



Au Conseil intercommunal de l'ASIPE

Préavis No 4/ 2026

Préavis 4/2026 – Comptes 2025 et rapport de gestion 2025

Monsieur le Président,
Mesdames, Messieurs les Conseillers,

La Commission de gestion (CoGes) composée de :

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

s'est réunie à plusieurs reprises. Elle a participé : à une visite de l'UAPE Croc'Odile avec un repas partagé avec les enfants, à une séance avec les Directeurs d'établissements et une dernière rencontre 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 2025 de l'ASIPE, conformément au préavis concerné.

1.Introduction

Nous regrettons la réception tardive du rapport de gestion. Nous aimerions, à l'avenir, le recevoir plus tôt afin de mieux étudier et approfondir certains points y figurant. Nous en avons discuté avec le président et le directeur et nous avons convenu qu'une réception du rapport vers la mi-mars serait réalisable et plus adéquate pour la commission.

Cependant, le rapport de gestion du CoDir, tel que présenté, est très complet et intéressant à lire. Mais d'un point de vue gestion, concernant les UAPE, 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 comparaisons entre les différentes structures, avec des chiffres semblables qui pourraient être comparés d'une année à l'autre et d'une structure à l'autre. Cette demande avait déjà été émise l'année dernière mais elle n'a toujours pas été réalisée.

Vœu 1/26 : 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.

Vœu 2/26 : Recevoir à l'avenir le rapport de gestion au plus tard mi-mars.

2.Suivi des vœux 2025

Des réponses aux vœux, émis sur le rapport de gestion 2024, avaient été données lors de l'assemblée d'acceptation de celui-ci. Cependant, certaines réponses n'ont pas été concrétisées. La CoGes a demandé au Président et au Directeur ce qui avait été entrepris ou allait encore être entrepris concernant ces vœux. Voici les réponses obtenues :

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.

Un canevas simple avec les chiffres clés sera distribué aux différentes institutions pour le prochain rapport. Au vu du commentaire en introduction, la commission reconduit ce vœu afin d'en assurer le suivi.

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.

Un tableau a été envoyé suite à la rencontre avec le directeur et le président. Il serait bien que ce tableau soit envoyé tous les 6 mois à la commission de gestion.

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

La commission a demandé comment se passe l'élaboration d'un budget. M. Lunardi nous présente un tableau avec les différentes étapes et les délais pour sa préparation.

Le bon fonctionnement du processus est dépendant des informations que M. Lunardi reçoit des différentes entités.

Il regroupe toutes les informations pour réaliser un budget provisoire.

Ensuite, différentes séances ont eu lieu au sein du CODIR pour vérifier qu'aucun oubli ou d'éventuelles fautes de report de chiffres ont été faits.

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 impliquant les élèves).

Ce vœu a été débattu lors de la séance avec les Directeurs.

3. Rencontre avec les directeurs d'établissements

La Commission de gestion a rencontré les trois directeurs, soit Messieurs Xavier Nicod de l'Etablissement primaire de Payerne - Granges et environs, Monsieur Christian Chevallier, Directeur de l'établissement primaire de Payerne-Corcelles et environs ainsi que Monsieur Philippe Berdoz, Directeur de l'établissement secondaire de Payerne et environs, en présence d'une délégation du CODIR de l'ASIPE ainsi que de son Directeur Monsieur Lunardi et la Directrice des UAPE, Madame Magne.

Le but de cette rencontre se situait au niveau de l'amélioration de la communication entre les diverses parties. Une des solutions relevées serait qu'un référent du CODIR rencontre plus régulièrement les directeurs afin de discuter de son dicastère. De ce fait, les dossiers en cours pourraient être partagés, tout en considérant l'avis des personnes directement concernées.

Une autre solution envisagée au niveau financier serait que le CODIR transmette trimestriellement les dépenses liées aux différents bâtiments aux directeurs en incluant également les charges liées au mobilier. Les comptes impactés font partie du chapitre 13, comme l'entretien des bâtiments – immeubles et le mobilier scolaire. De plus, la journalisation des écritures devrait être transmise aux directeurs par le CODIR de manière périodique afin qu'une gestion graduelle puisse être effectuée. De ce fait, les directions scolaires auraient plus de facilité à transmettre un budget réel. Il est évident qu'il n'est pas possible de transmettre un budget n+1 sans avoir reçu l'état des comptes en cours.

