



**Municipalité de la Commune  
d'Arzier - Le Muids  
Réponse au postulat Grandjean**

Postulat invitant la Municipalité à étudier l'opportunité  
« de quitter le RAT et de créer une nouvelle structure  
d'accueil en partenariat avec d'autres communes qui  
partagent notre souci de financement »

Délégué municipal

M. Nicolas Ray

## Table des matières

1. Préambule.....	3
2. Situation actuelle.....	3
2.1. La Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE).....	3
2.2. Les réseaux d'accueil de jour.....	4
2.3. Le Réseau des Toblerones (RAT).....	5
2.4. AISGE – dicastère de l'accueil de jour.....	6
2.5. Accueil de jour au sein de la commune d'Arzier - Le Muids.....	7
2.6. Étude de l'accueil pour les enfants d'Arzier-Le Muids et de l'AISGE.....	7
3. Aspects pratiques et juridiques.....	8
4. Aspects financiers.....	8
4.1. Principe de financement des structures d'accueil de jour concernées par le RAT.....	8
4.2. Coûts de l'accueil de jour pour la commune d'Arzier-Le Muids.....	9
4.3. Évolution des coûts 2016-2020 pour la commune d'Arzier-Le Muids.....	10
4.4. Évolutions des coûts du RAT 2016-2020.....	11
5. Solutions envisageables en cas de sortie du RAT.....	12
5.1. Éléments de comparaison pris en compte.....	12
5.2. Solution 1 : ne plus faire partie d'un réseau d'accueil de jour.....	13
5.3. Solution 2 : ne plus faire partie d'un réseau d'accueil de jour tout en restant au sein de l'AISGE – Accueil de jour.....	14
5.4. Solution 3 : rejoindre un autre réseau existant.....	15
5.5. Solution 4 : créer un réseau minimal.....	16
5.6. Solution 5 : transformer l'AISGE - Accueil de jour en réseau.....	17
5.7. Résumé des solutions.....	17
6. Conclusions.....	18

Monsieur le Président,

Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers,

## 1. Préambule

Lors de la séance du Conseil communal du 11 décembre 2019, M. Vincent Grandjean a déposé un postulat qualifiant de « problématique » la maîtrise des coûts du réseau d'accueil des Toblerones et relevant que la commune d'Arzier-Le Muids, pourtant l'un des principaux contributeurs du RAT, ne disposait pas des éléments nécessaires pour se déterminer sur la pertinence des augmentations continues de cette contribution.

L'auteur du postulat demandait ainsi à la Municipalité de procéder à une étude d'opportunité pour quitter le RAT et créer une nouvelle structure d'accueil.

Le Conseil communal avait alors décidé, à l'unanimité, le renvoi du postulat en Municipalité pour analyse et pour la rédaction d'une réponse.

## 2. Situation actuelle

### 2.1. La Fondation pour l'accueil de jour des enfants (FAJE)

La FAJE a été créée en 2006 comme une fondation de droit public en charge d'évaluer les besoins en matière d'accueil de jour dans le canton de Vaud, mais également de favoriser le développement de l'offre en matière d'accueil de jour et de subventionner l'accueil de jour<sup>1</sup>.

La FAJE est financée par le canton, par les communes<sup>2</sup> ainsi que par les entreprises selon le tableau de répartition suivant (valeur 2018)<sup>3</sup> :

Entité	Montant CHF	%
Canton de Vaud	40'425'000.00	49 %
Communes	3'971'920.00	5 %
Employeurs	35'912'083.00	44 %
Loterie romande	1'500'000.00	2 %
<b>Total</b>	<b>81'809'003.00</b>	<b>100 %</b>

Ce montant est réinvesti dans sa quasi-totalité, soit via le subventionnement des structures (91%), soit par l'aide au démarrage des nouvelles structures (5%).

La FAJE est dirigée par un Conseil de Fondation qui a notamment comme pouvoir de fixer les objectifs et les priorités en matière de développement de l'accueil de jour, de définir les conditions de reconnaissance des réseaux et de décider des subventions et des aides. Ce conseil est composé, à fin 2019, de 14 personnes représentant l'État, les communes, les milieux économiques et la chambre consultative ; il est présidé par M. Gérald Cretegny, également syndic de Gland<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> LAJE art. 41 - Loi sur l'accueil de jour des enfants

<sup>2</sup> Selon l'art. 46 LAJE, la contribution sociale des communes est fixée à CHF 5.00/habitant

<sup>3</sup> Rapport annuel de la FAJE, 2018, p. 12

<sup>4</sup> <https://faje-vd.ch/la-faje/conseil-de-fondation/>

## 2.2. Les réseaux d'accueil de jour

*Sauf indication contraire, les informations de ce chapitre proviennent du rapport de gestion 2019 de la FAJE, disponible en ligne<sup>5</sup>.*

Selon le site de la FAJE<sup>6</sup>, un réseau d'accueil de jour est « un regroupement de collectivités publiques, de partenaires privés, de structures d'accueil à but non lucratif et de structures de coordination » qui « détient la responsabilité principale du développement et de la mise sur pied de l'accueil de jour dans un périmètre donné ».

À fin 2019, il existait 30 réseaux reconnus par les autorités cantonales ; toutes les communes vaudoises, à l'exception de Bassins, font partie d'un réseau d'accueil de jour. Les réseaux sont de tailles et d'organisation très diverses, mais la FAJE relève que plus de la moitié d'entre eux couvrent une population en deçà de 20'000 habitants ; seuls deux d'entre eux couvrent une population de 60'000 habitants et plus. De même, 47% des réseaux regroupent entre 1 et 5 communes.

