'ordre du jour ;   |
| <b>décide</b> | - d'accepter le RAPPORT DE GESTION ET DES FINANCES 2019 et les comptes 2019 et de donner décharge au CoDir. |

Fait à Gland, le 11 mars 2020

## AU NOM DU RESEAU D'ACCUEIL DES TOBLERONES

La Présidente :		Le Secrétaire Général	
Christine Girod		Marco Baiguini	

# 15. LA LISTE DES ABBRÉVIATIONS

AFJ	Accueil familial de jour
AISGE	Association Intercommunale Scolaire de Genolier et Environs
AJEMA	Association pour l'accueil de jour des enfants de Morges-Aubonne
AJERE	Association pour l'accueil de jour des enfants de Rolle et environs
AJET	Association pour l'accueil de jour des enfants de Terre-Sainte
AMF	Accueillante en milieu familial (anciennement maman de jour)
ASE	Assistante socio-éducative
CAS	Certificate of Advanced Studies en gestion d'institutions éducatives
CIAFJ	La Communauté d'intérêt pour l'Accueil Familial de Jour
Cst-VD	Constitution du Canton de Vaud
CVE	Centre de vie infantine
DAS	Diplôme of Advanced Studies en gestion et direction d'institutions éducatives
DIRH	Département des infrastructures et ressources humaines
EBIT	Marge nette, résultat net
EIAP	Etablissement intercommunal accueil parascolaire
EDE	Educatrice de la petite enfance
ESEDE	Ecole supérieure en éducation de l'enfance
FAJE	Fondation pour l'Accueil de Jour des Enfants
FRAJE	Faîtière des réseaux vaudois
FEE	Formatrice en établissement
GEFI	Logiciel Gestion de Finances
GT	Groupe de Travail
Hors-réseaux	Familles domiciliées hors du périmètre du Réseau d'Accueil des Toblerones et des Réseaux conventionnés
IJM	Indemnité journalière maladie
Inter-faje	Nouveau logiciel de la FAJE pour la gestion des subventions
Inter-réseaux / IR	Un accord de collaboration entre le RAT, le Réseau d'Accueil de Jour des Enfants de Terre-Sainte (AJET), la région de Morges-Aubonne (AJEMA), Rolle et environs (AJERE) et le Réseau de Nyon est entré en vigueur le 1 <sup>er</sup> janvier 2011
KCHF	CHF x 1000
LAJE	Loi sur l'accueil de jour des enfants
LHPS	Loi sur l'harmonisation des prestations sociales
MAS	Master of advanced studies en gestion et direction d'institutions éducatives
NUGA	Nursery-Garderie
OAJE	Office de l'Accueil de Jour des Enfants
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
PP	Compte Pertes & Profits
Prix coûtant	Prix de revient net de la prestation
Prix de revient moyen	Moyenne des prix coûtants des structures d'accueil du RAT
PYI	Index par rapport à l'année précédente
RAT	Réseau d'Accueil des Toblerones
RD-LAJE	Revenu déterminant pour les prestations d'accueil selon LAJE
Réseaux conventionnés	Voir Inter-réseaux
SCL	Service des Communes et du Logement
Si-RDU	Service d'Information du Revenu Déterminant Unifié
Tarif maximum	Prix maximum de la prestation facturé fixé par le RAT en fonction de la politique tarifaire en cours
UAPE	Unité d'accueil pour écoliers

# 16. LES ANNEXES

- Bilan consolidé
- PP compte 1000 administration du RAT
- PP compte 1005 inter-réseaux
- PP compte 1010 Accueil Familial de Jour