

refusé



**Réseau d'Accueil
des Toblerones**

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

Préavis 01/2026

2025 RAPPORT DE GESTION



SOMMAIRE

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | EDITORIAL..... | 3 |
| 2. | LA SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS PERTINENTS..... | 4 |
| 3. | NOTRE VISION | 5 |
| 4. | LA MISSION DU RAT..... | 5 |
| 5. | LES BASES LÉGALES | 6 |
| 6. | L'ORGANISATION | 7 |
| 7. | L'ORGANIGRAMME DU RAT | 8 |
| 8. | L'ÉVOLUTION DU RAT DURANT LES LÉGISLATURES..... | 9 |
| 9. | LA FICHE TECHNIQUE 2025 | 11 |
| 10. | LA RÉTROSPECTIVE 2025 | 12 |
| 11. | L'ÉVOLUTION | 22 |
| 12. | LA PAROLE AUX STRUCTURES D'ACCUEIL..... | 26 |
| 13. | CONCLUSIONS..... | 26 |

Le préavis 01 / 2026 peut aussi être commandé en format papier par courriel à l'adresse :
info@reseautoblerones.ch

1. Editorial

En préambule à ce Rapport de Gestion 2025, et alors que la législature s'achèvera durant l'année en cours, il est opportun de porter un regard rétrospectif sur les avancées accomplies, lesquelles s'inscrivent dans la continuité du développement engagé ces dernières années. Celles-ci peuvent se décliner en trois axes majeurs.

Premièrement, le dynamisme et la volonté d'adapter l'offre à l'évolution de la demande ont permis de répondre concrètement aux besoins d'une population confrontée à une pénurie de places. La capacité d'accueil a pu être augmentée de manière coordonnée et réfléchie, en adéquation avec la réalité du terrain (voir chapitre 8).

Deuxièmement, un effort constant a été consenti pour maîtriser les coûts. L'extension de l'offre pose inévitablement la question de l'évolution des charges. Si celles-ci ont naturellement suivi l'évolution générale des prix, une attention soutenue a été portée à l'optimisation des ressources et à la recherche d'efficacité. La participation aux charges des communes est restée stable en pourcentage du volume d'affaires et a oscillé autour des 32% durant toutes ces années.

Enfin, un investissement déterminant a été réalisé dans le développement d'outils informatiques performants, contribuant à moderniser la gestion administrative du Réseau et à en contenir les coûts structurels.

Ces constats invitent à exprimer une reconnaissance sincère à toutes celles et ceux qui se sont engagés avec conviction et enthousiasme en faveur de l'accueil de jour dans notre région. Nos remerciements vont tout particulièrement aux membres du CoDir ainsi qu'aux membres du Conseil intercommunal sortant, dont l'engagement a largement contribué à l'évolution et au succès du RAT.

Les temps changent et nous changeons avec eux.

Alors que la transformation des structures familiales et les exigences de la société contemporaine demeurent des enjeux majeurs, alors que le coût et le financement de l'accueil de jour continuent d'alimenter les débats, alors que les investissements consentis dans ce domaine révèlent progressivement leur pertinence économique et sociale, alors que la révolution numérique transforme en profondeur les processus administratifs et les modes de communication entre structures et parents, l'avenir devra s'inscrire, sans nul doute, dans la poursuite de cette dynamique : une évolution de l'accueil de jour des enfants, au service des familles d'aujourd'hui et de la société de demain.

Marco Baiguini, secrétaire général

2. La synthèse des éléments pertinents

- l'évolution du RAT durant la dernière législature a été importante (voir chapitre 8) ;
- durant l'année 2025, le nombre d'heures d'accueil a augmenté de 8 %, pour atteindre 2'785'423 heures ;
- le taux d'occupation parascolaire global moyen sur l'année s'est établi à 80,07 % ;
- le nombre d'enfants s'élève à 2'593, soit 4 % de plus que l'année précédente ;
- la fréquentation horaire par enfant a augmenté ;
- un diagnostic opérationnel effectué par une société externe met en évidence un besoin de clarification des responsabilités (voir chapitre 10.1) ;
- la structure d'accueil « Les Coccinelles » à Prangins a ouvert au mois de mai 2025 ;
- dans le cadre de l'inclusion des enfants à besoins particuliers, 74 situations ont été suivies ;
- le lent recul de l'Accueil Familial de Jour se poursuit en 2025 (voir chapitre 10.8) ;
- la compensation salariale (salaire minimum) versée aux AMF s'élève à CHF 78'631.75 ;
- le contrôle annuel des revenus parentaux (revenus définitifs 2024) a permis de rembourser CHF 161'881. – aux communes (via la facturation des prestations d'accueil) ;
- les charges informatiques restent stables, mais demeurent très basses par rapport aux standards usuels ;
- 28'046 factures ont été établies pour les prestations d'accueil ;
- le montant du volume sous gestion atteint CHF ~47 millions.

3. Notre vision

Nous voulons être reconnus comme un partenaire de référence en matière d'accueil de jour des enfants, aussi bien par les parents que par les autorités.

L'épanouissement de chaque enfant en tant qu'individu est unique et nous nous efforçons de créer un cadre où il peut explorer, apprendre et grandir dans un esprit de curiosité et de respect. Nous sommes dévoués et partageons une passion commune pour l'éducation et le bien-être des enfants.

Nous mettons tout en œuvre pour maintenir l'équilibre des enjeux visant à créer un environnement où chaque enfant se sent en sécurité, aimé et encouragé à atteindre son potentiel maximum. En investissant dans le développement professionnel continu de notre équipe, nous garantissons une prestation de services de la plus haute qualité.

Nous aspirons à être bienveillants dans toutes nos interactions, agissant avec dévouement en faveur des familles, les employés et la mission du RAT. Notre engagement envers l'excellence se reflète dans chaque aspect de notre travail, et nous sommes fiers de contribuer positivement à la vie de chaque enfant et de sa famille. En tant que réseau d'accueil de jour des enfants, nous nous efforçons de transcender les attentes et de créer un impact durable dans la vie des générations futures.

4. La mission du RAT

La mission du RAT consiste à gérer et développer un réseau d'accueil conformément à la Loi du 20 juin 2006 sur l'accueil de jour des enfants (LAJE). Cette loi vise à développer l'offre de places d'accueil dans le Canton et à permettre, notamment, de concilier la responsabilité éducative des parents avec leur participation à la vie professionnelle. Elle garantit par ailleurs la qualité des prestations ainsi que leur accessibilité financière et géographique.

Le RAT est garant du bon fonctionnement et du développement des structures d'accueil affiliées, au regard des exigences légales et des autorités cantonales compétentes en matière de reconnaissance des réseaux et de subventionnement.

À ce titre, le RAT a pour vocation :

- de coordonner les activités des structures d'accueil affiliées et d'en assurer la cohérence en matière de politique tarifaire, de réglementation et d'outils informatiques ;
- d'établir un plan de développement de l'offre de places d'accueil ;
- d'édicter les conditions d'accueil ainsi que les priorités d'accès ;
- de définir une politique tarifaire garantissant une tarification uniforme pour chaque type d'accueil et assurant l'accessibilité financière des prestations pour la population ;
- d'assurer la viabilité financière du réseau, dont il assume la responsabilité vis-à-vis du Contrôle cantonal des finances de l'État de Vaud ;

- de se porter garant de la correcte attribution et de l'utilisation des subventions cantonales versées aux structures affiliées ;
- de gérer la structure de l'Accueil Familial de Jour (AFJ) pour les 17 communes du réseau, conformément à l'art. 2a des statuts du RAT ;
- de recevoir les comptes annuels desdites structures aux fins de consolidation. Les comptes consolidés sont ensuite transmis à la Fondation de l'accueil de jour des enfants (FAJE) pour validation. À cette occasion, la FAJE vérifie l'application du coût moyen de la prestation conformément à l'art. 29, al. 3 LAJE ;
- de faire reconnaître le réseau auprès de la FAJE et de définir une politique d'accueil conforme aux objectifs et aux exigences de la LAJE ;
- d'assurer l'acheminement des subventions cantonales aux structures d'accueil affiliées à but non lucratif, lesquelles peuvent être constituées sous forme de fondations, d'associations, de structures communales (voire intercommunales) ou privées ;
- de ne pas assurer la gestion opérationnelle des structures d'accueil pré- et parascolaires affiliées. En tant que mandataires liées au RAT par convention, elles garantissent leur bon fonctionnement opérationnel et établissent leur compte de résultat ainsi que leur bilan.