Pour être reconnu par la FAJE, un réseau d'accueil de jour doit répondre aux conditions minimales suivantes<sup>7</sup> :

- a. offrir des places d'accueil pour les enfants dans les trois types d'accueil (accueil collectif préscolaire, accueil collectif parascolaire primaire et accueil familial de jour). Cette offre peut être proposée dans le cadre d'un accord inter-réseaux ;
- b. présenter à la Fondation, tous les 5 ans, un plan de développement de l'offre au sein du réseau ;
- c. fournir des informations (statistiques principalement) aux services cantonaux ;
- d. présenter à la Fondation les comptes annuels du réseau et de toutes les structures d'accueil membres ;
- e. établir une politique tarifaire commune au sein du réseau qui tienne compte du revenu des parents ;
- f. définir une politique commune de priorité pour l'accueil des enfants en cas d'insuffisance de places ;
- g. redistribuer les subventions reçues de la FAJE aux structures d'accueil membres du réseau ;
- h. gérer une liste d'attente centralisée documentant l'offre et la demande ;
- i. avoir au moins une structure d'accueil collectif formatrice d'assistant socio-éducatif (ASE).

De fait, les tâches obligatoires d'un réseau d'accueil de jour peuvent se répartir en 3 grandes familles :

- tâches de gestion des structures et des places d'accueil (lettres a, f, h et i)
- tâches de comptabilité (lettres d, e et g)
- tâches de communication avec le canton (lettres b et c)

Il est bien entendu possible d'attribuer des tâches supplémentaires au réseau. De fait, à travers le canton, on trouve une grande variété d'organisations différentes au sein des réseaux : d'un réseau très développé (assurant par exemple la comptabilité des structures ou la prise en charge de l'accueil familial de jour) employant une dizaine de personnes gérant l'administratif à un réseau minimaliste, uniquement centré sur les tâches indispensables (laissant donc aux structures elles-mêmes le soin de se gérer administrativement) et n'employant qu'un ou deux employés<sup>8</sup> à temps partiel.

---

<sup>5</sup> [https://faje-vd.ch/wp-content/uploads/2020/06/FAJE\\_Rapport\\_annuel\\_19\\_web.pdf](https://faje-vd.ch/wp-content/uploads/2020/06/FAJE_Rapport_annuel_19_web.pdf)

<sup>6</sup> <https://faje-vd.ch/dispositifs/les-reseaux/>

<sup>7</sup> LAJE art. 31

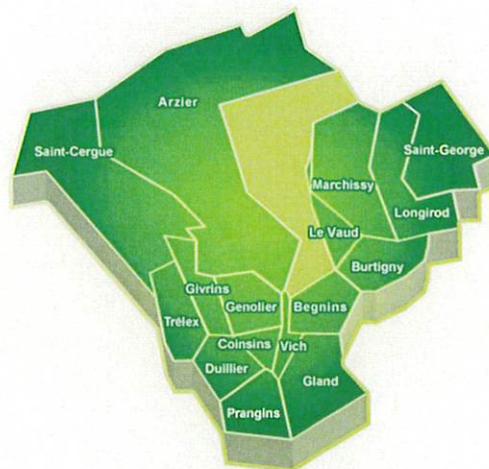
<sup>8</sup> Ces employés peuvent être des collaborateurs des communes membres du réseau

### 2.3. Le Réseau des Toblerones (RAT)

Le RAT est l'un des 29 réseaux d'accueil de jour qui regroupe 16 communes<sup>9</sup>, dont celle d'Arzier-Le Muids, sous la forme d'une association de communes<sup>10</sup>.

Cette association propose des places d'accueil dans 10 structures d'accueil collectif préscolaire (dans 7 communes) et 10 structures d'accueil collectif parascolaire (dans 9 communes); ces structures sont gérées soit par les communes elles-mêmes, soit par des associations / fondations. De plus, le RAT gère également directement l'accueil familial de jour (AFJ) pour toutes les communes membres<sup>11</sup>.

Le partenariat entre le RAT et les différentes structures<sup>12</sup> d'accueil mentionnées ci-dessus est matérialisé par une convention entre les deux parties. Cette convention précise en particulier les rôles et responsabilités des deux parties comme suit<sup>13</sup> :



Carte tirée du site <https://reseautoblerones.ch/>

#### À la charge du RAT :

- les tâches normales du réseau telles que listées plus haut,
- le recueil et le contrôle des revenus des familles,
- l'information aux familles en terme de places d'accueil disponibles,
- le calcul du coût moyen annuel par type d'accueil,
- la gestion du logiciel de gestion et de comptabilité utilisé par toutes les structures,
- l'accompagnement aux structures dans leur gestion financière.

#### À la charge des structures :

- l'application de la politique tarifaire telle que définie par le réseau,
- l'application des critères d'accès définis dans la politique de priorité d'accueil,
- l'utilisation des logiciels mis à disposition par le RAT,
- la transmission des informations statistiques nécessaires (nombre d'heures de garde et d'enfants...),
- l'établissement du budget annuel (basé sur le plan comptable du RAT) et sa soumission au RAT,
- l'établissement des comptes annuels et du rapport de gestion.

Comme on le voit, le RAT fait partie des réseaux développés qui prennent en charge plusieurs tâches supplémentaires que celles prévues par la loi, dont les plus significatives sont la gestion complète de l'accueil familial de jour, la mise à disposition des logiciels aux structures ainsi que le recueil et le contrôle des revenus des parents. Bien entendu, ces tâches devront être prises en compte dans le cadre de la présente étude.

<sup>9</sup> Soit un bassin de population de 35'500 personnes environ au 31 décembre 2019

<sup>10</sup> Au sens des articles 112 à 128 de la Loi du 28 février 1956 sur les Communes (LC)

<sup>11</sup> Cette compétence est donnée au RAT par les communes membres sous la forme d'un but optionnel de l'association de communes selon l'article 2a des statuts.

<sup>12</sup> La définition de « structure » reste floue ; selon le RAT, il s'agit d'une personne morale (fondation, association ou commune) offrant un service d'accueil de jour. En ce qui nous concerne, la convention actuelle est signée entre le RAT et l'AISGE pour 7 unités d'accueil (voir chapitre 2.4).

