

Préavis N°08-2023

Demande de crédit complémentaire pour solder la dette organisationnelle au sein du bureau administratif de l'Association Enfance et Jeunesse

Préavis du Comité de Direction déposé au Conseil Intercommunal d'Enfance et Jeunesse dans sa séance du 27 septembre 2023.

Le présent préavis a pour but de présenter les besoins en vue d'obtenir un crédit complémentaire de CHF 50'000.- TTC pour solder la dette organisationnelle de l'Association Intercommunale Enfance et Jeunesse.

1. Préambule

L'Association Enfance et Jeunesse (EnJeu) a été créée en 2016 à la suite de la fusion de deux associations, l'ARAERE et l'ASPAIRE, organisations qui géraient de manière indépendante l'Accueil de Jour/Accueil Familial de Jour d'une part, et son pendant scolaire d'autre part. En réunissant ces deux associations, Enfance et Jeunesse est devenue la plateforme unique visant à pourvoir aux besoins de la scolarité obligatoire et de l'accueil de jour des enfants domiciliés sur le territoire des 11 communes associées.

Peu à peu, des tâches se sont ajoutées à la charge d'EnJeu. La gestion des concierges, de la bibliothèque publique et scolaire de Rolle jusqu'alors en mains communales, des responsabilités supplémentaires liées à la construction du nouvel établissement scolaire à Gilly et le développement des structures d'accueil en lien avec l'accroissement des besoins des familles en sont quelques exemples.

Ce très rapide développement s'est accompagné du départ de différents collaborateurs, engagés activement depuis la création de l'Association et qui détenaient ainsi une grande partie du savoir. Ces départs ont, de fait, fragilisé la structure de l'Association et ont participé à la crise interne que l'Association allait traverser.

La crise est la résultante de plusieurs facteurs : un manque d'anticipation dans la fusion des deux associations, une forte croissance, un manque de structure et de formalisme, des processus décisionnels complexes et un manque de ressources à disposition.

A l'arrivée de la nouvelle Direction en juin 2022, le climat de travail était encore fragile malgré différentes démarches qui avaient été initiées dans le but de clarifier les périmètres des secteurs d'activité et des tâches adjointes. Pour poursuivre les démarches en cours, une photo organisationnelle, structurelle et humaine a été réalisée avec l'appui d'un organisme externe.

Cette photo a mis en exergue la dette organisationnelle qui s'était creusée avec le temps. Cette dette est le résultat de processus et de manières de faire peu décrits et formalisés, une structure et des rôles pas clairement distribués. Le travail quotidien en est de ce fait augmenté, ce contexte de travail exigeant une analyse de chaque

situation spécifiquement. Cet environnement peu efficient favorise un niveau d'usure psychique et d'épuisement pour les collaborateurs.trices.

2. Situation actuelle

Cette analyse a permis de dresser des objectifs visant à l'assainissement et à la stabilisation de la situation au profit de l'Association et de ses collaborateurs.trices et ce afin d'assurer sa prospérité.

Dans le cadre de ce présent préavis, l'objectif suivant est visé :

-  *Se renforcer temporairement par des mandats externes pour mettre à niveau la structure nécessaire afin de retrouver la stabilité de l'organisation (procédures & processus, logiciels de gestion, etc.)*

Dans ce cadre, un travail a été mené en collaboration avec les parties prenantes pour dresser :

-  La liste des documents manquants ou lacunaires ;
-  Les règlements à revoir, les procédures et processus à clarifier ;
-  Les améliorations à apporter aux logiciels de gestion.

Et ce, en vue de retrouver un rythme de travail efficient et un climat apaisé.

3. Besoins

Mandat 1 : D'un point de vue administratif, un mandataire externe a été sélectionné pour accompagner ce travail d'assainissement. Son rôle est de partir de l'état des lieux réalisé pour réviser les documents, soutenir la rédaction de procédures administratives et techniques, créer des outils de gestion et de « controlling » et former les collaborateurs sur les nouvelles procédures et les outils créés.

Mandat 2 : D'un point de vue des bâtiments, des faiblesses ont également été observées. Il manque des compétences techniques permettant la planification des entretiens à réaliser dans un court-moyen et long terme pour les bâtiments gérés par EnJeu, le suivi énergétique et les orientations à favoriser dans une visée de développement durable, le suivi des travaux, des projets de construction, etc. Enfance et Jeunesse ne cesse de croître en fonction des besoins de sa population et ce manque est de plus en plus manifeste. Pour clarifier les périmètres de ce champ d'actions, il a été nécessaire de mandater un spécialiste en technique et sécurité des bâtiments pour dresser un état des lieux de l'existant et d'envisager les suites à donner pour habilitier EnJeu à atteindre ses objectifs.

4. Coûts et ligne budgétaire

Intitulé	Montant TTC	Imputation
Mandat 1	12 000,00 CHF	500.3080.00 Personnel facturé par tiers
	18 000,00 CHF	730.3080.10 Personnel facturé par tiers
Mandat 2	13 400,00 CHF	512.3080.00 Personnel facturé par tiers
	6 600,00 CHF	520.3080.00 Personnel facturé par tiers
TOTAL	50 000,00 CHF	

5. En conclusion

Le CODIR vous demande, Madame la Présidente, Mesdames et Messieurs, de bien vouloir prendre la résolution suivante :

Le Conseil Intercommunal d'Enfance et Jeunesse

- Dans sa séance du 27 septembre 2023.
- Vu le préavis du Comité de Direction.
- Entendu le rapport de la Commission des Finances
- Considérant que cet objet a été porté régulièrement à l'ordre du jour.

Décide

- D'adopter le préavis N°08-2023 Demande de crédit complémentaire pour solder la dette organisationnelle au sein du bureau administratif de l'Association Enfance et Jeunesse.
- D'accorder au Comité de Direction un crédit complémentaire au budget 2023 de CHF 50'000.- TTC pour solder la dette organisationnelle de l'Association Enfance et Jeunesse et d'imputer les comptes suivants :
 - 500.3080.00 Personnel facturé par tiers ;
 - 730.3080.10 Personnel facturé par tiers ;
 - 512.3080.00 Personnel facturé par tiers ;
 - 520.3080.00 Personnel facturé par tiers.
- D'autoriser le Comité de Direction à utiliser les liquidités courantes.

Adopté par le Comité de Direction lors de sa séance du 19 juin 2023.

Au nom du Comité de Direction d'Enfance et Jeunesse



Sylvie Mery
Présidente

Enfance et Jeunesse



Isabelle Houmard
Directrice