

# Stratégie 2024 - 2031

## Table des matières

1. Introduction & contexte .....	1
2. Mission .....	3
3. Vision .....	4
4. Analyse de la situation .....	5
5. Axes stratégiques .....	10
6. Collaborations institutionnelles.....	12

## Préambule

*« A la suite de la mise en place de la Loi sur l'Accueil de jour des enfants, les réseaux du Canton de Vaud se sont regroupés afin de se questionner sur les besoins des différentes structures. Dans le cadre du développement des activités, les réseaux du Canton ont décidé de créer une faitière en 2017 ».*

## **1. Introduction & contexte**

**L'accueil de jour de l'enfance (AJE) est un enjeu sociétal, économique et politique d'actualité et d'importance croissante.**

Les modes de vie, les modèles familiaux et les rôles de chacune et chacun se diversifient dans la société en donnant une importance significative aux structures d'accueil, qu'elles soient pré, parascolaires, ou familiales. Des structures qui permettent à la population de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle en améliorant aussi les chances de formation et d'intégration des enfants issus de la migration ou d'un milieu social défavorisé.

Si la pédagogie, l'éducation et surtout les enfants sont au cœur du champ d'action du domaine, il s'agit de prendre aussi en considération les questions relatives à la formation et à l'économie dans les perspectives d'évolution.

A titre d'exemple, la FAJE (Fondation pour l'accueil de jour des enfants) est en partie financée par les entrepreneurs du Canton de Vaud.

L'accueil de jour de l'enfance se distingue aussi par sa complexité, les multiples acteurs qui le composent, et l'évolution constante du domaine qui se calque aux changements sociétaux. Cette complexité donne du crédit à une organisation comme la FraJe qui sert notamment de « plate-forme de concertation » pour ses membres, mais aussi de « porte-parole des réseaux » à l'externe. Une faitière forte, composée de réseaux dirigés, c'est « la garantie » d'une **attractivité régionale optimisée** et une réponse à la population concernant ses besoins de garde.

La FraJe souhaite se renforcer à l'interne comme à l'externe et **se positionner** à terme comme un acteur institutionnel de référence. Cette stratégie est une démarche planifiée permettant d'identifier les forces et faiblesses de l'Association, afin d'éviter les menaces, tout en saisissant les opportunités. Les axes stratégiques<sup>1</sup> ont été validés lors de l'Assemblée générale du 10 octobre 2023, après que l'ensemble des membres aient été consultés.

Calibrée dans le temps, la présente stratégie part **de 2024 pour s'étendre jusqu'à l'année 2031**, ce qui recouvre la durée du plan de développement 2025-2030 des réseaux demandé par la FAJE, ainsi que la législature communale 2026-2031. La stratégie fera par conséquent le tuilage entre deux législatures communales (2021-2026 & 2026-2031), ce qui représente un avantage dans le suivi des dossiers et la transitions avec les éventuels nouveaux membres politiques.

L'important est que l'Association puisse continuer son développement sans être dépendante de certains membres. Au regard de l'analyse de la situation et de la dynamique enclenchée depuis 2022, c'est **une stratégie de croissance** qui peut être affiliée à la faitière pour les prochaines années. In fine, avec le but que chaque réseau du Canton du Vaud soit membre et participe à ses activités.

---

<sup>1</sup> Voir axes stratégiques pages 10 et 11.

## La FraJe en quelques chiffres<sup>2</sup> (volume) :

- 24 réseaux<sup>3</sup>, 226 communes, 711'689 habitants.
- 85% de la population vaudoise.
- 4'178 EPT, 1'029 accueillant-e-s en milieu familial.
- Accueil collectif : 7'973 places préscolaires / 9'669 places parascolaires.
- Accueil familial : 1'534 places préscolaires / 1'508 places parascolaires.
- Total de places : 20'684.

## 2. Mission

La faîtière des réseaux d'accueil de jour de l'enfance du Canton de Vaud représente les intérêts de ses membres politiques et opérationnels sur la scène institutionnelle cantonale. Elle veille à la gouvernance, ainsi qu'au développement de l'accueil de jour de l'enfance autour de thèmes porteurs, que sont les types d'accueil (pré- et parascolaire, collectif familial), le développement de l'offre, la formation, l'information (communication) ou le partenariat avec les acteurs de l'enfance, du social et de la santé.