<sup>13</sup> Un projet de nouvelle convention a été présenté par le RAT aux structures en août 2020 ; celle-ci introduit de nombreux changements qui ne peuvent être pris en compte dans la présente réponse au vu du caractère encore provisoire de cette nouvelle proposition.

Au niveau du personnel, le RAT présente, dans son rapport de gestion 2019, un organigramme pour une douzaine de postes. L'association est dirigée par un secrétaire général aidé d'une assistante administrative et chapeautant :

- un directeur de l'accueil familial de jour, aidé par 4 coordinatrices qui supervisent environ 100 accueillantes réparties sur le territoire des communes membres de l'association
- un responsable des finances et administration, aidé par 3 collaboratrices et un apprenti.

#### 2.4. AISGE – dicastère de l'accueil de jour

Dès 2013, l'AISGE a décidé d'activer le but optionnel de ses statuts afin de regrouper, sous son égide, la gestion des structures d'accueil existantes et futures des cinq communes dans le but d'offrir des prestations d'accueil de jour identiques à l'ensemble des élèves et/ou enfants de la région<sup>14</sup>.

Cette gestion est assurée par trois directrices (Mesdames Gabus et Giger, directrices pédagogiques et Madame Mayer, directrice administrative) et supervisée par les cinq membres du dicastère de l'accueil de jour de l'AISGE (à savoir les cinq municipaux de la petite enfance des communes membres).

En 2020, l'AISGE gère ainsi les structures suivantes :

- « Les Petits Écureuils » à St-Cergue (UAPE de 84 places et garderie de 22 places) ;
- « Le Relais des Mômes » à Arzier (UAPE de 72 places et garderie de 44 places) ;
- « La Cour des Copons » à Givrins (UAPE de 48 places) ;
- « Graines de Marmots » à Trélex (UAPE de 84 places et garderie de 29 places).

Cette gestion recouvre en particulier les tâches suivantes :

- gestion du remplissage des structures ;
- relations avec les parents (contrat, retour sur le comportement des enfants, ...) ;
- établissement du budget et tenue de la comptabilité des structures ;
- engagement et gestion du personnel éducatif et administratif ;
- maintenance et aménagement des locaux ;
- définition et mise en application du projet pédagogique.

Ces tâches sont remplies à la satisfaction des 5 communes membres, en particulier au vu des excellents taux de remplissage des structures, seul garant de leur stabilité financière. Ainsi, en 2018, les structures sous gestion de l'AISGE – Accueil de jour ont vu les statistiques suivantes<sup>15</sup> :

Type	Commune	Places	Heures d'accueil	Nb enfants accueillis	Taux remplissage
Garderie	Arzier	22	52'769	46	94.00 %
Garderie	St-Cergue	22	46'612	44	83.00 %
Garderie	Trélex	22	49'766	37	88.60 %
<b>Total garderies</b>		<b>66</b>	<b>149147</b>	<b>127</b>	<b>88.50 %</b>
UAPE	Arzier	60	50'248	120	83.20 %
UAPE	Givrins	24	17'788	35	75.40 %
UAPE	St-Cergue	36	26'118	28	71.80 %
UAPE	Trélex	48	36'938	70	84.70 %
<b>Total UAPE</b>		<b>168</b>	<b>131'092</b>	<b>253</b>	<b>78.78 %</b>

<sup>14</sup> Le 30 septembre 2020, le Codir de l'AISGE a pris la décision de créer une association intercommunale indépendante pour la gestion de l'accueil de jour.

<sup>15</sup> Ces données sont tirées du préavis du RAT 02/2019 : « Plan développement 2020 – 2025 et évaluation des besoins 2025 – 2030 », page 6. Notons à titre de référence que le taux moyen de remplissage au niveau du RAT se situe à 88 % pour les UAPE et à 83.4 % pour les garderies.

L' AISGE – Accueil de jour emploi, en 2020, 69 personnes représentant 35.3 équivalents temps-plein (ETP) répartis comme suit :

- a. une directrice administrative, avec deux assistantes et quatre personnes en charge de l'intendance pour 5.8 ETP
- b. une directrice en charge de l'accueil collectif préscolaire qui gère trois équipes composées au total de 28 personnes pour 16.6 ETP
- c. une directrice en charge de l'accueil collectif parascolaire qui gère quatre équipes composées au total de 26 personnes pour 12.9 ETP

Ainsi, l'ensemble du personnel éducatif et administratif travaillant dans les structures d'accueil de jour des 5 communes de l' AISGE est salarié par l' AISGE et non par les communes.

Un projet est actuellement en cours pour séparer totalement l'accueil de jour de l' AISGE afin d'en faire une entité à part. Ce projet est actuellement en phase d'étude pour déterminer quelle serait la forme juridique la plus appropriée pour cette nouvelle entité (association de commune, « simple » association ou fondation) ; les recommandations marquant la fin de cette étude sont prévues d'être présentées au CODIR de l' AISGE avant la fin de la législature.

## **2.5. Accueil de jour au sein de la commune d'Arzier - Le Muids**

La commune d'Arzier-Le Muids offre les services suivants en terme d'accueil de jour :

- Nurserie-garderie : accueil collectif préscolaire de 44 places géré par l' AISGE-Accueil de jour et affilié au RAT.
- UAPE : accueil collectif parascolaire de 72 places géré par l' AISGE-Accueil de jour et affilié au RAT.
- Jardin d'enfants : accueil collectif préscolaire de 15 places, fermé à la pause de midi, géré par la commune.
- Cantine scolaire : accueil collectif parascolaire uniquement pour la pause de midi, géré par la commune.
- Accueil familial de jour : pré et parascolaire géré par le RAT.

Comme on le voit à priori, le seul impact direct lié au départ du RAT en terme d'accueil concernerait l'accueil familial de jour qu'il faudrait recréer.