5. Les bases légales

- la Loi sur l'accueil de jour des enfants (LAJE) du 20 juin 2006 ;
- les directives de subventionnement FAJE du 15 mars 2017 ;
- la Loi sur les subventions du 22 février 2005;
- les directives relatives à l'accueil de jour des enfants édictées par le Service cantonal de l'accueil de jour des enfants (SCAJE) ;
- les statuts du RAT de juin 2016.

6.L'organisation

Organes :

Le Conseil intercommunal

Le Comité de Direction (CoDir)

La Commission de gestion et des finances (CoGestFin)

Bureau du Conseil intercommunal du RAT :

Madame Stiefel Anne Présidente

Monsieur Beck Nicolas Vice-président

Madame Wicht Vanessa Secrétaire

Comité de Direction du RAT et dicastères :

Madame Zellweger Regula Présidente, Administration générale, Finances
Relations avec les communes, Communication

Madame Vogel Evelyne Vice - présidente
Gestion de l'Accueil Familial de Jour

Madame Etoupe Céline Structures d'accueil collectif
Relations inter-réseaux

Monsieur Oldacre Jonathan Informatique, plan de développement
(Structures – entreprises – accueil d'urgence)

Madame Weber Jeannette Gestion des ressources humaines

Administration :

Monsieur Baiguini Marco Secrétaire général

Monsieur Burdel Jonas Responsable des finances et de l'administration

Madame De Zordo Sophie Adjointe au secrétaire général

Commission de gestion et finances :

Monsieur Mawjee Rasul Premier membre

Monsieur Marzer Cédric Membre

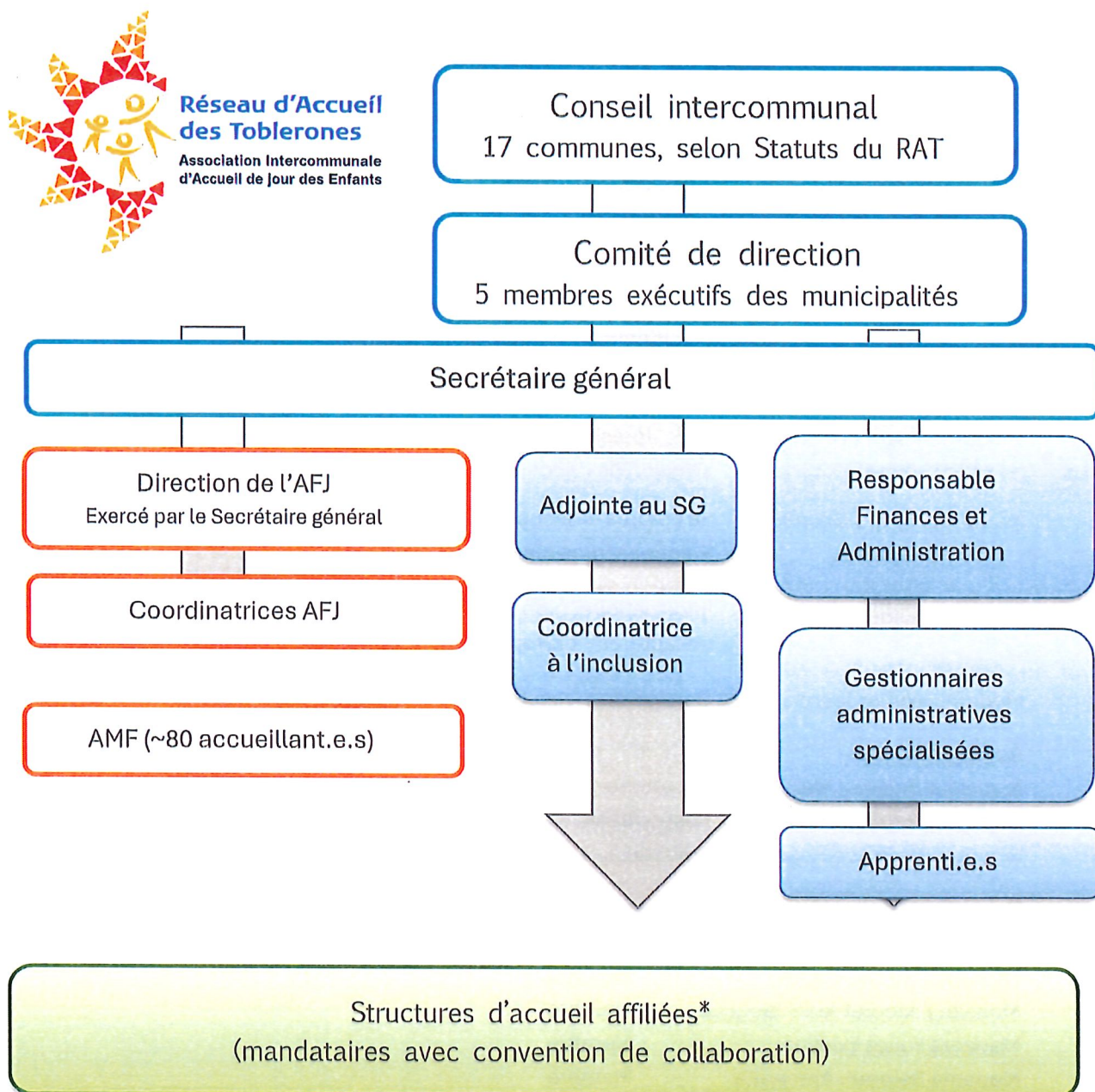
Monsieur Nicolet Jean-Jacques Membre

Madame Fallet Evelyne Membre

Madame Salamin Antonella Membre

Organe de révision : Fiduciaire Heller SA – Cabinet d'expertise comptable à Nyon

7. L'organigramme du RAT



* La collaboration avec les structures d'accueil affiliées est assise sur base d'un mandat (convention de subventionnement et de collaboration). L'administration du RAT joue un rôle de soutien juridique, informatique, comptable et financier pour les structures d'accueil affiliées.

8. L'évolution du RAT durant les législatures

| | | 2011 | 2016 | 2021 | Fin 2025 | Variation depuis 2021 |
|--|-------------------|-----------|------------|------------|----------------------|-----------------------|
| Places d'accueil : | Crèches-Garderies | 155 | 310 | 372 | 612 | 1.65 |
| | Parascolaire | 222 | 420 | 648 | 986 | 1.52 |
| | Accueil familial | 386 | 396 | 375 | 341 | 0.91 |
| TOTAL PLACES | | 763 | 1'126 | 1'395 | 1'939 | 1.39 |
| Structures d'accueil | | 11 | 20 | 22 | 29 | 1.32 |
| Heures : | Total réseau | 928'880 | 1'630'200 | 2'084'084 | 2'785'423 | 1.34 |
| Enfants : | Total réseau | 1'175 | 1'804 | 2'371 | 2'593 | 1.09 |
| Fréquentation moyenne | en heures | 790.5h | 903.6 h | 879 h | 1'074h | 1.22 |
| Facturation « parents » | CHF | 5'446'199 | 11'877'129 | 15'924'791 | 22'767'052 | 1.43 |
| Participation des communes | CHF | 2'096'969 | 5'574'753 | 7'175'722 | 10'845'585 | 1.51 |
| Volume TOTAL | Million CHF | 10,4 | 20,09 | 28,9 | 47.0 ¹ | 1.62 |
| Masse salariale de l'ADMINISTRATION du RAT | CHF | 223'430 | 254'473 | 392'115 | 516'733 ² | 1.29 |
| Masse salariale de l'administration du RAT en proportion du volume total | | 2.15% | 1.27% | 1.35% | 1.10% | 0.815 |

Depuis 2011 et jusqu'en 2025, la participation moyenne communale s'est maintenue à 31,4 %

La période 2021–2025 marque une étape importante dans le développement du réseau. En cinq ans, l'offre de places d'accueil a connu une progression substantielle, passant de 1'395 à 1'939 places (+39 %). Cette croissance s'est principalement concentrée dans l'accueil collectif — crèches et parascolaire — répondant aux attentes exprimées par les familles et aux priorités de développement fixées par le plan de développement du RAT d'une part et les recommandations de la FAJE d'autre part.

