



Au Conseil intercommunal de l'ASIPE

Préavis No 4/2025

Préavis 4/2025 – Comptes 2024 et rapport de gestion 2024

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs les Conseillers,

La Commission de gestion (CoGes) composée de :

- Mme Anaïs Bidiville (membre)
- Mme Christel Pahud (suppléante)
- M. Jean-Claude Villiger (suppléant)
- M. Johann Indermühle (président-rapporteur)

s'est réunie à quatre reprises, notamment lors d'une séance en présence du Président du CoDir, M. Nicolas Schmid, ainsi que du Directeur de l'ASIPE, M. Pierre-Alain Lunardi, afin d'analyser le rapport de gestion 2024 de l'ASIPE, conformément au préavis concerné.

1. Gestion du calendrier, de la communication et le rapport de gestion.

La CoGes s'est réunie en urgence le 31.03.2025, à la suite d'un mail reçu de la Commission des finances où il était mentionné que les rapports des Commissions devaient être rendus pour le 08 mai 2025.

Avec un membre démissionnaire et deux autres qui avaient des disponibilités limitées, les deux membres restants ont décidé de demander aux suppléants de participer à l'élaboration du présent rapport.

Lors de la sortie de l'ancien président, la CoGes n'a pas pensé à se revoir pour décider qui allait le remplacer. En effet, c'est seulement la deuxième année d'existence de cette Commission et toutes les bonnes pratiques pour son bon fonctionnement ne sont pas encore acquises par la Commission elle-même, ni par les différentes instances de l'ASIPE.

Pour ces différentes raisons, nous étions tous en attente d'informations du CoDir ou du bureau du Conseil intercommunal qui ne nous sont pas parvenues.

Concernant la procédure, nous avons reçu, à notre demande, un rapport de gestion provisoire seulement le 01.04.2025 et le définitif encore plus tard le 16.04.2025. Suite à cet état des choses et les vacances scolaires de Pâques, la Commission n'a eu que très peu de temps pour rédiger ce rapport. De ce fait, celui-ci sera axé uniquement sur le rapport de gestion du CoDir comme demandé dans les statuts de l'ASIPE.

Le rapport de gestion du CoDir, tel que présenté cette année, est très complet et intéressant à lire. Mais d'un point de vue gestion, il n'est pas assez chiffré. Il ressemble plus à un rapport d'activités qu'à un rapport de gestion. Nous aimerions pouvoir faire davantage de comparaison entre les différentes structures, avec des chiffres et des analyses semblables, afin que celles-ci puissent être comparées d'une année à l'autre et d'une structure à l'autre.

Et surtout, nous aimerions connaître les difficultés de certaines structures comme par exemple : Le Croc' Bonheur où le bailleur aimerait récupérer les locaux.

Vœu 1/25 : Améliorer le suivi des commissions dans leur agenda, avec une annonce plus réactive des changements de conseiller en commission. Mieux anticiper et communiquer les dates et délais importants afin de permettre une organisation optimale et un temps suffisant pour la rédaction de rapports de qualité.

Vœu 2/25 : Mettre en place un canevas (créé par l'ASIPE) destiné aux différentes directions des UAPE afin de standardiser le rapport et uniformiser les informations pour qu'elles soient axées davantage sur la gestion et moins sur les activités.

2. Réponses aux vœux 2024

La CoGes a demandé au Président et au Directeur ce qui avait été entrepris concernant les vœux du rapport de gestion 2023. Voici les réponses obtenues.

<i>Vœu 1 : Analyse rapide de la situation du Croc'Bonheur et éventuelle conciliation entre l'ASIPE et la Fondation des Logements Protégés de la Broye. Proposition rapide avec solutions intermédiaires améliorant la situation et la sécurité des enfants ainsi que du personnel.</i>

L'entente avec la Fondation des Logements Protégés de la Broye n'est pas optimale. Les "conflits" intergénérationnels persistent. Les habitants des appartements protégés ne sont pas toujours très coopératifs. La cohabitation devient de plus en plus difficile

Le contrat de bail commercial est à 5 ans, soit jusqu'en 2030. De plus, la Fondation aimerait récupérer ses locaux, il est donc urgent de trouver une solution. Le CoDir réfléchit à intégrer l'UAPE Croc' Bonheur dans les futurs projets sur le site DLT.