Cependant, une inconnue réside dans la décision de l' AISGE de continuer à accepter (ou non) la commune d'Arzier-Le Muids au sein de l' AISGE-Accueil de jour suite à un départ du RAT au vu de la complication que cela entraînerait sur le plan administratif ; une décision négative impliquerait que l'ensemble des tâches de gestion des structures collectives (nursérie-garderie et UAPE) décrites au paragraphe 2.4 ci-dessus devrait être reprises par les services communaux.

## **2.6. Étude de l'accueil pour les enfants d'Arzier-Le Muids et de l' AISGE**

*NB : La présente étude a été effectuée sur la base de l'année 2019, soit avant le doublement de la capacité de la garderie du Relais des Mômes. Ainsi, pour 2020 et les années suivantes, on peut raisonnablement estimer que le pourcentage d'accueil au sein de cette structure doit avoir considérablement augmenté pour les enfants habitants d'Arzier-Le Muids et, dans une plus faible proportion, de St-Cergue.*

Afin de se rendre compte de l'effet d'une éventuelle sortie du RAT sur l'accueil des enfants, il convient naturellement de déterminer la part de l'accueil assumé par les structures locales. Rappelons en effet que l'une des principales utilités d'un réseau consiste dans la possibilité de mutualiser les places d'accueil entre plusieurs villages.

Si l'on prend la totalité des heures d'accueil facturées par le RAT aux enfants habitants Arzier-Le Muids (soit 125'184 heures pour 2019), on constate la répartition suivante :

- 96'127 heures (77 %) sont assurées par les 2 structures du « Relais des Mômes »
- 19'686 heures (16 %) sont assurées par l'accueil familial de jour
- 2'127 heures (2 %) sont assurées par les autres structures de l'AISGE
- 7'244 heures (6 %) sont assurées par les autres structures du RAT hors AISGE

Ainsi, dans le cas d'une reprise de l'accueil familial de jour, 93 % des heures d'accueil fournies en 2019 aux enfants de la commune pourrait être assuré sans devoir recourir à d'autres structures.

À titre d'information, si l'on prend les mêmes données pour l'ensemble des enfants des 5 communes de l'AISGE, seul 10 % de l'accueil est assuré par les autres structures du RAT.

Cette étude tend donc à montrer que la commune d'Arzier-Le Muids est quasiment auto-suffisante en terme d'offre de place d'accueil pour autant qu'elle puisse fournir une prestation équivalente à celle actuellement fournie par l'accueil familial de jour.

### 3. Aspects pratiques et juridiques

Le retrait d'une commune membre du RAT est prévu à l'article 33 des statuts de cette institution. Cet article précise que le retrait se fait pour la fin d'une année civile moyennant un préavis de 3 ans. Bien entendu, un tel retrait doit avoir été préalablement voté par le Conseil communal de la commune concernée ; il implique une modification des statuts du RAT (qui listent exhaustivement les communes membres aux articles 1 et 2b), et donc un préavis au Conseil intercommunal.

Cette procédure a été appliquée lors du départ de la commune de Bassins, effectif le 31 décembre 2013. Les préavis relatifs à cette sortie (préavis 15/10 de la commune de Bassins et préavis 02/2014 du RAT) peuvent être trouvés sur les sites web respectifs des entités concernées<sup>16</sup>.

## 4. Aspects financiers

### 4.1. Principe de financement des structures d'accueil de jour concernées par le RAT

Le principe de financement des structures d'accueil de jour concernées par le RAT (à savoir, pour la commune d'Arzier-Le Muids, la nurserie-garderie, l'UAPE et l'accueil familial de jour) est le suivant :

1. chacune des structures dispose de sa propre comptabilité indépendante ; il n'y a pas de transfert ni de refacturation d'une structure à l'autre ; les budgets, de même que les comptes, sont également totalement distincts ;
2. pour les deux structures gérées par l'AISGE-Accueil de jour, un budget est établi regroupant les éléments sous gestion ; les coûts correspondants sont ensuite répartis dans les structures soit au prorata du nombre d'heures d'accueil, soit à la consommation selon une règle définie.
3. la facturation aux parents est établie par le RAT en fonction du nombre d'heures d'accueil et au prorata du prix de référence déterminé chaque année par le Conseil intercommunal qui est, pour 2020, de CHF 130.00/jour pour le préscolaire, de CHF 97.50/jour pour le parascolaire et de CHF 91.00/jour pour l'accueil familial de jour<sup>17</sup>. Cette facturation est ensuite répartie entre les parents et la commune de résidence selon la capacité financière des parents.
4. le RAT reçoit une subvention cantonale de la FAJE correspondant à 30% du montant des salaires du personnel pédagogique de l'ensemble des structures ; cette allocation est entièrement redistribuée aux structures.

<sup>16</sup> [https://www.bassins.ch/wp-content/uploads/2016/01/2010\\_15.pdf](https://www.bassins.ch/wp-content/uploads/2016/01/2010_15.pdf) et [https://reseautoblerones.ch/rat/assets/fichiers/documents/preavis/2014/preavis\\_2014\\_2\\_modification\\_statuts\\_mars\\_14.pdf](https://reseautoblerones.ch/rat/assets/fichiers/documents/preavis/2014/preavis_2014_2_modification_statuts_mars_14.pdf)

<sup>17</sup> Selon le préavis 2019-03 Budget 2020. Ces prix de référence sont relativement stables sur les 10 dernières années. L'évolution des prix peut être consultée dans le rapport de gestion 2019 du RAT, page 23.

5. après bouclage de la comptabilité annuelle de chaque structure, le résultat financier (positif ou négatif) est transféré au RAT.
6. le RAT procède à un équilibrage des comptes pendant lequel il compense les éventuelles pertes d'exploitation des structures en récupérant une partie des résultats positifs des autres structures ; les soldes d'exploitation sont soit conservés dans les structures, soit remboursés aux parents et aux communes.