Le nombre de structures est passé de 22 à 30, illustrant l'engagement concret des collectivités dans le renforcement de l'offre sur le territoire. Cette expansion relève d'une planification coordonnée, visant à répondre de manière cohérente à la demande.

¹ Sous réserve du bouclage des comptes de structures d'accueil affiliées.

² Après déduction de la subvention FAJE pour la coordination à l'inclusion.

Si le nombre d'enfants accueillis a progressé de 9 %, le volume d'heures d'accueil a augmenté de 34 %. Cette évolution traduit une transformation des besoins : les familles sollicitent aujourd'hui des taux d'accueil plus élevés, en lien avec une participation accrue des deux parents au marché du travail, souvent à des taux d'activité proches de 80 %.

Le réseau n'a donc pas seulement accueilli davantage d'enfants ; il a accompagné une intensification réelle des besoins en temps d'accueil.

Dans le même temps, l'Accueil Familial de Jour a connu un constant recul, confirmant une tendance sociétale déjà observée : lorsque des places en accueil collectif sont disponibles, celles-ci sont majoritairement privilégiées par les parents. Néanmoins, l'AFJ demeure un dispositif complémentaire essentiel pour répondre à des besoins spécifiques et très importants pour les communes.

Sur le plan financier, le volume global d'activité est passé de CHF 41.8 millions à CHF 47 millions. Cette croissance reflète l'ampleur du développement engagé. Il est toutefois important de relever que la participation des communes aux charges d'accueil est restée stable (32%). Autrement dit, l'augmentation significative de l'offre et des prestations n'a pas entraîné de déséquilibre structurel au détriment des communes.

Cette évolution démontre qu'il est possible de conjuguer développement de l'offre, réponse adaptée aux besoins des familles et maîtrise des équilibres financiers.

En résumé, la période 2021 – 2025 aura été marquée par :

- une augmentation substantielle et planifiée de l'offre ;
- une adéquation effective entre l'offre et l'évolution de la demande ;
- une adaptation aux nouvelles réalités socioprofessionnelles des familles ;
- un maintien de la stabilité financière pour les communes.

Le réseau s'est développé de manière responsable, en accompagnant les mutations sociétales tout en préservant un partenariat équilibré avec les communes.

9. La fiche technique 2025

29

Structures d'accueil en 2025 :
14 Nursery-garderies
14 Unités d'accueil pour écoliers
1 Structure d'AFJ

2024 : 27

2023 : 26

2022 : 23

1'939

Places d'accueil en 2025 :

Précolaires : 612

Parascolaires : 986

Familial : 341

2024 : 1'848

2023 : 1'685

2022 : 1'518

2'785'423

Nombre d'heures facturées en 2025 :

2024 : 2'579'548

2023 : 2'461'247

2022 : 2'233'454

2'593

Nombre d'enfants accueillis
(recensement novembre 2025) :

2024 : 2'487

2023 : 2'433

2022 : 2'338

80

Nombre d'AMF au 31.12.2025:

2024 : 89

2023 : 101

2022 : 103

680

Nombre d'employé.e.s (selon statistique
FAJE) 2025 :

2024 : 632

2023 : 579

2022 : 482

~47 millions

Volume d'affaires en gestion en 2025 :

2024 : 41 CHF millions

2023 : 38 CHF millions

2022 : 31,9 CHF millions

(Sous réserve du bouclage des comptes des
structures d'accueil affiliées)

10. La rétrospective 2025

10.1 Le diagnostic organisationnel du RAT

Le CoDir du RAT a mandaté MOVE UP SA afin de réaliser un diagnostic organisationnel portant sur la gouvernance stratégique, la succession du secrétariat général, la gouvernance financière et RH, l'organisation interne ainsi que l'infrastructure numérique. Fondé sur des entretiens et une analyse documentaire, ce diagnostic vise à identifier les leviers d'amélioration permettant de renforcer l'efficacité du réseau et la qualité de vie au travail.

Le RAT évolue dans un environnement institutionnel complexe, caractérisé par une gouvernance à plusieurs niveaux (Canton, FAJE, communes, structures d'accueil). L'autonomie des communes et la diversité des formes juridiques des structures influencent directement le fonctionnement du réseau. Dans un contexte marqué par la croissance de la demande, la hausse des coûts et des exigences réglementaires accrues, la nécessité d'une gouvernance claire et d'une organisation adaptée apparaît déterminante.

L'analyse met en évidence un besoin de clarification des responsabilités entre le réseau et les structures affiliées. La coexistence d'une forte autonomie locale et d'attentes accrues envers le niveau central génère parfois des ambiguïtés dans la répartition des rôles. Une définition plus explicite du « qui fait quoi » constitue un levier essentiel pour renforcer la cohérence organisationnelle et la fluidité décisionnelle.

Sur le plan stratégique, le futur CoDir est appelé à jouer un rôle renforcé, notamment dans l'articulation entre politique et administration. La succession du secrétaire général représente également un moment charnière, nécessitant une sécurisation des savoirs critiques et une planification structurée de la relève.

En matière financière, le diagnostic souligne les limites du modèle actuel, où le réseau assume les risques sans disposer de tous les leviers de gestion. Une meilleure gouvernance financière et du reporting, combinée à une autonomie budgétaire encadrée par structure d'accueil, permettrait de sécuriser le pilotage global.

De manière analogue, la création d'un pool RH centralisé apporterait cohérence, expertise et soutien aux structures, tout en permettant d'harmoniser les pratiques et de renforcer l'attractivité du réseau comme employeur.

L'organisation interne repose aujourd'hui sur un engagement élevé d'une équipe restreinte. Afin d'absorber la croissance attendue, la constitution de pôles structurés (RH, finances, informatique) et la formalisation des processus apparaissent nécessaires. L'infrastructure numérique, actuellement fragmentée, gagnerait à être consolidée, l'harmonisation des outils et la création d'un poste dédié.

Le diagnostic insiste enfin sur le fait que ces recommandations ne visent pas à réduire l'autonomie des structures, mais à la repenser dans une logique de complémentarité et de recentrage sur le cœur d'activité pédagogique.

10.2 Loi fédérale sur le soutien à l'accueil extrafamilial des enfants (LSAcc)

Adoptée par le Conseil national le 9 décembre 2025 après de larges consultations et plusieurs modifications parlementaires, la LSAcc constitue un contre-projet indirect à l'initiative « pour les crèches » du Parti socialiste suisse. Si elle vise à renforcer la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle à l'échelle nationale, sa mise en œuvre entraînera des conséquences majeures pour les cantons, notamment en matière de financement et d'organisation de l'accueil de jour.