Dans le cadre des projets sur DLT, un cahier des charges vient d'être finalisé pour un bâtiment provisoire pour août 2026. Ce projet sera inscrit au budget 2026 et un préavis en ce sens sera présenté en septembre 2025 dans le cadre du projet d'extension DLT.

Vœu 2 : Analyse de la gestion de l'absentéisme, mesures et soutien à définir. Étude pour un soutien potentiel de l'administration afin de diminuer la charge administrative des UAPE.

Vœu 3: Amélioration de la communication entre le CoDir et les Directeurs. Plus de contacts entre les responsables de dicastères du CoDir et les directions scolaires afin de combler certains manquements organisationnels.

Afin de pallier à la surcharge de travail administratif dans les UAPE, l'ASIPE a engagé une secrétaire de direction à 60 % dès octobre 2024, suite au départ de la titulaire. Ce taux d'activité a été porté à 80 % à compter du 1^{er} janvier 2025, afin de renforcer le soutien à la direction générale des UAPE.

En 2024, les cas de maladies ou d'accidents ont créé un taux d'absentéisme relativement élevé, mais difficilement évitable par de la prévention.

Quant à la communication, des rencontres entre le CoDir et les Directeurs d'établissements scolaires ont lieu selon les besoins et sur demande, ce qui semble convenir à toutes les parties. Cependant, la communication reste un point de vigilance car elle pourrait encore être améliorée. Il y a encore du travail pour la simplification de certaines mesures, d'un côté comme de l'autre. Cela permettrait à chaque partie de gagner en efficacité et en temps.

Les enclassements restent un sujet de discordance entre les directions, car les informations n'arrivent pas assez tôt rendant l'anticipation de l'organisation et de la planification difficiles.

Vœu 4 : Respect des directives de l'ASIPE par les directions scolaires (camps) et des procédures dans le cadre de l'établissement du budget.

Le contrôle de gestion sur les derniers camps a mis en évidence de nombreux problèmes. Le CoDir a décidé la révision de la Directive 13 en la matière (Directives sur les prestations scolaires), qui a été validée le 28 avril dernier.

Vœu 5 : Analyse rapide des manques à venir en matière de classes d'écoles et de salles de gymnastique.

Le plan de développement a été mis à jour au printemps 2024 avec plusieurs projets. Le CoDir a également lancé le processus de révision des statuts pour permettre, avec un plafond d'endettement, de faire face aux besoins urgents.

Vœu 6 : Ne plus utiliser le budget du Conseil d'Etablissement (CEt) pour des achats de matériel, mais pour soutenir les actions liées aux rôles du CEt.

Toutes les dépenses liées aux postes relevant du CEt sont décidées par ce dernier.

Vœu 7 : Analyse de la politique de gestion des Ressources Humaines au sein de l'ASIPE et de son CoDir

Le CoDir a soumis au Conseil intercommunal en septembre 2024 un règlement du personnel qui est entré en fonction le 1^{er} mars 2025. La responsable RH vient de terminer et réussir sa première formation dans le domaine RH.

Les cadres de l'ASIPE ont participé à un workshop en février dernier pour préparer les thèmes à traiter dans le cadre du règlement d'application.

Le domaine RH doit encore évoluer avec une modernisation des moyens informatiques afin d'avoir un pilotage plus fin, sur l'absentéisme par exemple.

3. Intégration de l'ASIEGE

La discussion autour de l'intégration de l'ASIEGE au sein de l'ASIPE laisse entendre que la transition s'est globalement bien déroulée. Les anciens collaborateurs et collaboratrices de l'ASIEGE se disent satisfait-e-s de cette intégration, notamment grâce à un accès élargi à la formation continue, ce qui représente un gain important en termes de développement professionnel.

Le Directeur de l'ASIPE veille à maintenir une bonne dynamique en organisant régulièrement des rencontres intersites, favorisant ainsi la cohésion et la collaboration entre les équipes. Du point de vue organisationnel, certains changements ont été relevés, mais ils sont généralement perçus de manière positive. Une collaboratrice a néanmoins quitté la structure, ce qui reste une situation isolée.