À titre d'information, en 2019 et pour l'ensemble des structures gérées par l'AISGE-Accueil de jour, le RAT :

- a compensé une perte d'exercice pour un montant total de CHF 12'241.55 ;
- a attribué aux six structures bénéficiaires un montant total de CHF 181'483.00 ;
- s'est attribué un montant total de CHF 115'000.00 pour l'équilibrage des comptes des autres structures du réseau.

#### 4.2. Coûts de l'accueil de jour pour la commune d'Arzier-Le Muids

Après bouclage de sa propre comptabilité, le RAT va refacturer aux communes :

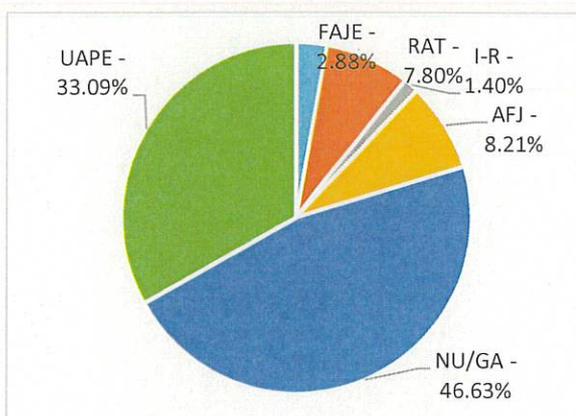
- ses propres charges administratives (réparties proportionnellement au nombre d'habitants)
- le coût de l'accueil inter-réseau<sup>18</sup> (selon la consommation réelle des enfants de la commune)
- le coût d'écologie pour l'accueil familial de jour (idem)

À ces coûts, s'ajoutent

- les coûts d'écologie pour le pré- et le parascolaire des enfants domiciliés sur la commune
- le coût de la contribution socle de la FAJE

En 2019, les montants ont été les suivants :

LIBELLE	COMPTES 2019
Contribution FAJE	13'485.00
Charges RAT	36'519.00
Accueil inter-réseau	6'534.00
Accueil familial de jour	38'421.90
Accueil préscolaire (NU/GA)	218'367.30
Accueil parascolaire (UAPE)	154'937.10
<b>Total</b>	<b>468'264.30</b>



Toutes choses égales par ailleurs (à savoir sans toucher les différents tarifs et en admettant une reprise 1/1 de l'accueil familial de jour), la sortie du RAT permettrait d'économiser CHF 36'519.00 en 2019, soit 7.8% du montant total de l'accueil de jour pour la rubrique 710 (Service social communal et intercommunal) des comptes 2019 par ordre administratif.

<sup>18</sup> L'accueil inter-réseau permet dans des circonstances particulières, un accès aux prestations d'accueil de jour hors du réseau d'accueil de domicile de l'enfant. C'est en particulier le cas lorsque les parents sont séparés et ne vivent pas sur le territoire du même réseau.

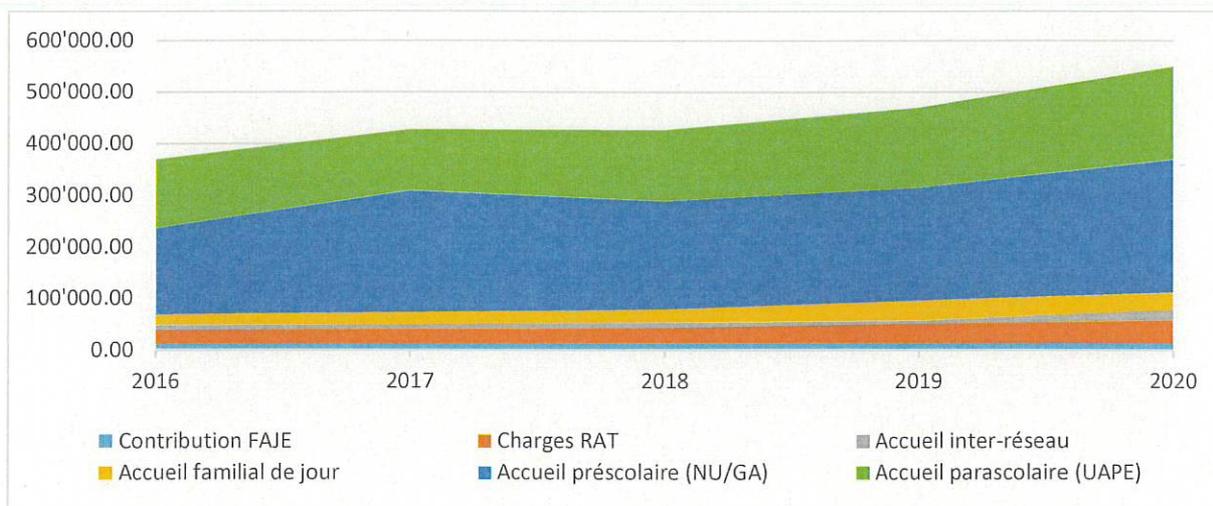
### 4.3. Évolution des coûts 2016-2020 pour la commune d'Arzier-Le Muids

En prenant les mêmes données qu'au paragraphe précédent, l'évolution des coûts sur les 5 années de la présente législature est la suivante<sup>19</sup> :

LIBELLE	2016	2017	2018	2019	2020
Contribution FAJE	12'530.00	12'825.00	13'265.00	13'485.00	13'950.00
Charges RAT	25'192.00	28'334.00	28'662.00	36'519.00	44'207.00
Accueil inter-réseau	10'614.90	7'800.65	10'910.50	6'534.00	20'000.00
Accueil familial de jour	19'899.20	23'868.80	24'917.50	38'183.45	33'075.00
Accueil préscolaire	166'932.35	235'752.20	209'430.10	218'605.75	257'684.00
Accueil parascolaire	133'289.80	117'896.80	138'396.60	154'937.10	179'632.00
<b>Total</b>	<b>368'458.25</b>	<b>426'477.45</b>	<b>425'581.70</b>	<b>468'264.30</b>	<b>548'548.00</b>

Entre 2016 et 2019, les coûts réels de l'accueil de jour pour la commune d'Arzier-Le Muids ont ainsi évolué de 21 %. L'élément le plus stable reste la contribution FAJE avec 7 % d'augmentation seulement, alors que les coûts de l'accueil augmentent en moyenne de 28 %. Le plus fort pourcentage d'augmentation concerne les charges du RAT avec une augmentation de 31 %.