### Buts statutaires de l'Association :

- Représenter les réseaux en charge de l'accueil de jour des enfants du Canton de Vaud et par-là l'ensemble des partenaires vaudois dans les questions de l'accueil de jour ;
- Défendre les intérêts de ses membres dans le cadre d'une CCT ;
- Déterminer des prises de positions communes notamment sur les évolutions de la politique de l'accueil de jour des enfants dans le canton de Vaud ;
- Coordonner le rôle et les actions des réseaux d'accueil de jour de l'enfance du Canton de Vaud ;

---

<sup>2</sup> Chiffres 2023. <https://www.vd.ch/themes/etat-droit-finances/statistique/statistiques-par-domaine/15-education-et-sciences/accueil-prescolaire-et-parascolaire>

<sup>3</sup> *Signe de croissance, le réseau AJEMA a rejoint la faîtière au 1<sup>er</sup> janvier 2024.*

- Proposer des mesures de coordination et des outils de gestion des réseaux de l'accueil de jour de l'enfance ;
- Assurer toutes les relations liées à la réalisation des buts de la FRAJE.

### **3. Vision**

La vision est façonnée par les six éléments ci-dessous favorisant le rayonnement, l'attractivité, la notoriété et le positionnement de la FraJe d'ici 2031. Une quantité de temps permettant de tendre au maximum vers la déclinaison de cette vision et de réaliser (ou du moins amorcer) les actions prédéfinies.

- La FraJe aura augmenté le nombre de ses membres, avec ainsi une plus grande représentativité de la population.
- Elle sera devenue un acteur concerté et incontournable au sujet des questions de l'accueil de jour de l'enfance (positionnement).
- Une majorité ou l'ensemble des membres participeront activement aux activités de l'Association.
- Un travail de relations publiques aura été réalisé auprès des différentes parties prenantes<sup>4</sup>. Ceci concernant la promotion de l'AJE de manière générale et des activités de la FraJe en particulier.
- La faitière ne perdra pas de vue « pour qui elle travaille ». Autrement dit, les structures d'accueil, les professionnels de l'enfance, la population, les parents et les enfants. Elle veille de manière générale au développement qualitatif de l'AJE.
- Les représentant-e-s politiques de la FraJe seront en mesure d'argumenter (entre autres auprès de leurs pairs) la nécessité de l'accueil de jour de l'enfance sur les plans financiers, éducatifs et sociétaux.

---

<sup>4</sup> Voir analyse des parties prenantes pages 6 à 8.

#### **4. Analyse de la situation**

##### **Analyse SWOT**

Cette analyse SWOT donne une vue d'ensemble des possibilités de positionnement de la FraJe et des faiblesses qu'elle doit surmonter.

On distingue une analyse interne des forces et des faiblesses et une analyse externe des opportunités et menaces. Cet instrument peut être utilisé dans toutes les situations qui requièrent des prises de décisions s'inscrivant dans la vision. La SWOT peut aussi servir de base pour une discussion relative au positionnement et à l'évolution de la faitière définis dans la durée de cette stratégie.

Tableau de la page 6 :

- Pondération de 1 à 5 maximum (en fonction de la pondération avec les autres éléments).
- Importance de 1 à 5 maximum (importance générale de l'élément sans pondération).
- La moyenne géométrique hiérarchise les éléments en combinant pondération et importance. Les valeurs entre 4 et 5 montrent des éléments prépondérants sur lesquels une attention particulière doit être portée.

## Forces

		Pondération	Importance	Moy. géom.
s1	Collaboration entre réseaux	2	3	2
s2	Dynamique actuelle de l'Assemblée générale.	2	4	3
s3	Rôle fédérateur entre les réseaux membres.	3	4	3
s4	Présence d'un collaborateur scientifique depuis avril 2023.	3	4	3
s5	Structure unique dans le Canton.	5	4	4
s6	Dynamique de l'association depuis fin 2022. (changement de présidence).	4	5	4
s7	24 réseaux membres.	4	5	4
s8	Volume total: nombre de structures et nombre de places total.	4	5	4
s9	Relation avec les partenaires de l'enfance, de la santé et du social.	4	5	4
s10	Représente environ 85% de la population vaudoise.	5	5	5
s11	Quadrillage sur l'entier du Canton.	5	5	5
s12	Les membres sont des représentants politiques et opérationnels.	5	5	5
s13	Expérience et compétences du Bureau.	5	5	5
s14	Finances saines (tenue des comptes et budgets).	5	5	5
s15	Défense des intérêts des membres dans le cadre de la CCT enfance.	5	5	5