Le principal changement introduit par la loi réside dans le passage d'un financement de l'objet (subventionnement des structures) à un financement du sujet (allocations de garde versées directement aux parents). Ce mécanisme remet en question le modèle multipartite actuel, notamment dans le canton de Vaud, où la FAJE joue un rôle central dans le financement, la coordination et la garantie de qualité du dispositif.

Plusieurs risques sont identifiés : diminution de la prévisibilité financière pour les réseaux, affaiblissement des leviers permettant d'imposer des critères éducatifs et de qualité, possible retrait ou redéploiement de la participation des employeurs, augmentation des tarifs à charge des familles et risque de non-recours, en particulier pour les ménages précaires. L'uniformisation des allocations, indépendamment du revenu, ainsi que leur caractère imposable, pourraient fragiliser la politique redistributive actuelle et accentuer les inégalités.

Par ailleurs, l'octroi des allocations étant conditionné à l'activité lucrative des deux parents, la mission éducative, sociale et préventive de l'accueil de jour pourrait être affaiblie. L'âge maximum fixé à 8 ans est inférieur à celui prévu par la législation vaudoise (12 ans), ce qui créerait un décalage important. L'accueil chez les Accueillant.e.s en Milieu Familial ne serait plus considéré.

Dans ce contexte, les instances politiques sont sollicitées pour anticiper les adaptations nécessaires du cadre légal cantonal, d'évaluer les impacts financiers et institutionnels et d'envisager, le cas échéant, un système mixte combinant financement du sujet et de l'objet afin de préserver la qualité, l'équité et le développement de l'offre d'accueil sur l'ensemble du territoire

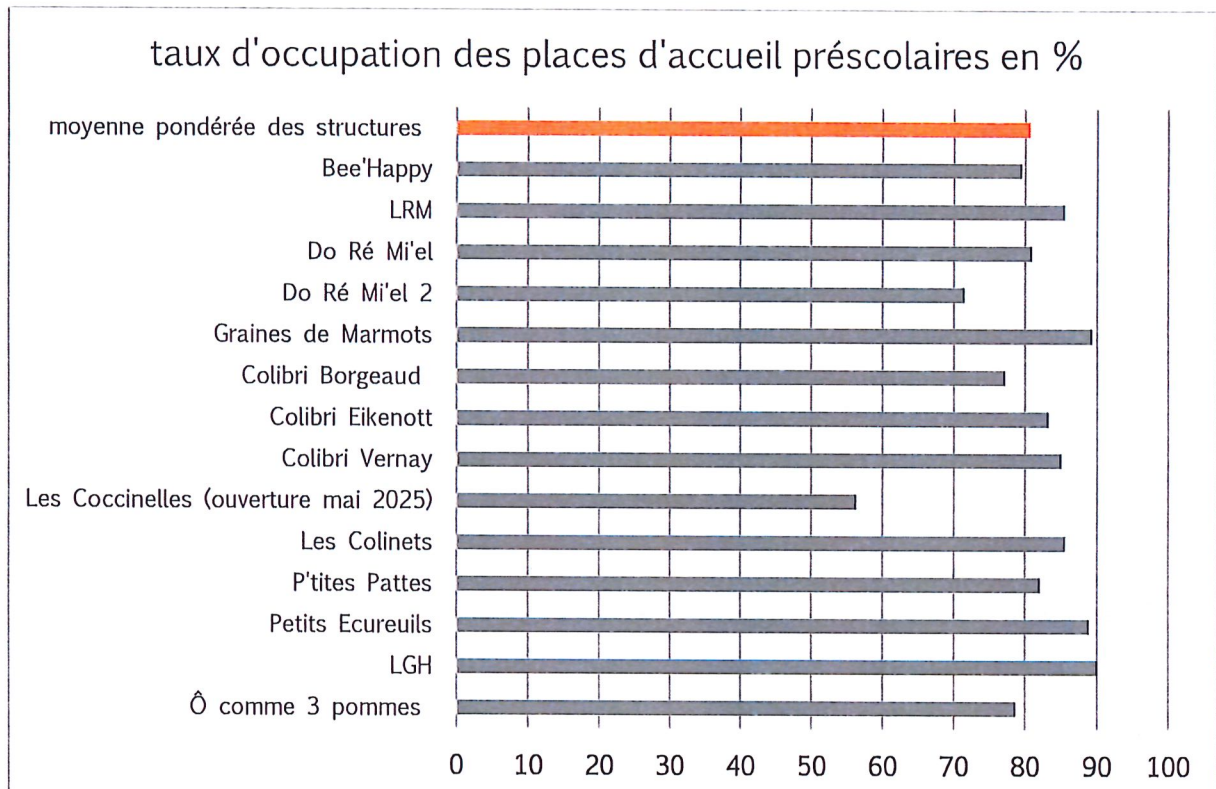
10.3 Evolution de la liste d'attente

Après la légère baisse du taux d'occupation observée en cours d'année, la situation s'est améliorée durant le dernier trimestre. Le taux d'occupation annuel atteint ainsi 80,07%, confirmant une stabilisation progressive de la fréquentation.

La perte d'efficacité des places, liée à l'évolution du comportement des parents, demeure toutefois une réalité structurelle. La demande continue de se concentrer sur des accueils de quatre jours consécutifs, voire davantage, correspondant à des taux d'activité parentale souvent proches de 80 %. Cette évolution réduit mécaniquement la flexibilité dans l'attribution des places et complique l'optimisation du taux d'occupation, certaines disponibilités restant concentrées sur des journées moins sollicitées.

L'ouverture de la crèche Coccinelle au mois de mai a également influencé les indicateurs. Toute nouvelle structure nécessite en effet un délai de 12 à 18 mois pour atteindre son régime de croisière. Par ailleurs, l'augmentation de l'offre entraîne, dans un premier temps, un effet de dilution du taux d'occupation global, la demande supplémentaire ne compensant pas immédiatement l'accroissement du nombre de places.

Il convient toutefois de relever que cette extension de l'offre était pleinement justifiée : le volume total d'heures d'accueil est passé de 2'579'548 en 2024 à 2'785'423 heures en 2025 (augmentation de 8%), ce qui constitue une progression significative au service des familles. Les projections établies futures, en particulier dès la rentrée d'août 2026, laissent entrevoir une évolution favorable et réjouissante du taux d'occupation, confirmant la pertinence des choix stratégiques opérés.



10.4 La Ruche : Convention de postposition

Compte tenu de la situation financière particulièrement délicate, la Ville de Gland et le RAT ont conclu une convention de postposition avec la Fondation des Centres de Vie Infantile La Ruche (la Fondation). Les créances du RAT envers la Fondation, s'élevant à CHF 650'000.- au 31 décembre 2024, ont été intégralement postposées derrière l'ensemble des créances actuelles et futures à l'encontre de la Fondation. Le préavis 4/2025 relatif à l'affaire précitée a été validé par le conseil intercommunal lors de la séance du 30 octobre 2025. La phase d'assainissement engagée devrait produire des résultats tangibles dès 2026 et se confirmer en 2027.

10.5 L'évolution du prix des prestations

Lors de la séance du Conseil intercommunal du 30 octobre, une adaptation tarifaire pour 2026 a été approuvée. Celle-ci était indispensable afin de rétablir une cohérence entre les tarifs pratiqués et les coûts effectifs. Les prix avaient en effet été artificiellement maintenus à un niveau stable ces dernières années, notamment en raison des réductions de réserves imposées dès 2021, alors qu'une augmentation moyenne annuelle d'environ 3 % aurait été nécessaire depuis la crise du COVID-19 pour compenser la progression continue des charges.

| | AFJ prix parents | AFJ prix coûtant | UAPE prix parents | UAPE prix coûtant | CRECHE prix parents | CRECHE prix coûtant |
|--------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 2024 | 87.5 | 91.— | 90.— | 97.5 | 120.— | 130.— |
| 2025 | 87.5 | 91.— | 95.— | 102.5 | 125.— | 142.— |
| 2025 dès SEP | 87.5 | 96.— | 95.— | 107.5 | 125.— | 147.— |
| 2026 | 90.— | 100.— | 100.— | 115.— | 130.— | 155.— |

10.6 La coordinatrice à l'inclusion au sein du RAT

Dans le canton de Vaud, la coordination pour l'inclusion des enfants de 0 à 12 ans dans l'accueil de jour est soutenue depuis 2022 par des postes de coordinateur·rices financés par la Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE).