Les directions concernées expriment leur satisfaction : elles se sentent intégrées, bénéficient d'une plus grande autonomie dans leur travail et apprécient la qualité des échanges au sein du nouveau cadre institutionnel. La question du détail des heures de travail reste toutefois un point à clarifier, un logiciel permettant un meilleur suivi des heures des collaboratrices et collaborateurs va être mis en place.

Enfin, l'ASIPE a pris soin d'accompagner cette phase d'intégration avec sérieux. Un questionnaire de satisfaction sera prochainement adressé aux collaborateurs et collaboratrices concerné-e-s afin d'évaluer plus précisément leur ressenti, identifier les éventuels ajustements à prévoir, et continuer à renforcer la cohérence de cette nouvelle organisation.

4. Préavis en cours et clôturés

Concernant les préavis de l'année 2023/2024 mentionnés dans le rapport, 10 ont été recensés, dont 2 restent ouverts à ce jour. Afin d'avoir une vue d'ensemble plus claire, nous avons demandé des informations complémentaires. Un tableau récapitulatif couvrant la période de 2021 à aujourd'hui nous a été transmis : sur les 30 préavis enregistrés depuis 2021, 9 sont encore ouverts.

Vœu 3/25 : La CoGes souhaite recevoir ce tableau récapitulatif de manière régulière et que les préavis clôturés soient communiqués au fur et à mesure.

Vœu 4/25 : La CoGes souhaiterait que le CoDir accorde davantage d'importance sur l'exactitude des futurs préavis, y compris ceux soumis en urgence, et qu'il n'hésite pas à solliciter davantage de conseils, notamment en lien avec le côté technique si nécessaire, afin d'éviter de revenir avec une demande de crédit supplémentaire en raison d'un oubli d'un poste important lors de la première demande.

5. Bibliothèque

La question de l'état du matériel, notamment des livres abîmés, a été soulevée. Une collaboratrice est en charge de la réparation des ouvrages dans la mesure du possible. Cependant, 110 documents ont été jugés irréparables cette année.

Les critères d'analyse utilisés par les bibliothécaires pour identifier les besoins, faire des choix d'acquisition et suivre l'évolution des usages ont été demandés par la CoGes, les réponses suivantes ont été transmises.

- Les demandes scolaires proviennent principalement des enseignantes.
- Les autres choix (littérature jeunesse, ado, adultes, etc.) sont discutés et décidés par l'ensemble de l'équipe ainsi que sur la base des retours des lecteurs et lectrices.

Concernant la promotion de la lecture, les bibliothèques se sont engagées activement dans des projets concrets :

Un club de lecture pour les adolescent·e·s et les élèves du secondaire a été mis en place. Cette initiative est née de la Commission de la bibliothèque et vise à encourager la lecture chez les jeunes.

Vœu 5/25 : La CoGes souhaiterait qu'un retour soit fait dans le Rapport de gestion 2026 sur l'efficacité des nouvelles procédures mises en place durant l'année 2025.

6. UAPE

Taux d'absentéisme dans les UAPE

Il serait pertinent d'avoir une vision commune sur les chiffres liés au taux d'absentéisme dans les UAPE, afin de mieux comprendre les enjeux et d'envisager des pistes d'amélioration. Cependant, en raison

du manque de moyens informatiques et humains, aucun pilotage n'a été réalisé depuis plusieurs années. Très prochainement, la direction de l'ASIPE prévoit de faire des propositions au CoDir pour combler ces lacunes, notamment en ce qui concerne les outils informatiques.

Le stagiaire de l'ASIPE et la responsable RH ont effectué une analyse pour les mois d'août à décembre 2024. Le taux d'absentéisme varie de 2,3 % à 9,6 %, avec un pic observé en novembre, principalement en raison des maladies hivernales. Bien que ce taux soit jugé normal, il reste néanmoins contraignant car il nécessite des remplacements qui ne peuvent pas toujours être compensés de manière simple et rapide.