Les sujets du harcèlement et du climat scolaire ont également été abordés. Il en ressort toutefois que l'ASIPE a peu de possibilité de soutenir ces démarches qui sont déjà largement déployées par les différentes écoles. Ceci entre autres car la responsabilité se situe au niveau parental dans la gestion des réseaux sociaux ou de la diffusion de vidéos en dehors des heures scolaires.

La commission de gestion propose une formation ayant pour but d'exercer les pratiques simples d'extinctions (les extincteurs).

Plusieurs situations liées aux bâtiments ont été évoquées, notamment les travaux à Granges-Marnand, les dégradations aux Rammes, les besoins d'intervention sur le pavillon des Rammes ainsi que les enjeux liés au site de la Promenade. Ces éléments sont repris dans la partie consacrée aux bâtiments et infrastructures.

En résumé, la Commission de gestion a trouvé que cette rencontre a été très constructive et a permis de relever des points d'améliorations en trouvant des solutions comme celle de transmettre régulièrement l'état des comptes des bâtiments aux différents directeurs.

4. Visite de l'UAPE Croc'Odile

En date du 23 janvier 2026, Le Codir et le Directeur de l'ASIP ont convié la CoGEs et la CoFin à une visite de l'UAPE Croc'Odile à Payerne. Cette visite a eu lieu le 23 janvier 2026 en présence de quelques membres issus des deux commissions.

Cette rencontre avait pour objectif de mieux comprendre le fonctionnement d'une structure parascolaire et d'en proposer un regard différent de l'expérience habituelle des Commissions permanentes de l'ASIPE. Les membres présents ont pu échanger avec la direction, le personnel éducatif et les enfants, visiter les locaux et partager un repas sur place.

Les deux Commissions (COges et COfin) ont pu prendre connaissance d'un sondage de satisfaction réalisé auprès des parents. Ce sondage anonyme basé sur la question générale « Que faut-il changer » ? a été proposé à 277 parents et reçu 133 réponses (soit 48%) dont 120 avec le nom. Plusieurs thèmes ont été abordés, notamment la communication avec les familles, l'organisation quotidienne, les besoins en personnel et les conditions d'accueil.

Lors de cette rencontre, divers autres thèmes généraux ont été abordés par les membres des deux Commissions comme par exemple : Comment améliorer la communication avec les parents (système WhatsApp) ? Quel est le prix à payer pour les parents, etc.

La Direction de l'UAPE nous a également fait part de certains besoins dans l'accompagnement, tels que 2 adultes pour 6 enfants ainsi que l'engagement d'une deuxième intendante. La Direction de l'ASIPE a entendu ces vœux.

En conclusion, les membres présents des deux Commissions ont parfaitement saisi les enjeux d'une telle organisation. Les réponses reçues à leurs questions ont pleinement satisfait les visiteurs. En outre, ils ont relevé tout particulièrement la compétence de la direction, l'excellence du travail fourni et le professionnalisme de tous les collaborateurs.

5. Service médical et dentaire

La gestion administrative des contrôles dentaires est gérée par l'ASIPE selon directives du Canton. Les parents doivent compléter un bulletin-réponse avant la fin du mois de septembre et le transmettre à l'ASIPE afin de confirmer une éventuelle visite scolaire ou la confirmation que l'enfant est déjà bel et bien suivi par un dentiste. Le suivi de ces retours demande énormément d'énergie et de temps car

certaines parents ne rendent pas le bulletin dans les délais. La Commission de gestion estime que la répartition des tâches déléguées par le Canton pour ce suivi de contrôle dentaire n'est pas adéquate.

Par ailleurs, les trousse de secours ont tendance à disparaître ou à être incomplètes aux sorties. La Commission propose la mise en place d'un registre du matériel accompagné d'un système de signatures lors des emprunts. Cette mesure permettrait de responsabiliser les utilisateurs quant au retour du matériel et offrirait également une meilleure traçabilité pour les enseignants, notamment concernant l'administration éventuelle de soins ou de médicaments aux enfants, en particulier dans les situations liées aux allergies.