L'augmentation des coûts constatée ces dernières années devrait se poursuivre en 2020 si l'on se base sur les prévisions budgétaires<sup>20</sup>, avec une augmentation prévue des charges d'administration du RAT.



<sup>19</sup> Les données utilisées sont tirées des comptes 2016 à 2019. Les données du budget 2020 sont également indiquées à titre d'information mais ne sont pas prises en compte dans les calculs de pourcentage d'augmentation.

<sup>20</sup> La présente étude ne tient bien entendu pas compte des effets de la pandémie liée au Covid-19 qui a fortement impacté les structures forcées de fermer plusieurs mois d'affilés au printemps 2020.

#### 4.4. Évolutions des coûts du RAT 2016-2020

L'évolution des coûts administratifs du RAT sur les 5 années de la présente législature est la suivante :

Libellé	2016	2017	2018	2019	2020
Frais du personnel	254'473.85	259'386.50	283'391.00	346'886.66	397'115.00
Administration	9'563.80	13'797.10	7'554.70	14'123.75	15'600.00
Frais de bureau	6'761.35	8'654.80	20'956.14	14'611.49	18'600.00
Informatique	111'331.03	136'289.80	90'774.39	140'368.40	187'200.00
Autres charges	12'318.45	122'069.30	186'181.92	190'091.72	31'920.00
<b>Total</b>	<b>394'448.48</b>	<b>540'197.50</b>	<b>588'858.15</b>	<b>706'082.02</b>	<b>650'435.00</b>

Entre 2016 et 2019, les charges du RAT ont ainsi augmenté de 39 %. Cette augmentation concerne l'ensemble des postes (personnel, administration, frais de bureau, informatique, ...), alors même que les tâches confiées au réseau n'ont pratiquement pas évoluées pendant la même période. Le rapport de gestion 2019 du RAT fait clairement mention d'une poursuite de cette augmentation, en particulier dans les domaines du personnel et de l'informatique (respectivement 63% et 68% d'augmentation entre 2016 et 2020).

La direction et le CODIR du RAT justifient<sup>21</sup> ces augmentations régulières en particulier par l'accroissement des heures d'accueil dans les différentes structures. Rappelons cependant que le réseau n'est pas en charge lui-même de l'accueil des enfants et que les charges administratives des structures (sur lesquelles le nombre d'heures d'accueil a un impact évident) sont incluses dans la comptabilité des établissements eux-mêmes et non dans celle du RAT.

Alors que la totalité des coûts du RAT est actuellement pris en charge par les communes membres, le cadre de la nouvelle convention, proposée à l'été 2020 aux structures, souhaite introduire une nouvelle clause permettant au RAT de facturer directement des prestations aux structures. Il est, au moment de la rédaction de ce rapport et en fonction des informations disponibles, très difficile d'évaluer les effets de cette nouvelle mesure si elle devait être déployée ; l'on peut cependant raisonnablement s'attendre à une diminution du coût pour les communes dans un premier temps. Toutefois, le report des charges sur les structures d'accueil risque de créer, à terme, une forte augmentation du coût des prestations pour les parents et les communes.

---

<sup>21</sup> Voir en particulier les rapports de gestion 2018 et 2019.

## 5. Solutions envisageables en cas de sortie du RAT

Les données de base posées, il convient maintenant d'étudier les différentes options envisageables en cas de sortie du RAT pour la commune d'Arzier-Le Muids. Cinq options ont été envisagées ; elles sont décrites ci-dessous et comparées sur la base de 6 éléments décrits ci-dessous.

### 5.1. Éléments de comparaison pris en compte

Afin de comparer objectivement chacune des solutions envisagées, 6 éléments de comparaison ont été retenus et sont évalués, pour chaque solution envisagée, avec une note allant de 3 (impact fort) à 1 (impact très faible à nul). Ces éléments sont les suivants :

1. **Impact financier lors de la mise en place** : quels sont les investissements nécessaires pour la mise en place de la solution ; la note de 3 indique un impact fort (préavis) alors que la note de 1 indique qu'aucun impact financier n'est prévu lors de la mise en place de la solution.
2. **Impact financier à l'exploitation (parents et commune)** : quels sont les coûts engendrés par la solution étudiée sur le long terme, comparé à la situation actuelle ; une note de 3 indique une augmentation du coût de fonctionnement, alors qu'une note de 1 indique une prévision de diminution des coûts de fonctionnement.
3. **Impact sur la capacité d'accueil des enfants** : quelles sont les possibilités d'accueil pour les enfants de la commune par rapport à la situation actuelle ; la note de 3 indique une dégradation de cette possibilité d'accueil alors que la note de 1 indique une augmentation potentielle (réalisable au besoin) de cette capacité d'accueil.
4. **Impact sur le personnel** : quels sont les effets de la mise en place de la solution sur le plan des ressources humaines tenant compte du personnel actuellement en place et des éventuels recrutements qui seraient nécessaires ; la note de 3 indique un fort impact tant sur le personnel existant qu'en terme d'effort de recrutement alors que la note de 1 indique une continuité dans la gestion du personnel, potentiellement avec une part de création de poste.
5. **Impact organisationnel lors de la mise en place** : quel est l'effort organisationnel, politique ou administratif requis pour mettre en place la solution ; une note de 3 implique un effort et une mise en place important, alors qu'une note de 1 indique un impact administratif minimal – voir nul.
6. **Impact organisationnel à l'exploitation** : quels sont les effets organisationnels et administratifs découlant de la mise en place de la solution à long terme, comparé à la situation actuelle ; une note de 3 indique une complexification de ces effets, alors qu'une note de 1 indique une prévision de simplification administrative.

