

**EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DE L'AJEMA
PREMIERS RÉSULTATS**

ASSEMBLÉE INTERCOMMUNALE DU 14 MAI 2024

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

- Etudier les évolutions possibles pour que l'AJEMA sorte de l'ARASMAC et qu'il devienne un réseau hybride
 - Avantages et inconvénients des formes juridiques possibles
 - Association intercommunale
 - Association de droit privé ou fondation
 - Liens avec l'ARASMAC
- Estimer les ressources nécessaires pour assurer les prestations administratives des structures gérées par elle
 - Et pour assurer le bon fonctionnement global du réseau

CONTEXTE

- L'AJEMA aujourd'hui
 - But optionnel de l'ARASMAC
 - 565 places en préscolaire, près de 1'100 en parascolaire
 - Réseau subventionneur (reporting FAJE et subventions)
 - Ne gère aucune structure d'accueil en direct
 - ARASMAC employeur des accueillant-e-s en milieu familial
- Réseau complexe avec beaucoup d'interlocuteurs
 - 33 structures pour 19 exploitants !
 - 33 communes
- Période compliquée
 - Certaines communes se posent des questions et envisagent de quitter le réseau

OBJECTIFS VISÉS EN DEVENANT UN RÉSEAU HYBRIDE

- Création de nouvelles places facilitée
 - En ouvrant de nouvelles structures dont l'AJEMA serait employeur
 - Avec l'aide des communes pour les locaux
- Pour les structures intégrées et les nouvelles structures
- Et pour les structures conventionnées qui le souhaiteraient
 - Harmonisation de la qualité de la gestion administrative et financière des structures
 - Assurance d'un traitement équitable des familles (calcul du revenu déterminant)
 - Harmonisation des conditions de travail du personnel des structures

DÉROULÉ DE LA PREMIÈRE PARTIE DE L'ÉTUDE

- Entretien avec la directrice de la FAJE
- Entretiens avec des responsables de réseaux représentatifs
- Entretien avec le responsable de l'AJEMA