6. Transports scolaires

Les transports scolaires restent un point très important au sein de l'ASIPE. La Commission de Gestion s'y est intéressée d'un peu plus près vu que bien souvent, des questions à ce sujet sont posées lors des Conseils intercommunaux. Les réponses données aux questions de ladite Commission sont reflétées ci-dessous.

La CoGes a demandé à être orientée sur la façon dont la nouvelle société de transport, en l'occurrence CITEC (dès la rentrée 2026), a été retenue.

Un cahier des charges a été défini sur la base des expériences et des kilomètres parcourus durant l'année scolaire 2025-2026 (en fonction des emplacements des enfants et des écoles). L'adjudication a été faite selon les quatre critères suivants :

- Le prix
- La qualité de l'offre
- La qualité/organisation du prestataire
- Les références

Ces quatre critères sont ensuite analysés avec des sous-critères qui sont pondérés, ou pas, en fonction de ce que l'on veut obtenir.

La Commission s'est également intéressée au fait que certains chauffeurs de bus sont autorisés à prendre leur véhicule jusqu'à la maison.

La justification est la suivante : Etant donné que l'ASIPE n'a pas de places de parc officielles pour tous les bus, certains chauffeurs sont autorisés à prendre les bus à leur domicile.

Selon un accord de 2021, l'ASIPE paie les kilomètres privés des chauffeurs du domicile jusqu'au point de rassemblement, resp. jusqu'à la place de parc du bus.

Avec le nouveau contrat, les kilomètres effectifs parcourus seront mesurés de manière plus précise.

La Direction oriente également la CoGes sur l'engagement de Jean-Louis Voyages.

Jean-Louis Voyages effectue un transport journalier, à midi, côté Valbroye (suite à l'impossibilité de coordonner de manière temporelle les deux transports, soit amener et repartir après le repas de midi).

L'engagement des taxis interpelle aussi la Commission. L'ASIPE organise également des transports ponctuels pour les élèves du secondaire, notamment par le recours à des services de taxis.

Quand sont-ils engagés ?

Ces taxis sont engagés dans les cas de figure suivants :

- Pour les enfants dont les parents habitent des endroits délocalisés ne se trouvant pas sur une ligne de transport.

- Pour les enfants habitant dans un rayon de 2,5 km d'une ligne de transport (distance que l'on peut demander de parcourir à pied), mais dont la route n'est pas sécurisée.
- Pour les enfants à besoins particuliers n'ayant pas les mêmes horaires de cours (trajet en bus trop cher).

Les frais de certains cas sont pris en charge par l'AI. Pour les autres cas, les frais de transport sont supportés par l'ASIPE.

7. Ressources humaines : absentéisme, turnover et stabilité des équipes

La Commission a porté une attention particulière aux données relatives aux ressources humaines. Le rapport fait état de 895 jours d'absence en 2025, dont une part importante liée à la maladie. Une partie seulement de ces absences est indemnisée par les assurances, laissant une charge financière significative à l'ASIPE.

La Commission a interrogé la direction sur les causes principales de l'absentéisme, ainsi que sur l'existence d'une analyse par structure et par type d'absence. Elle a également souhaité savoir si des mesures concrètes avaient été prises pour prévenir les absences, soutenir les équipes et limiter les effets sur la qualité des prestations.

La direction a indiqué que les taux d'absence variaient fortement selon les périodes, avec des taux allant d'environ 4 % à 10,6 %, notamment lors des périodes de maladies saisonnières. Elle a également mentionné des mesures en cours, notamment un accompagnement avec une psychologue du travail afin de mieux soutenir les collaboratrices et collaborateurs face aux critiques parentales et aux situations de stress.

La Commission prend acte de cette réponse, mais estime que l'absentéisme ne peut pas être considéré comme un simple indicateur RH. Il touche directement la qualité des prestations, la stabilité des équipes, la fatigue du personnel en place, l'organisation des remplacements et les coûts assumés par l'institution. La Commission estime dès lors qu'un plan d'action formalisé sur l'absentéisme devrait être mis en place.

Concernant le turnover, la Commission a interrogé la direction sur les causes du taux de rotation du personnel. La direction a indiqué que plusieurs facteurs pouvaient expliquer cette situation, notamment la concurrence d'autres employeurs, certaines différences de conditions cadres, des départs liés à des situations personnelles ou familiales, ainsi que des évolutions générationnelles dans le rapport au travail.