## Opportunités

		Pondération	Importance	
o1	Augmentation/Diminution de la population.	5	4	4
o2	Regain d'intérêt de la population pour les professions liées à l'enfance et à l'éducation.	4	5	4
o3	Accroître le nombre de réseaux membres.	4	5	4
o4	Adhésion de tous les réseaux du Canton.	4	5	4
o5	Meilleure compréhension et visibilité de l'AJE au niveau politique communal.	4	4	4
o6	Développement/agrandissement des réseaux membres.	4	5	4
o7	Décisions politiques en faveur de l'AJE. Ex: budgets.	3	5	4
o8	Intérêt plus prononcé de la population pour les questions liées à l'enfance.	3	5	4
o9	Meilleure compréhension et visibilité de l'AJE.	4	5	4
o10	Concertation entre partenaires de l'enfance.	5	5	5

## Faiblesses

		Pondération	Importance	Moy. géom.
w1	Réseaux membres de différente taille.	2	2	2
w2	Implication des membres.	1	5	2
w3	Structure reposant sur certaines personnes.	3	4	3
w4	Notoriété de l'association.	3	5	4
w5	Jeunesse de l'association.	4	4	4
w6	Tous les réseaux du Canton ne sont pas membres (24 sur 33).	4	5	4
w7	Constructions différentes des réseaux membres (ex: employeur ou non).	4	4	4
w8	Peu de ressources administratives.	5	5	5
w9				
w10				
w11				
w12				
w13				
w14				
w15				

## Menaces

		Pondération	Importance	
t1	Cantonalisation de l'AJE.	1	1	1
t2	Perte de crédibilité des structures d'accueil par les élus, les parents et la population.	1	3	2
t3	Développement des structures d'accueil privées.	3	3	3
t4	Lisibilité de la gouvernance de l'AJE par les élus, les parents et la population.	3	4	3
t5	Désintérêt de la population pour les métiers liés à l'enfance et à l'éducation.	3	3	3
t6	Augmentation/Diminution de la population.	5	4	4
t7	Redéfinition de la gouvernance de l'AJE.	4	4	4
t8	Décisions politiques. Ex: budgets.	3	5	4
t9	Morcellement et division de certains réseaux.	5	5	5
t10	Démission de membres.	5	5	5

Deux relations se distinguent du tableau :

« **Forces – opportunités** », où il s'agit d'optimiser les forces afin de saisir les opportunités. Par exemple augmenter le nombre de membres ou influencer des décisions politiques en faveur de l'AJE<sup>5</sup>. En parallèle, favoriser une meilleure compréhension et visibilité de l'accueil de l'enfance de manière générale. Ces deux éléments sont d'importance et s'inscrivent au sein de la vision<sup>6</sup>.

« **Faiblesses – menaces** », où il s'agit de combler les faiblesses afin que les menaces ne se concrétisent pas. Par exemple, la démission de certains membres, la cantonalisation, ou le morcellement de certains réseaux. Les axes stratégiques mentionnent d'ailleurs une réflexion sur la taille critique des réseaux.

De manière générale, si la FraJe conserve la bonne dynamique enclenchée depuis deux ans, elle arrivera à travailler sur certaines de ses faiblesses que sont la notoriété, l'implication des membres et le fait que tous les réseaux du Canton ne soient pas (encore) membres.

### Analyse des parties prenantes

Cette analyse sert à identifier les parties prenantes sur lesquelles la faïtière doit porter une attention particulière si elle entend développer sa croissance.

Une relation de proximité doit être entretenue avec les membres (les actions de la faïtière doivent prioritairement être réalisées dans leurs intérêts) ainsi qu'avec les partenaires. Notamment la FraJe, la CPP enfance et l'administration cantonale (OAJE, OSPES, DGEO). Au regard de la complexité de l'AJE, comme de ses enjeux, des relations partenariales saines et collaboratives sont essentielles. En ce sens, nous soulignons l'adhésion de la FraJe à Aoris en 2024.

---

<sup>5</sup> Exemple : en automne 2023, la FraJe a négocié avec le Canton (Département de l'enseignement et de la formation professionnelle) le report d'une année de la suppression de la prestation AILA durant les vacances scolaires.