L'inclusion constitue une volonté politique et un véritable enjeu sociétal : elle affirme que la diversité fait partie de la normalité et qu'aucun enfant ne doit être exclu du milieu ordinaire. Inclure dès la petite enfance, c'est prévenir des mécanismes d'exclusions durables, soutenir les familles et renforcer la cohésion sociale. À l'inverse, l'absence de dépistage et d'intervention précoce engendre des coûts humains, sociaux et financiers plus élevés à long terme. Investir tôt, c'est donc faire le choix d'une société plus équitable, solidaire et résiliente.

La mission de coordination à l'inclusion au sein du RAT s'inscrit dans les missions éducatives, sociales et préventives de l'accueil de jour. Elle vise à promouvoir l'égalité des chances et la diversité afin que chaque enfant puisse participer à la collectivité, développer des relations sociales positives et déployer son potentiel.

Elle s'articule autour de trois axes complémentaires, en tant que fonction ressource auprès des directions, des équipes éducatives et des accueillant·e·s en milieu familial.

Le premier axe concerne le soutien direct aux pratiques d'accueils des enfants à besoins éducatifs particuliers : observations pédagogiques, propositions d'adaptations concrètes, accompagnement des démarches administratives, participation aux entretiens avec les familles et au réseau autour de l'enfant, ainsi que formation et intervision.

En 2025, 74 situations ont été suivies, selon des modalités adaptées aux besoins.

Le deuxième axe porte sur le travail en réseau avec les partenaires, afin de mutualiser les ressources, développer des outils communs et formaliser des lignes directrices et documents de référence.

Le troisième axe s'inscrit à l'échelle cantonale, par la collaboration avec les partenaires institutionnels du champ de l'enfance, dans le but de documenter les pratiques, d'identifier les besoins du terrain, de consolider un socle commun de ressources et de renforcer la cohérence des interventions.

L'ensemble vise à soutenir et outiller durablement les professionnel-le-s tout en contribuant au développement d'une culture inclusive partagée, centrée sur l'enfant et sa famille.

10.7 La valorisation des AMF

Les réflexions menées au sein d'un CoPil (SCAJE), auquel participe le RAT, convergent vers un constat commun : aujourd'hui, l'activité d'accueillant.e en milieu familial (AMF) ne bénéficie ni d'une reconnaissance formelle suffisante ni d'une voie de certification clairement structurée. Les réseaux, en collaboration avec Aoris et la DGEP, ont analysé les conditions permettant aux AMF d'accéder au CFC d'assistant.e socio-éducatif.ve (ASE) par la voie de l'article 32. Si les exigences légales - cinq ans d'expérience professionnelle dont deux dans le domaine - pourraient en partie être remplies par l'activité d'AMF, un passage en structure collective apparaît nécessaire pour compléter certaines compétences exigées, notamment celles liées au travail en équipe et à l'inscription dans une organisation.

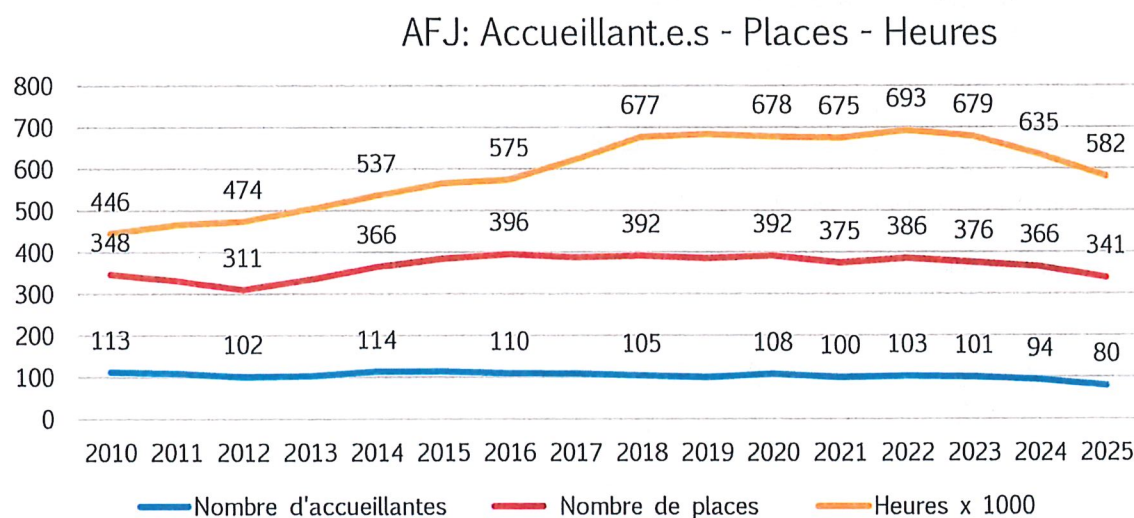
L'analyse comparative entre le plan de formation ASE et la formation de base actuelle des AMF (CIAFJ) met en lumière un besoin marqué dans le développement de la posture professionnelle, de la réflexivité et de la capacité à articuler théorie et pratique. La compétence opérationnelle « travail au sein d'une organisation et en équipe » ressort comme un point sensible, souvent déterminant dans les échecs aux examens en candidat libre. Dès lors, la mise en place de périodes de pratique en accueil collectif ainsi que de temps structurés d'analyse de pratique est identifiée comme indispensable pour sécuriser un parcours certifiant.

Le projet pilote vise ainsi à accompagner concrètement les AMF vers une certification reconnue, avec une année préparatoire de formation théorique. Toutefois, la faisabilité dépendra largement de la capacité d'investissement des réseaux, tant sur le plan financier qu'organisationnel : compensation des pertes de gain, organisation des remplacements, coûts de formation. Au-delà de la seule certification, les échanges soulignent un enjeu stratégique plus large : renforcer durablement la valorisation, les compétences et les conditions-cadres du métier d'AMF.

10.8 L'Accueil Familial de Jour en 2025

Les chiffres présentés ci-après mettent en évidence un lent recul de l'Accueil Familial de Jour (AFJ). Celui-ci demeure toutefois un dispositif complémentaire aux structures d'accueil collectif et reste, à ce titre, indispensable au bon fonctionnement du réseau. En effet, sans cette offre spécifique, il serait difficile de répondre à certaines attentes des parents. Les accueillant.e.s en milieu familial offrent une souplesse précieuse, permettant de s'adapter à des besoins particuliers, notamment en termes d'horaires ou de modalités d'accueil, sans nécessiter d'infrastructure fixe. L'augmentation des disponibilités en garderies nurseries a toutefois contribué à orienter davantage d'enfants vers l'accueil collectif. Le constat déjà établi se confirme : lorsque des places sont disponibles, les parents privilégient généralement l'accueil collectif, sauf en cas de manque de places ou de besoins spécifiques tels que des horaires irréguliers. L'introduction récente d'un salaire de compensation a permis d'atténuer certaines situations de précarité professionnelle parmi les accueillant.e.s. Cette mesure n'a cependant pas entraîné l'engagement de nouvelles professionnelles, notamment en raison du nombre limité d'enfants à placer dans le dispositif.

Vous trouverez ci-après les montants versés en 2025 au titre de complément salarial (salaire minimum), conformément aux décisions prises dans le cadre du préavis 05/2024 relatif au budget 2025.



