

# RAPPORT ANNUEL

FONDATION DE L'ENFANCE ET DE LA JEUNESSE

# 2024



Fondation de l'enfance  
et de la jeunesse



## SOMMAIRE

---

<b>LE MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>	<b>4</b>
<b>LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE</b>	<b>5</b>
LE CONSEIL DE FONDATION	
ORGANIGRAMME DE LA FEJ	
<b>RETOUR SUR L'ANNÉE 2024</b>	<b>9</b>
DÉVELOPPEMENTS & DEFIS	
PROJETS FINALISÉS EN 2024	
<b>FOCUS SUR NOS ATELIERS PÉDAGOGIQUES</b>	<b>23</b>
ÉVÉNEMENTS & FORMATIONS 2024	
<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>30</b>
L'ACCUEIL COLLECTIF PRÉSCOLAIRE	
L'ACCUEIL COLLECTIF PARASCOLAIRE	
LA LISTE D'ATTENTE	
<b>L' ADMINISTRATION DE LA FEJ</b>	<b>33</b>
<b>PRINCIPAUX PROJETS 2025-2026</b>	<b>35</b>
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>38</b>



## LE MESSAGE DU PRÉSIDENT

Mesdames et Messieurs les Municipaux des communes de Pully, Paudex et Belmont, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil et de la direction de la Fondation de l'enfance et de la jeunesse, Chères collaboratrices et Chers collaborateurs,

Comme je l'indiquais dans mon précédent message, les structures parascolaires de la commune de Belmont ont rejoint la FEJ au 1<sup>er</sup> janvier 2024, après un travail intense et rigoureux. En conséquence, trois UAPE et un APEMS, répartis sur quatre sites aux abords et dans le bâtiment du Collège de Belmont, viennent s'ajouter aux structures existantes et offrent cent vingt places d'accueil. Quatorze collaboratrices et collaborateurs s'occupent de la prise en charge des enfants. La prochaine étape, prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2026, consistera à reprendre la gestion des structures préscolaires de la commune de Belmont.

L'année 2024 a par ailleurs été marquée par une augmentation significative des places d'accueil parascolaire. En effet, la FEJ a mis à disposition des familles de Pully, Paudex et Belmont cent onze nouvelles places dans des structures existantes ou nouvelles.

Il convient de relever en particulier l'ouverture de l'UAPE L'Agora, située au rez-de-chaussée du nouveau Collège de Chantemerle Nord. Cette structure destinée aux enfants de la 1P à 4P peut accueillir huitante-quatre enfants. Quant à l'APEMS Le Cube, il a augmenté sa capacité d'accueil durant la pause de midi de quinze places pour un total de nonante-cinq enfants. Enfin, douze places supplémentaires ont été créées à l'UAPE la Bulle. Cette structure peut désormais accueillir jusqu'à nonante-six enfants quotidiennement.

Dans un contexte de recrutement du personnel qualifié de plus en plus compétitif, phénomène accentué par l'accroissement des places d'accueil, la Direction de la FEJ ne ménage pas ses efforts pour attirer de nouvelles collaboratrices et de nouveaux collaborateurs.

Comme il peut être constaté, les défis ne manquent pas. C'est ainsi avec un grand merci aux membres de la direction, aux collaboratrices et aux collaborateurs ainsi qu'aux membres du Conseil de fondation que je conclus ce message.

**Le Président, Lionel Chambour**



## LE MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

---

L'année 2024 a été marquée par des défis ambitieux, des réussites collectives et une croissance significative pour la Fondation de l'enfance et de la jeunesse.

### **Un défi partagé: recruter, former et fidéliser**

Dans un marché du travail toujours plus concurrentiel entre autres dans le domaine de l'éducation, nous devons relever le pari de l'attractivité grâce à des conditions de travail plus valorisantes, des formations continues ciblées et une culture interne fondée sur la reconnaissance. Un travail conséquent sur les descriptifs de fonctions a par ailleurs été mené afin de valoriser et responsabiliser chacune des 28 fonctions que compte la FEJ. En parallèle, une étude salariale est en cours afin de proposer des grilles salariales transparentes, cohérentes et équitables pour tous nos collaborateurs à brève échéance.

Nos initiatives (des team-buildings aux projets pédagogiques collaboratifs) renforcent quotidiennement notre esprit d'équipe et notre mission éducative.

### **Des projets qui font la différence**

Que ce soit à travers les rénovations des nurseries (La Tourterelle, Les Petits Pas), les ateliers pédagogiques inspirants (vendanges, permaculture, football) ou les jubilés célébrant nos 10, 20 ou 50 ans d'histoire, les 18 équipes éducatives ont incarné l'une de nos valeurs phares: le partage. Partage des compétences, des espaces, mais aussi des valeurs comme l'inclusion, avec 23 enfants à besoins éducatifs particuliers accompagnés en 2024.