La simple somme de ces six valeurs numériques permet d'établir, pour chaque solution, une idée de l'impact qui croît en importance parallèlement au total obtenu.

## 5.2. Solution 1 : ne plus faire partie d'un réseau d'accueil de jour

La première solution est, bien évidemment, la plus simple : la commune d'Arzier-Le Muids quitte le RAT et renonce à faire partie d'un réseau, gérant elle-même l'ensemble de son accueil de jour.

Cette solution implique également une sortie de la commune du concept d'accueil de jour commun aux membres de l'AISGE tel que décrit dans le chapitre 2.4, la gestion simultanée de structures et d'enfants appartenant à un réseau (pour les 4 autres communes) ou pas (pour la commune d'Arzier-Le Muids) ayant un impact trop important pour pouvoir être absorbé par la structure administrative existante.

Impact	Note	Remarques
Financier initial	1	Aucun investissement nécessaire, la commune reprendrait simplement la gestion de la garderie et de l'UAPE actuellement sous gestion par l'AISGE.
Financier exploitation	3	Perte de la subvention FAJE de 30 % des salaires éducatifs, soit environ CHF 240'000.00 en 2019. Gain des charges du RAT (CHF 36'519.00 en 2019) Gain des montants récupérés par le RAT pour équilibrer les comptes des autres structures. Augmentation prévisible des charges inter-réseaux en cas de manque de places disponibles. Liberté totale pour fixer les tarifs.
Capacité d'accueil	3	Seulement dans les structures communales ou par la conclusion d'accords avec les réseaux avoisinants. Des accords devraient être trouvés avec les autres communes de l'AISGE pour gérer le cas des enfants qui ne sont pas scolarisés à Arzier ainsi que des enfants scolarisés à Arzier mais n'habitant pas dans notre commune.
Personnel	3	L'ensemble du personnel étant actuellement engagé par l'AISGE, il devrait être soit remplacé, soit débauché pour devenir du personnel communal. La gestion des inscriptions, des factures et les relations avec les parents reviendrait à la commune, impliquant des engagements supplémentaires.
Organisationnel initial	2	À l'exception du personnel, cette solution n'implique pas d'effort administratif particulier pour sa mise en place.
Organisationnel exploitation	3	L'ensemble des tâches administratives devra être reprise par la commune.
<b>Total</b>	<b>15</b>	

### 5.3. Solution 2 : ne plus faire partie d'un réseau d'accueil de jour tout en restant au sein de l'AISGE – Accueil de jour

Cette solution, variante de la première, suppose que les autres communes membres de l'AISGE acceptent de conserver la gestion des enfants et des structures d'Arzier-Le Muids, alors même que la commune de fait plus partie d'un réseau.

Impact	Note	Remarques
Financier initial	1	Aucun investissement nécessaire.
Financier exploitation	3	Perte de la subvention FAJE de 30 % des salaires éducatifs, soit environ CHF 240'000.00 en 2019. Gain des charges du RAT (CHF 36'519.00 en 2019) Gain des montants récupérés par le RAT pour équilibrer les comptes des autres structures. Augmentation prévisible des charges inter-réseaux en cas de manque de places disponibles. Augmentation prévisible des charges de l'AISGE – Accueil de jour au vu de la complexification administrative.
Capacité d'accueil	3	Seulement dans les structures communales. Des accords devraient être trouvés avec les autres communes de l'AISGE pour gérer le cas des enfants qui ne sont pas scolarisés à Arzier ainsi que des enfants scolarisés à Arzier mais n'habitant pas dans notre commune.
Personnel	3	L'ensemble du personnel resterait engagé par l'AISGE. La gestion des inscriptions, des factures et les relations avec les parents resterait à l'AISGE, mais impliquerait certainement des engagements supplémentaires au vu de la complexification des processus.
Organisationnel initial	2	Un travail important devra être entrepris par les autorités communales pour convaincre nos partenaires de l'AISGE.
Organisationnel exploitation	1	L'ensemble des tâches administratives seront gérées comme actuellement, avec probablement une légère complexification.
<b>Total</b>	<b>13</b>	

#### 5.4. Solution 3 : rejoindre un autre réseau existant

Dans sa définition des réseaux d'accueil de jour<sup>22</sup>, la LAJE n'impose pas de contraintes géographiques (contiguïté) aux membres d'un tel réseau. Il pourrait ainsi être envisageable que la commune d'Arzier-Le Muids quitte le RAT pour rejoindre un autre réseau existant tel que l'AJERE (Rolle et environs), l'AJET (Terre-Sainte) ou Nyon, sous réserve bien entendu que ce nouveau réseau l'accepte.

Cette solution implique forcément la fin de la gestion des structures et des enfants par l'AISGE – Accueil de jour ; cette gestion devra être reprise par la commune elle-même.

Impact	Note	Remarques
Financier initial	2	L'entrée dans le nouveau réseau peut être soumise à une cotisation.
Financier exploitation	2	Gain des charges du RAT (CHF 36'519.00 en 2019) mais sans savoir quelles seront les charges du nouveau réseau. Gain des montants récupérés par le RAT pour équilibrer les comptes des autres structures, sans savoir si un équilibrage devrait être réalisé entre les structures du nouveau réseau.
Capacité d'accueil	2	Dans les structures du nouveau réseau, soit possiblement loin du territoire communal.
Personnel	3	L'ensemble du personnel étant actuellement engagé par l'AISGE, il devrait être soit remplacé, soit débauché pour devenir du personnel communal. La gestion des inscriptions, des factures et les relations avec les parents reviendrait à la commune, impliquant des engagements supplémentaires.
Organisationnel initial	2	Un travail important devra être entrepris par les autorités communales pour être accepté dans un nouveau réseau.
Organisationnel exploitation	3	L'ensemble des tâches administratives devra être reprise par la commune.
<b>Total</b>	<b>14</b>	

---

<sup>22</sup> Voir paragraphe 2.2 de ce document

### 5.5. Solution 4 : créer un réseau minimal

Cette solution propose de créer un nouveau réseau d'accueil de jour en collaboration avec quelques communes voisines (par exemple St-Cergue et/ou Bassins) ; tout comme la précédente, cette solution implique la fin de la gestion des structures et des enfants par l' AISGE – Accueil de jour ; cette gestion devra être reprise par la commune elle-même ou par le nouveau réseau qu'il s'agira de mettre sur pied.