Compensation de salaire (salaire minimum versé en 2025)

| JAN | FEV | MAR | AVR | MAI | JUN | Total 2025 |
|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|------------|
| 14 785.75 | 4 198.35 | 4 197.80 | 3 976.90 | 3 394.35 | 3 256.75 | |
| JUL | AOÛ | SEP | OCT | NOV | DEC | |
| 3 074.30 | 4 088.85 | 6 728.00 | 7 491.20 | 10 949.80 | 12 489.70 | |

10.9 L'évolution de l'AFJ en 2025

| | | |
|--------------------|----|-------------------------|
| AMF au 31.12.2025 | 80 | (108 AMF au 31.12.2020) |
| Démissions 2025 | 11 | |
| Nouvelles AMF 2025 | 2 | |
| AMF au 31.12.2024 | 89 | |

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

| | Places autorisées préscolaires | Places offertes préscolaires |
|------|-----------------------------------|---------------------------------|
| 2025 | 341 | 336 |
| 2024 | 366 | 331 |
| 2023 | 418 | 376 |

Suivi des AMF :

| | Autorisation ayant abouti | Autorisation n'ayant pas abouti | Visites* |
|------|------------------------------|---------------------------------------|----------|
| 2025 | 2 | 1 | 216 |
| 2024 | 3 | 3 | 198 |
| 2023 | 3 | 3 | 236 |

*suivis, renouvellement d'autorisations, évaluations

Placement des enfants :

| | Familles inscrites en vue d' un placement | Enfants concernés | Enfants placés | Placements non réalisés | Placements en attente |
|------|---|-------------------|----------------|----------------------------|--------------------------|
| 2025 | 206 | 236 | 148 | 39 | 19 |
| 2024 | 204 | 235 | 145 | 41 | 18 |
| 2023 | 233 | 286 | 205 | 63 | 18 |

10.10 Le suivi des contrôles des revenus parentaux

Vous trouverez ci-après un succinct résumé des répercussions du contrôle des revenus pour l'année 2024 et la refacturation des prestations durant 2025. L'accès aux avantages de la politique tarifaire exige la déclaration des revenus annuels bruts de tous les parents, conformément à la loi (LAJE) en vigueur. Le tableau illustre les montants refacturés ou remboursés aux parents en 2025 sur la base du revenu déterminant établi en fonction de leurs déclarations fiscales 2024.

| | CHF |
|--|--|
| Montants refacturés aux parents : | 2025 = 1 052 878.00 2024 = 948 452.05 2023 = 929'175.65 |
| Montants remboursés aux parents : | 2025 = 890 996.75 2024 = -979 645.45 2023 = -739'989.90 |
| MONTANTS REMBOURSÉS aux communes (via les factures des prestations d'accueil) : | 2025 = 161'881,25 2024 = -31 193.40 2023 = 189'185.75 |
| Nombre de factures générées de refacturation en 2025 par suite du contrôle des revenus annuels pour 2024 : | 2025 = 2'541 2024 = 2'276 2023 = 2'283 |

10.11 L'informatique

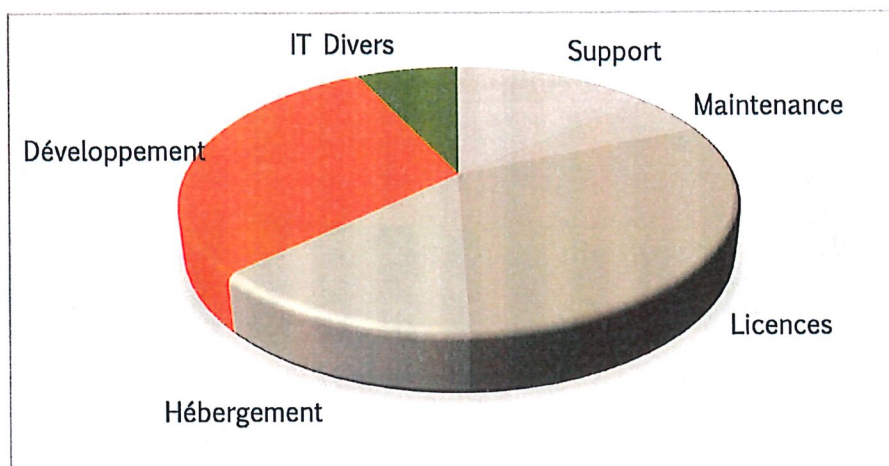
| Numéro | | Comptes 2025 | Comptes 2024 | Comptes 2023 |
|--------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 3 | Charges TOTALES RAT (CHF) | ~47'000'000 | 41'843'902 | 39 126 818.95 |
| 3214 | Frais informatique KIBE | 128 644.15 | 134 110.65 | 87 688.58 |
| 321410 | Kibe - support | 24 242.80 | 30 032.85 | 29 649.95 |
| 321420 | Kibe - maintenance | 12 516.35 | 8 000.00 | 21 364.45 |
| 321430 | Kibe - licences | 62 995.75 | 51 578.50 | 6 970.30 |
| 321440 | Kibe - extensions, modifications | 18 404.65 | 32 499.30 | 19 652.23 |
| 321450 | Kibe - hosting | 10 484.60 | 12 000.00 | 10 051.65 |
| 3215 | Frais informatique OFISA | 81 669.75 | 80 605.80 | 66 683.60 |
| 321510 | OFISA - support | 9 615.55 | 20 966.05 | 26 848.50 |
| 321520 | OFISA - maintenance | | | |
| 321530 | OFISA - licences | 12 514.25 | 19 702.30 | 7 954.15 |
| 321540 | OFISA - extensions, modifications | 36 539.95 | 16 279.85 | 8 880.95 |
| 321550 | OFISA - hébergement | 23 000.00 | 23 657.60 | 23 000.00 |
| 3216 | Frais informatique divers | 17 505.18 | 38 559.15 | 18 802.18 |
| 321610 | Frais informatique divers | 6 275.67 | 12 533.88 | 8 638.45 |
| 321620 | Informatique - Site Web | 2 966.51 | 8 095.35 | 3 937.98 |
| 321630 | Parc informatique | 8 263.00 | 17 929.92 | 6 225.75 |
| | | | | |
| | Total | 227 819.08 | 253 275.60 | 173 174.36 |
| | En % du volume d'affaires | 0.48% | 0.62% | 0.44% |

Avec CHF 246'319.- investis dans l'informatique, le montant demeure modeste au regard des charges totales de CHF 47 millions et se situe en diminution par rapport à 2024. Le coût des licences KIBE a légèrement augmenté, en lien avec la création de nouvelles places d'accueil. Les charges liées aux adaptations et modifications nécessaires à la mise en conformité MCH2 sont incluses dans les charges OFISA. Dans le cadre du RAT, les dépenses informatiques restent inférieures aux standards usuels, lesquels devraient en principe se situer en général entre **1,5 % et 3 %** du volume global des charges.