# LE CONSEIL DE FONDATION

---

## PRÉSIDENT

Lionel Chambour \*

## VICE-PRÉSIDENT

Jean-Marc Chevallaz \*

Conseiller municipal, représentant de la Ville de Pully

## MEMBRES DU CONSEIL

Lydia Masméjan

Conseillère municipale, représentante de la Ville de Pully

Arielle Martin

Conseillère municipale, représentante de la Commune de Paudex

Olivier Maillard

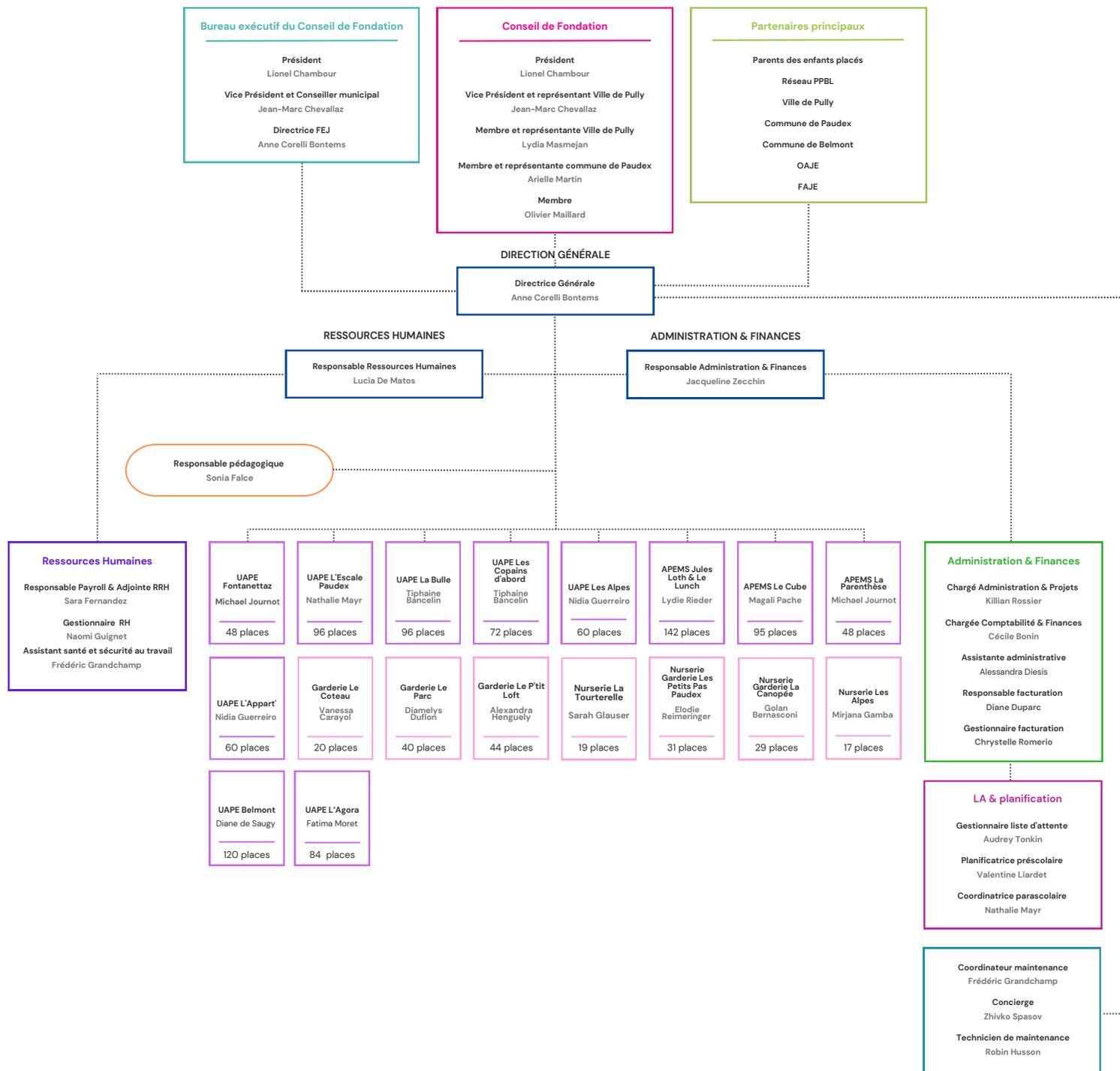
Expert-comptable, administrateur de fiduciaire

*\* Membres du Bureau exécutif*

**Le Conseil de Fondation** exerce la direction suprême et stratégique de la Fondation. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour l'accomplissement du but de la Fondation et prend toutes les dispositions nécessaires à son bon fonctionnement.