RÉSEAUX RENCONTRÉS

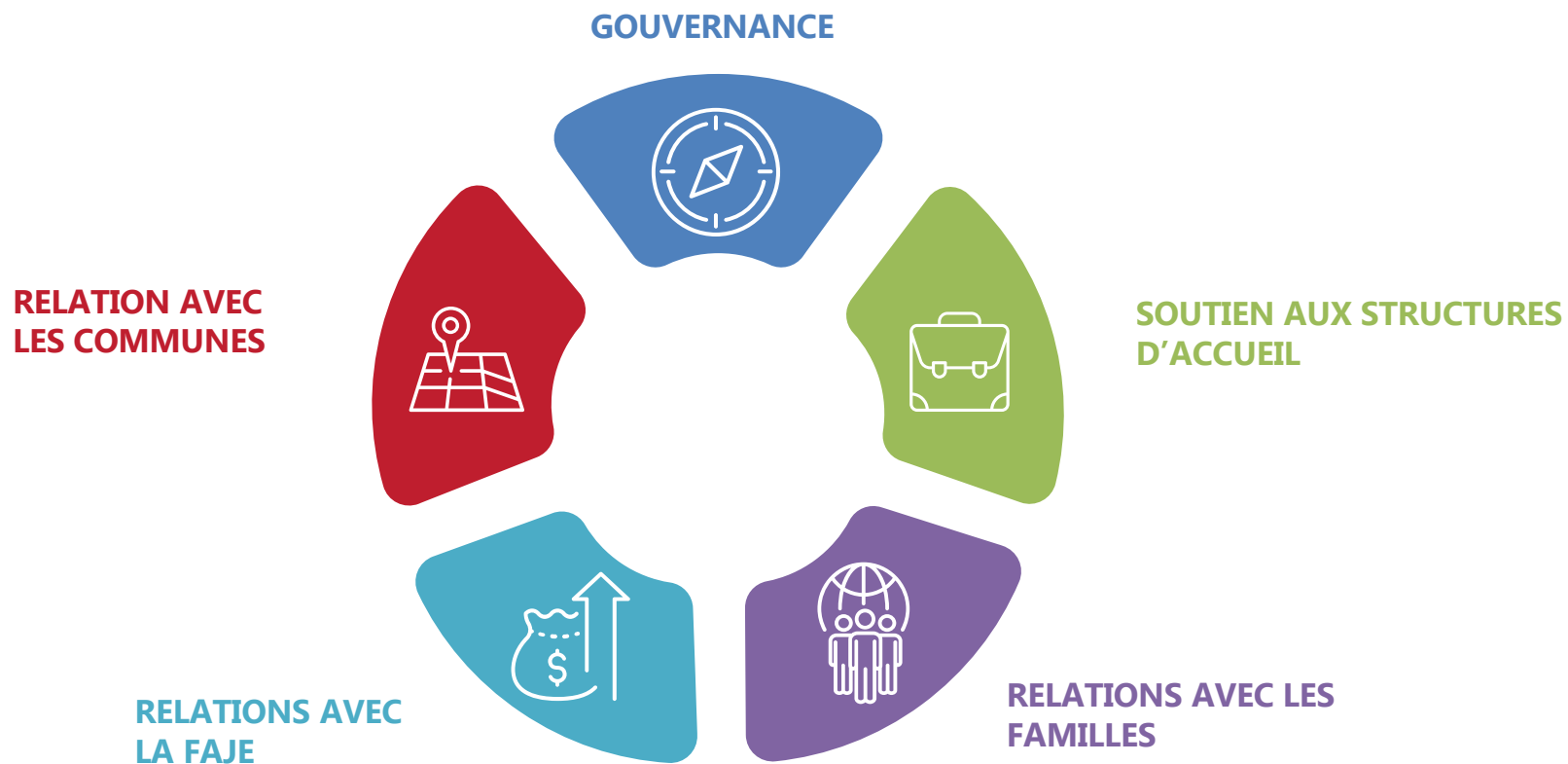
- EFAJE (Gros de Vaud et environs)
 - 31 communes
 - Réseau employeur
 - Association de droit privé
- L (Lausanne)
 - 1 commune
 - Réseau hybride (la plupart des places sont dans des structures conventionnées)
 - Réseau Ville
- Enfants Chablais
 - 15 communes
 - Réseau hybride (toute nouvelle structure est intégrée au réseau)
 - But optionnel de l'ARASPE – en train de s'en détacher
- ARAJ (Broye)
 - 22 communes (31 communes à l'ARAS Broye Vully)
 - Réseau subventionneur
 - Association de droit privé
 - Mandat de prestation à l'ARAS Broye Vully

CONTENU DE LA PRÉSENTATION

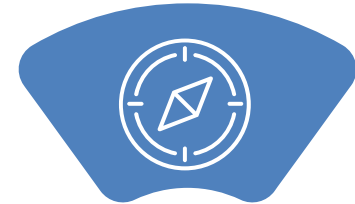
- Éléments nécessaires pour avoir un réseau hybride **efficace** et qui donne satisfaction aux parties prenantes
- Où en est l'AJEMA ?
- Options envisageables
- Suite de la démarche

UN RÉSEAU HYBRIDE EFFICIENT

LES ÉLÉMENTS D'UN RÉSEAU EFFICIENT



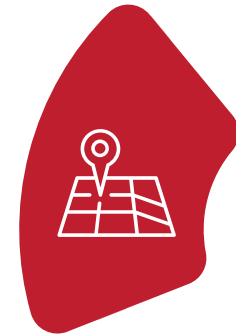
GOUVERNANCE



- Un statut juridique propre
 - Être un but optionnel d'une association de communes ne fonctionne pas bien
 - Périmètre
 - Diversité des missions et des financements
 - Gestion des RH adaptée pour le personnel des structures/AMF
- Un directeur de réseau au bon niveau
 - Interlocuteur privilégié des communes et structures
- Des représentants décisionnaires engagés

RELATIONS AVEC LES COMMUNES

- Relations proches et personnalisées
 - Ecoute et explications individuelles
 - Transparence
- Etablir la confiance mutuelle et les encourager à devenir actrices