Charges liées à l'informatique 2025

| Type de charges | KIBE | OFISA | Total |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| Support | 24 242.80 | 9 615.55 | 33 858.35 |
| Maintenance | 12 516.35 | - | 12 516.35 |
| Licences | 62 995.75 | 12 514.25 | 75 510.00 |
| Hébergement | 10 484.60 | 23 000.00 | 33 484.60 |
| Développement | 18 404.65 | 36 539.95 | 54 944.60 |
| IT Divers | | | 17 505.18 |

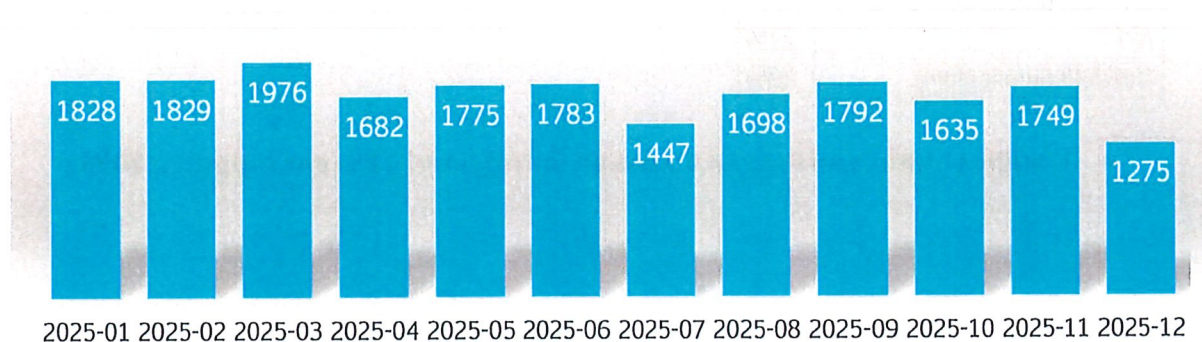
| | | | |
|--------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Total | 128 644.15 | 81 669.75 | 227 819.08 |
|--------------|-------------------|------------------|-------------------|



o A noter également :

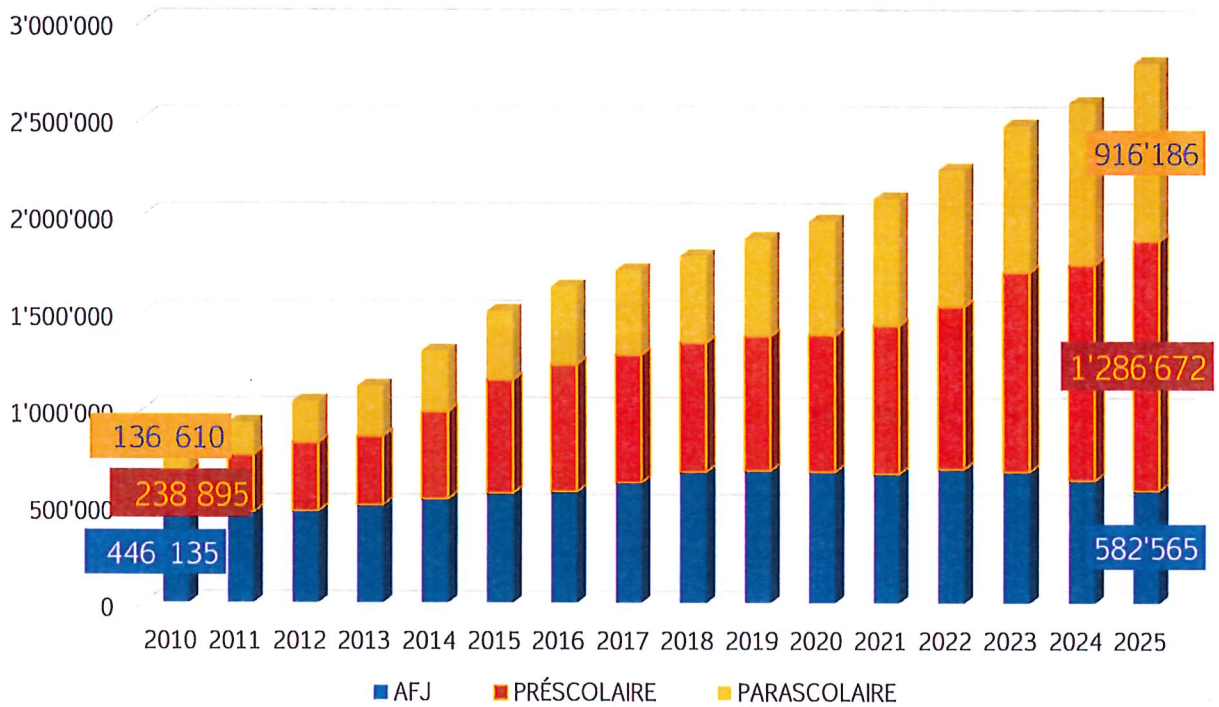
- En 2025, le nombre de factures établies pour les prestations d'accueil s'élève à 28'046 (2024 = 25'732) ;
- Le nombre de connexions au PORTAIL KIBE parents RAT en 2025 correspond à 20'469 :

Connexions portail parent KIBE en 2025



11. L'évolution

11.1 Les heures d'accueil



| Heures | AFJ | Préscolaire collectif | Parascolaire collectif | TOTAL |
|--------|---------|-----------------------|------------------------|-----------|
| 2025 | 582'565 | 1 286 672 | 916 186 | 2 785 423 |
| 2024 | 634'752 | 1'110'539 | 834'257 | 2 579 548 |
| 2023 | 679'043 | 1'027'111* | 755'093 | 2 461 247 |
| 2022 | 693'313 | 836'850 | 703'291 | 2'233'454 |

| Répartition des heures 2025 | |
|-----------------------------|-----|
| Collectif préscolaire | 46% |
| AFJ | 21% |
| Collectif parascolaire | 33% |

- **L'augmentation en heures d'accueil correspond à 8% par rapport à 2024 ;**

11.2 L'évolution des heures d'accueil par structure

| Nombre d'heures facturées annuelles | | | | |
|-------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2024 | 2025 | Variation |
| Crèche Le Relais des Mômes | Arzier-Le Muids | 101 133 | 99 825 | 0.99 |
| Les Colinets | Begnins | 51 637 | 50 160 | 0.97 |
| Bee'Happy | Gland | 96 211 | 93 647 | 0.97 |
| Do Ré Mi'el | Gland | 47 766 | 47 676 | 1.00 |
| Do Ré Mi'el 2 | Gland | 78 772 | 80 506 | 1.02 |
| Le Colibri Borgeaud | Gland | 193 279 | 181 997 | 0.94 |
| Le Colibri Eikenøtt | Gland | 99 536 | 96 625 | 0.97 |
| Le Colibri Vernay | Gland | 151 042 | 143 201 | 0.95 |
| Les P'tites Pattes | Gland | 76 290 | 77 551 | 1.02 |
| Little Green House | Gland | | 159 100 | |
| Ô comme trois pommes | Le Vaud | 76 798 | 74 006 | 0.96 |
| Les Coccinelles | Prangins | | 44 308 | |
| Les Petits Ecureuils | Saint-Cergue | 66 820 | 68 614 | 1.03 |
| Graines de Marmots | Trélex | 71 257 | 69 455 | 0.97 |
| | | | | |
| AFJ - RAT | | 634 753 | 582 565 | 0.92 |
| | | | | |
| UAPE Le Relais des Mômes | Arzier-Le Muids | 69 230 | 71 822 | 1.04 |
| UAPE Les P'tits Filoups | Bassins | 12 595 | 32 234 | 2.56 |
| UAPE La Cour des Copons | Givrins | 36 711 | 37 843 | 1.03 |
| UAPE Colibri Eikenøtt | Gland | 22 113 | 55 121 | 2.49 |
| UAPE La Paix 6P | Gland | 36 998 | 37 465 | 1.01 |
| UAPE La Paix 7P 8P | Gland | 11 318 | 16 728 | 1.48 |
| UAPE Le Pavillon | Gland | 41 987 | 48 680 | 1.16 |
| UAPE L'Entre'Act | Gland | 134 582 | 124 242 | 0.92 |
| UAPE Uni'Vert | Gland | 139 673 | 134 852 | 0.97 |
| UAPE Le Pommier | Le Vaud | 22 238 | 25 197 | 1.13 |
| UAPE La Fourmilière | Prangins | 95 422 | 111 956 | 1.17 |
| UAPE Les Petits Ecureuils | Saint-Cergue | 64 274 | 63 537 | 0.99 |
| UAPE Le Petit Dragon | Saint-George | 25 482 | 30 491 | 1.20 |
| CENTRE AÉRÉ Graines de Marmots | Trélex | 17 101 | 16 590 | 0.97 |
| UAPE Graines de Marmots | Trélex | 66 893 | 69 436 | 1.04 |
| UAPE Les Vichkings | Vich | 37 641 | 39 992 | 1.06 |
| | | | | |
| Total général | | 2 579 548 | 2 785 423 | 1.08 |