Afin d'améliorer la gestion de l'absentéisme et d'identifier des pistes de réduction, la direction de l'ASIPE travaille actuellement sur des mesures en lien avec la santé, en partenariat avec le poste récemment créé concernant la sécurité et santé au travail. Le poste RH permet d'offrir un accompagnement plus ciblé au personnel sur ces questions. Il convient de souligner que, dans une structure où 91 % du personnel est féminin, les responsabilités parentales jouent un rôle important dans l'absentéisme, particulièrement lorsque les enfants des collaboratrices sont malades.

Supervision et partage des bonnes pratiques

Actuellement, les directions des différentes UAPE se rencontrent trois fois par mois pour échanger sur des cas spécifiques et partager des bonnes pratiques. En outre, la Directrice générale possède une vision globale des cinq UAPE, qu'elle rencontre une fois par semaine, veillant ainsi à ce que les équipes bénéficient au maximum de formations communes afin de favoriser le partage d'expériences et de méthodes pédagogiques. Cela permet un échange régulier sur les bonnes pratiques ainsi que sur la mise à jour de la documentation commune.

Le concept pédagogique reste identique pour l'ensemble des structures. Cependant des mesures sont en cours pour renforcer ce suivi et assurer une plus grande cohérence entre les UAPE. Par exemple, il est déjà arrivé qu'un·e apprenti·e présente son travail à d'autres équipes, dans une démarche de valorisation personnelle et de partage des initiatives. Une apprentie a ainsi présenté un projet sur le harcèlement, ce qui a permis de diffuser une initiative intéressante auprès des autres équipes. Ce type de projet pourrait être encouragé et partagé de manière plus large à l'avenir pour enrichir la pratique professionnelle de l'ensemble des équipes.

Accompagnement d'enfants à besoins particuliers

La CoGes relève une nette augmentation d'enfants à besoins particuliers dans les différentes UAPE, le Directeur confirme ce point et informe que le pourcentage fluctue, notamment parce que tous les enfants ne sont pas diagnostiqués. Depuis 2024, un groupe de travail composé de membres de la direction et de collaborateur·trice·s, a déjà mené une réflexion à ce sujet, afin de mettre en place des solutions d'accompagnement adaptées aux besoins de ces enfants. Il en résulte les points suivants :

- Travailler en interprofessionnalité pour réfléchir aux besoins des enfants.
- Augmenter et sensibiliser les collaboratrices et collaborateurs à la formation continue.
- Mise en place d'une formation en cascade, méthode où une personne suit une formation puis transmet à son tour les connaissances acquises à ses collègues.
- Mise en place d'un partenariat avec une unité du CHUV pour bénéficier d'un soutien en cas de situations difficiles.

Plainte UAPE

La CoGes a questionné sur cette situation et remercie la direction pour la transparence concernant ce point sensible. Nous constatons que l'ASIPE a pris les choses en main et accompagné de manière très professionnelle et bienveillante les collaboratrices concernées, notamment en effectuant de nombreuses rencontres entre toutes les parties ou en accompagnant les collaboratrices durant les différentes étapes de la procédure pénale. Cette situation a bien affecté les deux collaboratrices de l'ASIPE qui ont pu bénéficier d'un soutien psychologique.

Nous relevons également que L'ASIPE a pris ses responsabilités pour mettre en place un environnement de travail sûr et respectueux en cassant le contrat avec les parents qui continuent de mettre leur enfant à l'UAPE malgré la procédure en cours. Ce genre de situation arrive très rarement, sur 250 enfants accueillis chaque jour, seulement quelques familles dysfonctionnent et de telles situations sensibles n'arrivent que très rarement.

Apprentis et stagiaires :

La CoGes relève que l'ASIPE est un bon élève concernant les engagements des stagiaires ; elle respecte, lors d'engagement, le contrat type introduit par les autorités cantonales en 2023. Ce dernier impose un salaire de 600 francs minimum et limite à six mois maximum la durée du stage, renouvelable une seule fois, à condition qu'il débouche sur une signature de contrat d'apprentissage. Actuellement, l'ASIPE emploie 6 stagiaires et 5 apprentis répartis dans toutes les structures, sauf à l'UAPE Petit Château qui n'est pas suffisamment grande pour accueillir une ou un stagiaire.