<b>Impact</b>	<b>Note</b>	<b>Remarques</b>
Financier initial	3	La commune reprendrait la gestion de la garderie et de l'UAPE actuellement sous gestion par l' AISGE. Parallèlement, un nouveau réseau devrait être créé
Financier exploitation	2	Gain des charges du RAT (CHF 36'519.00 en 2019) mais sans savoir quelles seront les charges du nouveau réseau. Augmentation prévisible des charges inter-réseaux en cas de manque de places disponibles. Gain des montants récupérés par le RAT pour équilibrer les comptes des autres structures, sans savoir si un équilibrage devrait être réalisé entre les structures du nouveau réseau.
Capacité d'accueil	1	Dans les structures du nouveau réseau.
Personnel	3	L'ensemble du personnel étant actuellement engagé par l' AISGE, il devrait être soit remplacé, soit débauché pour devenir du personnel communal. La gestion des inscriptions, des factures et les relations avec les parents reviendrait à la commune, impliquant des engagements supplémentaires. Le personnel spécifique au nouveau réseau devrait également être engagé
Organisationnel initial	3	Cette solution implique un important effort initial organisationnel afin de créer le nouveau réseau.
Organisationnel exploitation	2	L'ensemble des tâches administratives devra être reprise par la commune, le nouveau réseau prendra progressivement sa place
<b>Total</b>	<b>14</b>	

## 5.6. Solution 5 : transformer l'AISGE - Accueil de jour en réseau

Enfin, la dernière solution envisageable consiste à utiliser la structure en place au sein de l'AISGE – Accueil de jour et de l'étendre pour la transformer en réseau.

Impact	Note	Remarques
Financier initial	2	Quasiment aucun investissement ne semble nécessaire, si ce n'est un agrandissement potentiel des bureaux.
Financier exploitation	1	Gain des charges du RAT pour les 5 communes ; ce montant devrait couvrir les dépenses implicites liées au nouveau réseau. Gain des montants récupérés par le RAT pour équilibrer les comptes des autres structures, un équilibre interne pourra être réalisé. Pas d'augmentation prévisible des charges inter-réseaux en cas de manque de places disponibles.
Capacité d'accueil	1	Quasiment sans changement par rapport à la situation actuelle.
Personnel	2	Des engagements devaient être prévus pour gérer les tâches administratives actuellement prises en charge par le RAT (relation avec la FAJE, le canton,...)
Organisationnel initial	2	Cette solution implique la création d'un nouveau réseau en partant de l'organisation déjà en place
Organisationnel exploitation	1	Une fois mis en place, le réseau devrait prendre progressivement sa place. Le risque de tâches doublonnées entre l'AISGE et le RAT n'existerait plus.
<b>Total</b>	<b>9</b>	

## 5.7. Résumé des solutions

Impact	S1	S2	S3	S4	S5
Financier initial	1	1	2	3	2
Financier exploitation	3	3	2	2	1
Capacité d'accueil	3	3	2	1	1
Personnel	3	3	3	3	2
Organisationnel initial	2	2	2	3	2
Organisationnel exploitation	3	1	3	2	1
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>9</b>
<b>Rang</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Sans grande surprise, la solution la moins intéressante consiste à ne plus faire partie du tout d'un réseau d'accueil de jour. De fait, à l'exception de la dernière solution (convertir l'AISGE – Accueil de jour en réseau d'accueil), aucune solution ne semble intéressante que cela soit organisationnellement

ou financièrement ; les avantages liés à une sortie du réseau (plus grande flexibilité des coûts d'accueil et meilleure maîtrise des coûts administratifs) sont clairement contrebalancés par les coûts supplémentaires induits ainsi que par le travail organisationnel qui en découlerait, et ceci quelle que soit la solution retenue.

La transformation de l' AISGE – Accueil de jour pourrait s'avérer être une solution intéressante en cas d'intérêt des quatre autres communes avec, comme objectifs, de poursuivre l'effort entrepris depuis 2013 tout en évitant le phénomène du « réseau dans le réseau » que provoque la situation actuelle et qui, inévitablement, crée des redondances et des doublons dans l'organisation du travail.

## 6. Conclusions

Au vu de ce qui précède, la Municipalité ne pourrait soutenir l'option d'un départ du RAT que si les autres communes de l' AISGE s'accordaient sur la transformation du dicastère de l'accueil de jour en un nouveau réseau.

Cette option devrait, selon elle, être rediscutée au sein des 5 communes lors de la prochaine législature.

En conclusion, Monsieur le Président, Mesdames les Conseillères, Messieurs les Conseillers, la Municipalité vous invite à bien vouloir prendre les décisions suivantes :

### LE CONSEIL COMMUNAL D'ARZIER – LE MUIDS

vu la réponse municipale au postulat de M. Grandjean ;

Attendu que cet objet a été régulièrement porté à l'ordre du jour ;

**Décide** De prendre acte de la réponse municipale du 5 octobre 2020 sur le postulat de M. Vincent Grandjean invitant la Municipalité à étudier l'opportunité « de quitter le RAT et de créer une nouvelle structure d'accueil en partenariat avec d'autres communes qui partagent notre souci de financement »

Ainsi délibéré par la Municipalité dans sa séance du 5 octobre 2020, pour être soumis à l'approbation du Conseil communal.

Au nom de la Municipalité

La Syndique  
Louise Schweizer



Le Secrétaire  
Quentin Pommaz