11.3 L'évolution du nombre d'heures par commune

| | 2024 | 2 025 | Variation |
|-------------------------|------------------|------------------|-------------|
| Arzier-Le Muids | 202 087 | 197 217 | 0.98 |
| Bassins | 20 541 | 63 953 | 3.11 |
| Begnins | 107 552 | 113 614 | 1.06 |
| Burtigny | 11 591 | 10 767 | 0.93 |
| Coinsins | 22 691 | 29 272 | 1.29 |
| Duillier | 70 850 | 66 042 | 0.93 |
| Genolier | 101 175 | 118 248 | 1.17 |
| Givrins | 59 391 | 63 963 | 1.08 |
| Gland | 1 171 975 | 1 206 323 | 1.03 |
| Le Vaud | 70 966 | 84 977 | 1.20 |
| Longirod | 34 406 | 33 410 | 0.97 |
| Marchissy | 34 880 | 26 631 | 0.76 |
| Prangins | 234 223 | 260 114 | 1.11 |
| St-Cergue | 178 067 | 189 573 | 1.06 |
| St-George | 35 598 | 34 959 | 0.98 |
| Trélex | 80 686 | 85 824 | 1.06 |
| Vich | 93 542 | 99 947 | 1.07 |
| | | | |
| AJEMA Morges | 10 763 | 11 162 | 1.04 |
| AJERCO | 549 | 382 | 0.70 |
| APEJ | 275 | 126 | 0.46 |
| ASSAGIE | | 1 708 | |
| Asse-Boiron | | 453 | |
| EFAJE | 291 | | |
| ENJEU Rolle | 11 497 | 14 910 | 1.30 |
| Nyon | 4 653 | 5 637 | 1.21 |
| Sans réseau de domicile | 21 298 | 66 211 | 3.11 |
| | | | |
| Total général | 2 579 548 | 2 785 423 | 1.08 |

11.4 Le nombre d'enfants placés au mois de novembre 2025

| | Accueil Préscolaire | AFJ | Accueil Parascolaire | Total enfants | Variation |
|-----------------------|---------------------|------------|----------------------|---------------|-------------|
| TOTAL NOV 2025 | 807 | 539 | 1'247 | 2'593 | 1.04 |
| TOTAL NOV 2024 | 699 | 583 | 1'205 | 2'487 | 1.02 |
| TOTAL NOV 2023 | 709 | 686 | 1'038 | 2'433 | 1.04 |
| TOTAL NOV 2022 | 629 | 705 | 1'004 | 2'338 | 1.06 |

12. LA PAROLE AUX STRUCTURES D'ACCUEIL

12.1 Les rapports annuels des structures d'accueil

- Les rapports des structures d'accueil pré- et parascolaires ainsi que de l'Accueil Familial de Jour peuvent être consultés sur notre site www.reseautoblerones.ch à la rubrique → Documents → Documents officiels du RAT.

13. CONCLUSIONS

L'évolution du RAT pendant la dernière législature démontre sa capacité à conjuguer croissance, adaptation aux besoins sociétaux et maîtrise des équilibres financiers. L'augmentation substantielle de l'offre, l'intensification de la fréquentation horaire par enfant et la stabilité proportionnelle de la participation communale confirment un développement cohérent et responsable.

L'année 2025 témoigne de la dynamique de développement du réseau. Le nombre d'heures d'accueil a progressé de 8 %, pour atteindre 2'785'423 heures, tandis que le taux d'occupation parascolaire moyen s'est établi à 80,07 %. Le nombre d'enfants accueillis s'élève à 2'593, soit une hausse de 4 % par rapport à l'année précédente. La fréquentation horaire par enfant a augmenté également, reflet de l'évolution des modes et des temps de travail des parents.

Un diagnostic opérationnel externe a mis en évidence la nécessité de clarifier certaines responsabilités entre le réseau et les structures d'accueil affiliées, afin de renforcer la cohérence organisationnelle et la fluidité décisionnelle.

Dans le cadre de l'inclusion, 74 situations d'enfants à besoins particuliers ont été accompagnées, illustrant l'engagement du réseau dans sa mission éducative, sociale et préventive, soutenue par le Canton (FAJE).

Le recul progressif de l'Accueil Familial de Jour se poursuit et réclame une attention soutenue, ce dispositif devant demeurer complémentaire aux structures collectives.

Pour la prochaine législature, l'enjeu ne sera plus uniquement celui de la croissance quantitative, mais celui de la consolidation stratégique. Il s'agira de :

- poursuivre l'adaptation de l'offre aux nouvelles réalités professionnelles des familles ;
- renforcer la cohérence organisationnelle et la gouvernance du réseau selon les recommandations du diagnostic organisationnel ;
- sécuriser les équilibres financiers dans un contexte de complexification réglementaire et numérique notamment en ce qui concerne les structures d'accueil ;
- préserver la complémentarité des dispositifs d'accueil, notamment de l'Accueil Familial de Jour.

Le réseau entre ainsi dans une phase de maturité, où la qualité du pilotage, l'anticipation et la capacité d'innovation constitueront les leviers déterminants pour répondre aux attentes des familles et des communes dans un environnement en constante évolution. Le développement de l'informatique restera également un défi majeur. L'enjeu pour la prochaine législature sera ainsi de poursuivre la dynamique engagée, en accompagnant l'évolution de l'accueil de jour avec responsabilité et sens stratégique, au service des familles et des communes.

En cette fin de législature, il convient de porter un regard rétrospectif confiant sur les avancées réalisées et d'adresser une reconnaissance sincère à toutes celles et ceux qui s'engagent avec conviction et enthousiasme en faveur de l'accueil de jour, au service des enfants d'aujourd'hui et de la société de demain.

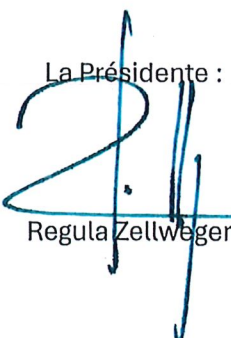
Le Conseil Intercommunal,

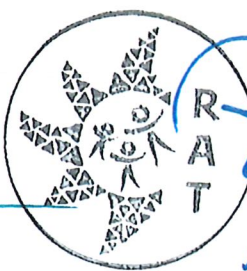
| | | |
|--------------------|---|--|
| Vu | - | le préavis no 01/2026 relatif au RAPPORT DE GESTION 2025 ; |
| Ouï | - | le rapport de la Commission de Gestion et des Finances ; |
| Considérant | - | que cet objet a été porté à l'ordre du jour ; |
| D é c i d e | - | d'accepter le RAPPORT DE GESTION 2025. |
| | | |

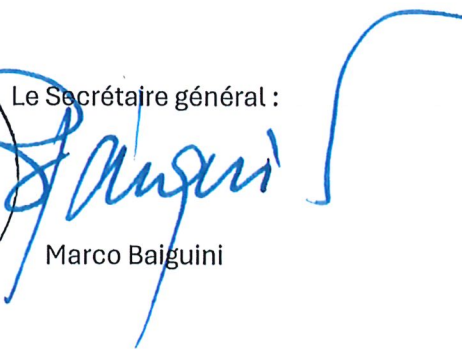
Ainsi accepté par le CoDir du RAT lors de la séance ordinaire du 4 mars 2026.

Fait à Gland, le 11 mars 2026

Pour le Réseau d'Accueil des Toblerones

La Présidente :  Regula Zellweger

 RAT

Le Secrétaire général :  Marco Baiguini