La direction a également indiqué qu'un sondage anonyme auprès du personnel était prévu afin d'identifier plus précisément les causes du turnover et du malaise éventuel dans les équipes.

La Commission prend acte de cette mesure, qu'elle juge pertinente. Elle estime toutefois que ce sondage devra impérativement déboucher sur une analyse documentée et sur des mesures concrètes. Il conviendra d'éviter que cette démarche reste uniquement consultative. Le turnover représente un enjeu important en matière de continuité éducative, de charge administrative, de coûts de recrutement et de stabilité des équipes.

La Commission relève positivement la mise en place d'une personne de confiance externe. Ce dispositif constitue un outil important de prévention, d'écoute et de régulation des tensions professionnelles. La Commission estime cependant qu'un premier bilan devra être tiré après une période suffisante de fonctionnement, afin d'évaluer son utilisation, son accessibilité et son impact réel.

8. Organisation des UAPE, dotations et inclusion

Concernant l'inclusion, la commission constate qu'en 2025, 20 enfants ont bénéficié d'un financement AILA, représentant plus de 3'100 heures d'accompagnement. De ce fait, elle a interrogé la direction sur le poste de coordination inclusion et sur le bilan intermédiaire qui pouvait en être tiré. La direction a indiqué qu'un poste de coordinatrice inclusion, à hauteur de 30 à 50 %, était prévu. Selon les explications fournies, cette fonction aura notamment pour rôle de renforcer les liens avec les réseaux spécialisés, les familles ainsi que les différents partenaires médicaux et éducatifs. Elle devra également soutenir les équipes éducatives confrontées à des situations parfois particulièrement complexes.

La Commission prend acte de cette réponse et considère cette fonction comme indispensable. Elle estime toutefois qu'il conviendra d'évaluer rapidement si le taux prévu est suffisant. Les situations d'inclusion ne représentent pas uniquement un accompagnement ponctuel. Elles nécessitent du temps de préparation, d'observation, de coordination, d'échange avec les familles, de réseau et parfois de gestion de crise.

La Commission a interrogé la direction sur l'adéquation entre les dotations actuelles et la réalité du terrain. Elle a notamment questionné le fait que certaines structures connaissent une forte augmentation d'effectifs ou atteignent leurs limites organisationnelles sans que les taux de direction soient nécessairement revus.

La direction a indiqué que les dotations étaient considérées comme suffisantes dans les UAPE. Elle a toutefois reconnu que le secteur parascolaire avait fortement évolué avec des enfants à besoins particuliers et qu'une réflexion sur l'organisation des UAPE était en cours notamment en lien avec le côté spécifique de l'accompagnement de ces enfants. La coordinatrice aura comme rôle de soutenir les équipes dans la recherche de solutions permettant une qualité d'accueil tant pour l'enfant concerné que pour les autres enfants et le personnel.

La Commission prend acte de cette réponse, mais estime que la notion de dotation suffisante doit être objectivée. Il ne suffit pas d'apprécier les dotations de manière globale. Il est nécessaire de les mettre en lien avec la taille des structures, le nombre d'enfants accueillis, la complexité des situations, les trajets, les contraintes de locaux, les réseaux avec les familles et les partenaires, ainsi que le temps hors présence enfants.

La Commission souhaite également que soit clarifiée la question du temps hors présence enfants. Elle s'interroge sur l'existence d'une norme ou d'un repère permettant d'évaluer ce temps par équivalent plein temps. Elle estime que ce temps est essentiel à la qualité du travail éducatif, à la sécurité, à la préparation des activités, au suivi des situations particulières et à la collaboration avec les partenaires.

La direction a pu transmettre qu'une analyse concernant les ETP est en cours afin de clarifier ces temps et de les répartir de manière équitable dans les équipes éducatives.

Enfin, des échanges ont eu lieu avec la direction concernant l'évolution du secteur parascolaire. Il est relevé que les différents UAPE connaissent une augmentation importante du nombre d'enfants accueillis ainsi qu'une complexification des situations prises en charge. La Commission a interrogé la direction sur le risque d'épuisement professionnel des collaboratrices et collaborateurs. En réponse à

cette question, la direction a évoqué différentes mesures, notamment la personne de confiance externe, le soutien psychologique au travail, la réflexion sur l'organisation des structures et le futur poste en lien avec l'inclusion.