RELATIONS AVEC LES FAMILLES



- Traitement équitable des familles
 - Calculs des revenus déterminants appliqués uniformément
 - Gestion équitable de la liste d'attente
- Création de nouvelles places adaptée aux besoins
 - Selon le domicile/les flux de déplacement
- Concepts pédagogiques diversifiés

SOUTIEN AUX STRUCTURES CONVENTIONNÉES

- Inclusion des responsables de structures
 - Dans les différents projets d'évolution
- Soutien pour certaines tâches administratives
 - Complexes, ou peu courantes
- Contrôle des coûts des structures
 - Etablissement du budget
 - Suivi des dépenses



SOUTIEN AUX STRUCTURES GÉRÉES EN DIRECT

- Décharge des tâches administratives
 - Calcul des revenus
 - Facturation, comptabilité et contentieux
 - Gestion administrative des RH
 - Tâches spécifiques (demandes de subventions, sécurité, ...)
- Soutien au bon niveau
 - Soutien pédagogique sur demande
 - Soutien pour les différentes situations RH, ou avec des parents
 - Soutien pour les solutions de remplacements
- Coûts induits récupérés dans les structures
 - Taux de direction et d'administration moindres au sein des structures
- Gain en efficacité et professionnalisation
 - Surtout dans les structures associatives
 - Meilleure gestion des risques (informatiques, protection des données, ...)














RELATIONS AVEC LA FAJE



- Reporting facilité et peu chronophage
 - Homogénéité dans la gestion administrative des structures

FORCES ET FAIBLESSES DE L'AJEMA AUJOURD'HUI

PREMIÈRE ANALYSE

Thèmes		Remarques
Statut juridique propre		But optionnel de l'ARASMAC
Directeur réseau au bon niveau		Adjoint du directeur ARASMAC
Représentants décisionnaires engagés		Missions et périmètre différentes entre ARASMAC et AJEMA
Relation personnalisée avec les communes		Manque de temps / de ressources
Traitement équitable des familles		Liste d'attente à points Soutien pour le calcul du revenu déterminant
Création de nouvelles places		Selon les opportunités (communes, associations, privés)
Concepts pédagogiques diversifiés		Liberté des structures
Inclusion des structures dans les projets		Manque de temps / de ressources
Soutien administratif aux structures		Pour les cas compliqués uniquement
Contrôle des coûts des structures		Constate des différences de coûts non justifiables
Reporting à la FAJE		19 manières de faire

OPTIONS ENVISAGEABLES

OPTIONS POSSIBLES

- L'AJEMA reste un but optionnel de l'ARASMAC
 - Fonctionnement du comité et du conseil intercommunal actuels
- L'AJEMA devient indépendant mais confie un mandat de prestations administratives à l'ARASMAC
 - Création d'un comité propre
 - Nouveau conseil intercommunal ou assemblée générale
- L'AJEMA s'autonomise complètement
 - Création d'un comité propre
 - Nouveau conseil intercommunal ou assemblée générale

PERSONNALITÉS JURIDIQUES POSSIBLES

- Association de droit privé (ex. ARCAM, garderies)
 - Fonctionnement plus agile
 - Peut intégrer des représentants des structures conventionnées
 - Parfois considérée comme offrant moins de contrôle aux communes membres
 - Assemblée générale moins formelle que l'assemblée des délégués
 - Pas de contrôle par une commission de gestion
 - Personnalité juridique faible: baux, financements,...
- Fondation (ex. EMS, Institution de Lavigny)
 - Idem association de droit privé
 - Personnalité juridique donne plus confiance
- Association intercommunale
 - Fonctionnement plus cadré
 - Personnalité juridique pérenne et qui donne confiance
 - Processus décisionnel plus lent

SUITE DE LA DÉMARCHE

PROCHAINES ÉTAPES

- Entretiens avec des acteurs de l'AJEMA pour mieux cerner leurs besoins
 - Communes
 - Structures
- Comparaison plus fine des formes juridiques possibles
 - En fonction des besoins détectés en entretien
- Etude des relations possibles entre l'AJEMA et l'ARASMAC
- Evaluation des besoins nécessaires au sein de l'AJEMA
 - Ressources humaines
- Plan d'action pour mettre en place la nouvelle structure

MERCI DE VOTRE ATTENTION !