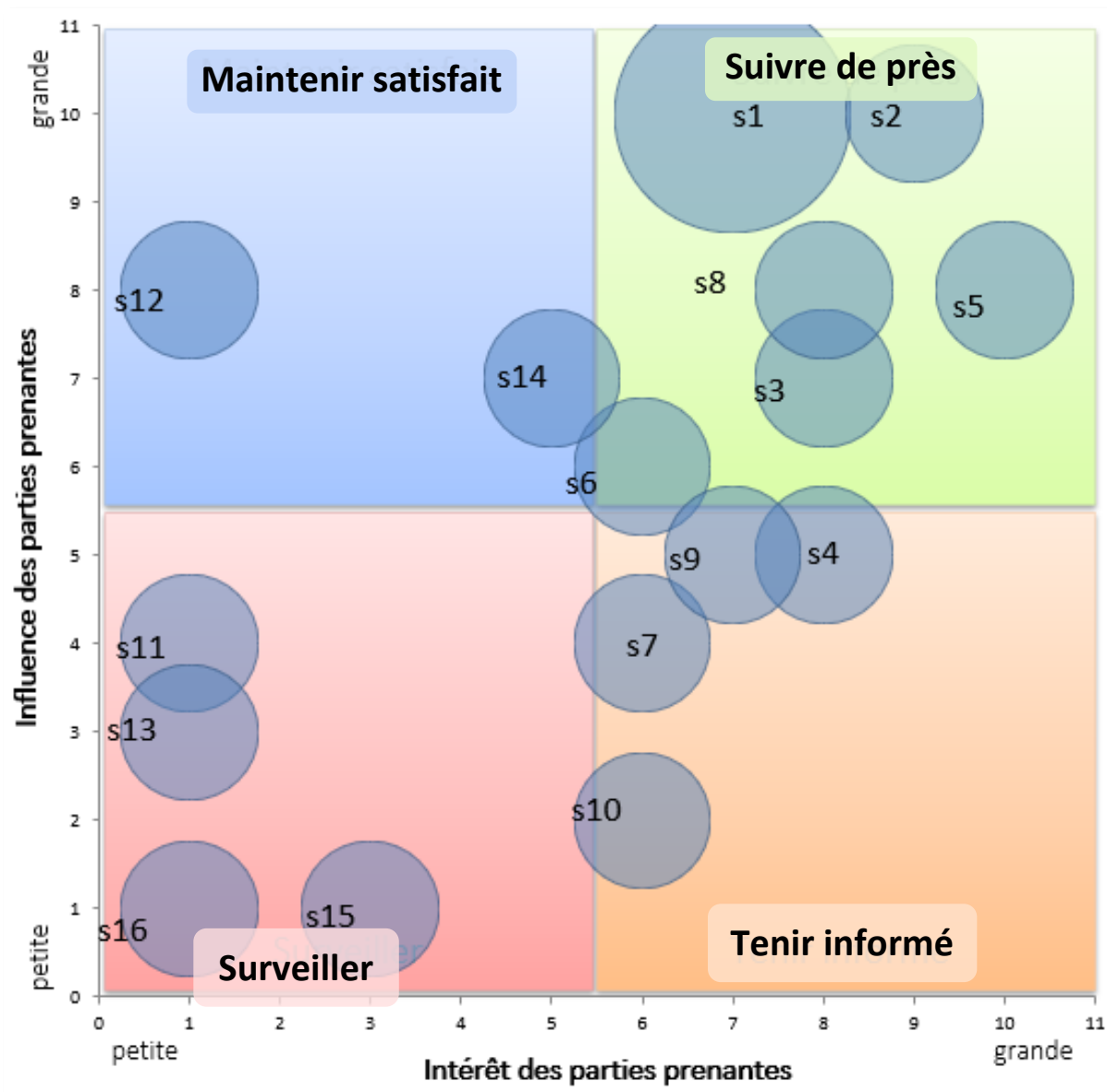
<sup>6</sup> Voir vision en pages 3 et 4.

**Liste des parties prenantes (étendue des intérêts/influences de 1 à 10 maximum).**

No.	Parties prenantes	Intérêt	Influence	Exigences et attentes
S1	Membre politiques FraJe.	7	10	Gestion de l'Association. Tenue des finances.
S2	Membres opérationnels FraJe.	9	10	Gestion de l'Association. Tenue des finances.
S3	Administration cantonale (OAJE, OSPES, DGEO, EIAP, ...)	8	7	Collaboration. Partage d'informations.
S4	Partenaires institutionnels, enfance, santé, social (FSAE, PEP, Aoris, ARAS, ...)	8	5	Collaboration. Partage d'informations.
S5	FAJE.	10	8	Collaboration Partage d'informations.
S6	Institutions de formation (ESEDE, ESSIL, ...)	6	6	Collaboration.
S7	Autorités politiques cantonales.	6	4	Collaboration. Partage d'informations
S8	CPP Enfance.	8	8	Harmonisation des conditions de travail. Collaboration.
S9	Autorité politiques communales (avec UCV).	7	5	Collaboration. Partage d'informations.
S10	Réseaux non-membres.	6	2	Collaboration. Partage d'informations.
S11	Population.	1	4	Qualité et accessibilité à l'offre. Coût de la place en structure d'accueil.
S12	Parents.	1	8	Qualité et accessibilité à l'offre. Coût de la place en structure d'accueil.
S13	Enfants placés en structure d'accueil.	1	3	Qualité de la prise en charge.
S14	Personnel des structures d'accueil (éducatif et administratif).	5	7	Conditions de travail attractives.
S15	Médias.	3	1	Être informés.
S16	Acteurs de l'économie.	1	1	Accessibilité à l'offre globale. Réduction des coûts en structure.