La nouvelle procédure d'engagement des stagiaires, mentionnée dans le rapport, a été mise en place début 2025. Elle a pour avantage de sécuriser et apporte une assurance de recevoir des bons dossiers de candidature. La communication et la visibilité de la formation commencent déjà en amont lors de la journée découverte métier organisée par Forma Broye en septembre où l'ASIPE est présente, ce qui montre un intérêt à faire partie des acteurs de la formation professionnelle de la région de la Broye.

Vœu 6/25 : Que l'ASIPE mène une réflexion sérieuse sur la nécessité d'ouvrir un poste de coordinatrice à l'intégration qui jouerait un rôle clé pour accompagner l'accueil et le suivi d'enfants à besoins particuliers

7. Sécurité, Harcèlement, Médiation

La sécurité, le harcèlement et la médiation relèvent en premier lieu de la responsabilité des établissements scolaires, en particulier lorsqu'il s'agit d'élèves dans le cadre scolaire. Cela dit, le CoDir reste particulièrement attentif à ces problématiques.

En ce sens, en fin d'année 2022, le CoDir a demandé aux trois directions d'établissement un rapport sur le climat scolaire, à remettre en mars 2023, afin de pouvoir envisager des moyens d'action, notamment financiers, via le budget. À ce jour, malheureusement aucun rapport n'a été remis.

L'ASIPE s'engage néanmoins sur ces thématiques en finançant, par exemple en 2025, un spectacle de sensibilisation pour les élèves. Le Directeur de l'ASIPE est également régulièrement en contact avec les directions d'écoles primaires concernant des situations spécifiques. Toutefois, il reçoit très peu de retours concernant les mesures prises par les établissements.

Le Conseil d'établissement s'efforce également de proposer des spectacles ou interventions autour des thématiques des violences.

Concernant la sécurité dans les transports (bus, train, taxi), les possibilités d'intervention sont limitées par la brièveté des trajets – environ huit minutes en moyenne dans le bus – ce qui rend les actions de prévention difficiles. Des actions ponctuelles existent toutefois : les CFF, par exemple, sont intervenus à l'école de Granges-Marnand pour faire de la prévention.

L'ASIPE souhaite intensifier ses actions de prévention et entamer une réflexion sur les sanctions à appliquer.

Vœu 7/25 : La CoGes souhaiterait que l'ASIPE sollicite la DGEO pour demander un rapport de la part des directions d'établissements scolaires (EPPG, EPPC, ESP) portant sur plusieurs aspects du climat scolaire (violence, victimisation des élèves, créativité des sanctions, mise en place de mesures plus participatives impliquants les élèves).

Vœu 8/25 : Que le CoDir fasse un retour concret de ces rapports au Conseil intercommunal afin que celui-ci puisse mieux comprendre les dynamiques propres à chaque établissement, identifier les bonnes pratiques ainsi que les actions concrètes en matière de prévention et d'inclusion.

8. AMOK (provient du mot malais amuk qui signifie « rage incontrôlable »)

Un film de prévention réalisé par le Canton en 2021 est diffusé à l'ensemble des professionnels en début d'année scolaire. Ce film a pour but de sensibiliser et de mieux faire comprendre ce qu'est un cas de type AMOK .

La responsabilité des communes, respectivement de l'ASIPE, dans le cadre des constructions scolaires, se limite à installer un système d'alarme en vertu du règlement sur les constructions scolaires d'avril 2020. La question de la réaction attendue du personnel en cas d'incident fait toujours débat et relève des discussions en cours à la DGEO.

Le Directeur de l'ASIPE va prochainement présenter au CoDir un projet pilote pour DLT. Ce dernier, siège également à la Commission cantonale des constructions scolaires et bénéficie des informations sur ce sujet, la DGEO n'est pas encore au clair sur toutes les modalités. En octobre, les directions ont été informées qu'aucun exercice pratique AMOK ne serait organisé dans les écoles, ce type d'exercice

étant jugé potentiellement traumatisant pour les élèves et le personnel. La consigne officielle est de **se cacher et de ne pas sortir**.