La direction confirme que les besoins des familles augmentent fortement et que plusieurs structures atteignent progressivement leurs limites organisationnelles, notamment en raison des effectifs, des déplacements entre bâtiments scolaires ou encore des besoins spécifiques de certains enfants. Les difficultés liées aux critiques de parents, à la charge émotionnelle du métier ainsi qu'aux remplacements fréquents ont notamment été évoquées lors des échanges

La Commission prend acte de ces éléments, mais estime que le risque d'épuisement professionnel doit être considéré comme un enjeu prioritaire. La Commission recommande donc que ce risque soit intégré explicitement dans le suivi RH et dans le pilotage des UAPE.

En conclusion, les démarches entreprises afin d'améliorer l'organisation des structures ont également été relevées, tout comme l'investissement important des équipes éducatives et des directions de structures dans un contexte devenu particulièrement exigeant.

9. Formation

La Commission prend acte des efforts importants réalisés en matière de formation continue et initiale. Les formations suivies en 2025, notamment dans les domaines du droit pénal, des premiers secours, de la gestion RH, de la conduite d'équipe et de la formation professionnelle, démontrent une volonté de professionnalisation.

La Commission relève positivement le développement de la formation initiale ASE, avec six apprentis et deux stagiaires préalables à l'apprentissage. Les bons résultats obtenus par les collaboratrices en formation confirment la qualité du dispositif mis en place.

La Commission estime que la formation constitue un levier important de fidélisation du personnel et de qualité des prestations. Elle encourage donc l'ASIPE à poursuivre cette politique, tout en veillant à ce que les formations répondent également aux enjeux actuels du terrain : gestion des situations complexes, inclusion, collaboration avec les familles, prévention de l'épuisement professionnel et posture éducative.

10. Bâtiments et infrastructures

La direction a été questionnée concernant les nombreux projets de construction actuellement en cours au sein de l'ASIPE. Entre le Pôle Enfance Valbroye, le site provisoire DLT, le bâtiment scolaire de Corcelles-près-Payerne, l'extension du site DLT ainsi que les réflexions déjà engagées pour les besoins futurs à l'horizon 2030–2040, la charge de travail apparaît particulièrement importante tant pour la direction que pour le Comité de direction.

Plusieurs projets avancent simultanément, ce qui nécessite une importante coordination administrative, technique et financière. Le suivi des dossiers devient également de plus en plus complexe en raison des procédures, des oppositions ainsi que des nombreux partenaires impliqués.

Concernant la salle de gymnastique de l'École professionnelle de Payerne, un retard important dans le calendrier du projet a été relevé. Alors qu'une mise en service était initialement envisagée entre 2025 et 2026, celle-ci est désormais prévue pour 2030 voire 2031. Cette situation reste préoccupante au vu du manque actuel de salles de gymnastique pour les élèves du secondaire. La direction a toutefois indiqué que plusieurs solutions provisoires étaient étudiées afin de limiter les conséquences de cette situation, même si celles-ci restent limitées.

La question de l'entretien des bâtiments scolaires a également été abordée. Plusieurs réparations et travaux de maintenance ont dû être réalisés durant l'année, notamment sur le site des Rammes. Certains aménagements de protection auraient probablement permis d'éviter des coûts de réparation répétés. La direction précise toutefois que des réflexions sont en cours afin de trouver des solutions équilibrées tenant compte à la fois des coûts, de l'utilisation des espaces publics ainsi que des problématiques de voisinage.

Les démarches entreprises concernant le suivi énergétique des bâtiments ont également été relevées positivement, notamment avec le raccordement au chauffage à distance ainsi que la mise en place d'un monitoring des consommations.

10. Conclusions

La CoGes remercie les membres du CoDir et le Directeur administratif pour l'établissement du Rapport de gestion 2025.

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 4/2026 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 2025 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.

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

Pour la Commission de gestion :

Anaïs Bidiville

Christel Pahud

Jean-Claude Villiger

Stéphanie Jan

Johann Indermühle (Président-rapporteur)