**Cartographie « influence et intérêt » des parties prenantes**



En conclusion, la faïtière peut poser une **stratégie de croissance** qui lui permet de trouver des leviers de développement adaptés à son environnement interne et externe. A l'horizon 2023, une telle stratégie lui donne non seulement la possibilité de croître (évoluer) à l'interne, mais aussi d'affirmer son positionnement et d'étendre son influence et auprès des parties prenantes.

## 5. Axes stratégiques

Ils découlent de l'analyse précédente et des entretiens menés auprès des membres au 2<sup>e</sup> trimestre 2023. Les travaux autour de ces axes viendront alimenter « pas à pas » la stratégie de croissance. **Ceux-ci peuvent être déclinés en objectifs et distinguent les niveaux politiques et opérationnels.** Si ces deux niveaux sont toutefois à considérer l'un avec l'autre, ils offrent des leviers d'action sensiblement différents et leur complémentarité est considérée comme force de l'Association.

### Axes politiques :

#### **Relations publiques**

- Défendre, représenter et promouvoir les intérêts de l'AJE et de la FraJe auprès des élus et des partenaires (enfance, santé et social).
- Assurer la visibilité de la FraJe auprès des élu-e-s (confédération, canton, communes).
- Viser à ce que l'ensemble des réseaux du Canton soient membres de l'Association.

#### **Ressources humaines**

- Valoriser, promouvoir et travailler sur l'attractivité des professions de l'AJE. Former et garder le personnel des structures d'accueil.
- Défendre le personnel, ainsi que les conditions de travail des membres de la FraJe.

#### **Promotion de l'AJE**

- Déterminer des prises de positions sur l'évolution de la gouvernance de l'AJE (Ex : communiqué de presse, relation avec les parties prenantes, ...).

### Axes opérationnels :

#### **Collaboration interne :**

- Intégrer les membres dans les travaux de la FraJe : réflexions, consultations, commissions et groupes de travail.
- Renforcer la présence de l'AJE dans la documentation. Participation à des mandats d'études, organisation de séances d'information, ou d'assemblées générales, sur des thèmes d'actualité.
- Faciliter la rédaction de conventions inter-réseaux.
- Entretenir un espace de réseautage pour les membres (conseil juridique, processus managériaux, cahier des charges du personnel, gestion de liste d'attente, aide à la réflexion autour de la taille critique des réseaux, informatique ...). Le Bureau peut offrir une expertise ponctuelle (mais pas systématique !) en fonction de certains sujets relevant des compétences de ses membres.

#### **Collaboration externe :**

- Assurer des collaborations institutionnelles avec le milieu de la formation, scolaire, social et de la santé.

#### **Thèmes d'action :**

- Promouvoir et valoriser l'attractivité de l'accueil en milieu familial.  
Appréhender le changement générationnel et favoriser le décloisonnement entre l'accueil collectif et le « familial ».
- Thématiser l'accueil inclusif.  
En concertation avec les partenaires, développer une vision du système à visée inclusive en cohérence avec les besoins des enfants concernés.

- Encourager une harmonisation du revenu déterminant unifié (RDU).  
Thématiser le sujet entre les membres et les partenaires afin de calculer les ressources des parents selon les mêmes critères (crédibilité à terme de l'AJE auprès des parents et de la population).
- Formation et pénurie de personnel.  
Rédiger un concept de formation initiale et continue pour le personnel éducatif. Constituer un monitoring des formations et des établissements de formation (institutions), ainsi que des besoins en personnel dans les structures d'accueil.

## 6. Collaborations institutionnelles

**Les réseaux membres de la FraJe** sont les ambassadeurs politiques et opérationnels. Ils contribuent à sa visibilité, aux intérêts des membres et s'impliquent dans la vie de l'Association.

**Les membres du Bureau** contribuent activement au développement de l'Association par leur implication dans les dossiers et leur représentation à l'externe. Ils sont porteurs de la mission du réseau et de sa pertinence.

**Le secrétariat général (avec le collaborateur scientifique)** a pour mission d'assurer l'animation, la gestion et l'administration de l'Association. Le trésorier gère les finances et en fait état aux membres lors des Assemblées générales.



Laurie Willommet  
Présidente



Claude Borgeaud  
Secrétaire général