Tous les enseignants disposent d'un **formulaire spécifique** à remplir et à afficher contre la fenêtre de la salle de classe. Par ailleurs, les verrous des portes doivent pouvoir être verrouillés de l'intérieur pour garantir la sécurité des occupants en cas de nécessité.

9. Infirmerie

Trois infirmier·ère·s scolaires sont actuellement en fonction sur les différents sites, mais ils-elles sont engagé·e·s par l'AVASAD, et non par l'ASIPE. Cette organisation découle d'une spécificité propre au Canton de Vaud, où les infirmier·ère·s scolaires ne sont pas rattaché·e·s aux Associations intercommunales. Ainsi, l'ASIPE n'a aucun lien hiérarchique ou fonctionnel direct avec le personnel infirmier. Son rôle se limite à mettre à disposition un local adapté, à participer au financement d'une partie du matériel de soin de base (comme les pansements), et à collaborer ponctuellement sur des questions de prévention, notamment dans le cadre de la santé dentaire.

En cas de problème identifié (par exemple lors d'un contrôle), l'ASIPE transmet les informations à l'infirmier·ère, qui prend alors contact avec les parents pour fixer un éventuel rendez-vous. Les échanges entre les infirmier·ère·s et l'ASIPE restent cependant très limités.

Un protocole est en place pour la prise en charge des soins en cas d'absence de l'infirmier·ère. Si la situation le permet, les parents sont contactés afin de venir chercher leur enfant. En cas de blessure grave ou d'urgence – par exemple lors d'un cours de gymnastique – l'établissement fait directement appel aux services de secours (ambulance).

10. Restaurant scolaire / La Détente

Le rapport mentionne que cette prestation est toujours un succès, cependant lors de l'échange avec le Directeur et le Président, nous constatons qu'il arrive que la satisfaction ne soit pas optimale en ce qui concerne la quantité et la qualité des repas produits et livrés par le SeMo (Semestre de Motivation).

Vœu 9/25 : Qu'une enquête de satisfaction soit faite, concernant la Détente, auprès des élèves et des parents et qu'une communication soit mise en place avec le prestataire pour que les repas correspondent aux attentes et besoins.

11. Conclusions

La CoGes remercie les membres du CoDir et le Directeur administratif pour l'établissement du Rapport de gestion 2024.

Si certains éléments relevés dans ce rapport, appellent à des améliorations, la gestion globale de l'ASIPE peut être considérée comme bonne. Le sérieux du travail fourni, l'investissement des équipes et la volonté de répondre aux besoins toujours plus complexes des structures gérées par l'ASIPE sont à saluer.

Les exigences institutionnelles, sociales et légales évoluent rapidement et nécessitent une grande capacité d'adaptation de la part du CoDir, des directions de sites et de l'ensemble du personnel. La

Commission est consciente des défis quotidiens rencontrés sur le terrain. À ce titre, la Commission encourage les responsables à poursuivre les efforts déjà engagés dans plusieurs domaines clés. Elle souligne aussi l'importance de prendre en considération les vœux exprimés tout au long de ce rapport, qui visent non pas à critiquer, mais à renforcer l'efficacité, la transparence et la qualité des prestations de l'ASIPE.

Dans ce cadre, la Commission souhaite que le dialogue entre les organes décisionnels, les Commissions et le terrain reste ouvert, constructif et régulier, dans l'intérêt des enfants, des jeunes et des familles concernées par les services de l'ASIPE.

Au vu de ce qui précède, nous vous prions, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers, de bien vouloir voter les conclusions suivantes :

- Vu le préavis 4/2025 du Comité de direction de l'ASIPE
- Ouï le rapport de la commission chargée d'étudier cette affaire
- Considérant que cet objet a été porté à l'ordre du jour

DECIDE

Article 1 d'approuver le rapport de gestion 2024 tel que présenté et d'en donner décharge au Comité de direction.

Article 2 de donner décharge au Comité de direction sur sa gestion durant l'année écoulée.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers, nos salutations distinguées.

Pour la Commission de gestion :

Anaïs Bidiville

Christel Pahud

Jean-Claude Villiger

Johann Indermühle
(Président-rapporteur)