Composé de cinq membres, il s'est réuni à deux reprises: courant mai pour l'approbation des comptes 2024 et en septembre pour la présentation du budget 2025.

# ORGANIGRAMME DE LA FEJ





## RETOUR SUR L'ANNÉE 2024

---

La Fondation de l'enfance et de la jeunesse (ci-après FEJ) est mandatée depuis 2007 pour gérer les structures d'accueil de la petite enfance. Au fil des années, cette gestion a évolué à travers différents modèles. Bien que de nombreux changements organisationnels aient été mis en œuvre à divers niveaux, l'objectif central est toujours resté le même: améliorer et professionnaliser les activités.

L'année 2024 a marqué une étape clé dans la préparation et la consolidation de l'avenir de la Fondation. Face à une croissance continue, que ce soit en termes de places sous gestion, d'effectifs ou de budget, il est devenu essentiel d'adapter nos pratiques et nos outils pour répondre aux attentes croissantes du secteur. L'accueil de jour, en constante évolution, reste profondément influencé par les transformations et les débats sociétaux.

Cette dynamique, qui s'inscrit dans la continuité de ces dernières années, s'accompagne d'un engagement constant à renforcer des bases solides, essentielles pour garantir une croissance équilibrée et relever les nombreux défis, notamment organisationnels, auxquels la FEJ fait face. La progression constante de la Fondation, tant en volume qu'en qualité, demeure un moteur essentiel de notre réflexion et inspire l'évolution de nos stratégies pour répondre aux exigences d'un secteur en pleine mutation.

## L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

---

### AUGMENTATION DE L'OFFRE PARASCOLAIRE

La rentrée 2024 a été marquée par l'ouverture de 111 nouvelles places d'accueil parascolaire réparties sur différents sites, alliant infrastructures nouvelles et existantes.

C'est au rez-de-chaussée du nouveau Collège de Chantemerle Nord que l'UAPE L'Agora a ouvert ses portes. Destinée aux enfants de la 1 à 4P, cette nouvelle structure dotée de 84 places, d'un esprit coloré et réfléchi, permet à chaque enfant de s'épanouir pleinement. Elle offre un accueil de qualité mettant en avant la découverte de la nature, la créativité, l'autonomie et le développement de l'estime de soi.

Pour l'APEMS Le Cube, la rentrée s'est faite avec l'accroissement de sa capacité d'accueil du midi, grâce à une nouvelle salle mise à disposition par la Commune. Dès lors, tous les midis, l'APEMS peut accueillir 15 enfants supplémentaires. Sa capacité d'accueil pour les midis se porte désormais à 95 enfants.

En vue toujours de répondre à la demande des familles, l'UAPE la Bulle a pu augmenter de 12 places son accueil depuis la rentrée. Au total, l'UAPE la Bulle peut désormais accueillir jusqu'à 96 enfants quotidiennement.

### REPRISE DU PARASCOLAIRE DE BELMONT-SUR-LAUSANNE

Au terme d'un travail préparatoire rigoureux, les structures parascolaires de Belmont ont rejoint la FEJ au 1<sup>er</sup> janvier 2024.

Les structures parascolaires de Belmont comptent 3 UAPE et un APEMS (1P; 2P; 3-4P; 5-6P) répartis sur 4 sites aux abords et dans le bâtiment du Collège de Belmont. Offrant au total 120 places, 14 collaborateurs ont ainsi pu rejoindre la FEJ.

Cette reprise est la première étape d'un projet mené depuis quelques années en étroite collaboration avec la Commune de Belmont-sur-Lausanne. La seconde étape consistera à reprendre également la gestion des structures préscolaires en janvier 2026.

## **RECRUTEMENT ET FIDELISATION DU PERSONNEL: UN ENJEU CRUCIAL**

Cette année encore, la difficulté de recruter du personnel qualifié est resté un vrai défi, touchant à la fois l'ouverture de nouvelles structures et le remplacement lors des départs. Face à cette situation, la FEJ déploie des stratégies pour attirer, recruter et fidéliser ses équipes dans un marché de plus en plus compétitif.

Pour se démarquer, l'une des priorités est d'améliorer les conditions de travail. En offrant un cadre de travail attractif, la FEJ cherche à fidéliser ses collaborateurs et à créer un environnement de travail où ils se sentent valorisés. En parallèle, la formation continue devient indispensable pour assurer une relève interne. Cela permet à nos collaborateurs de développer leurs compétences et d'évoluer au sein de la structure.

La promotion interne a d'ailleurs permis de compenser en partie la pénurie de personnel, notamment pour les postes de direction. En 2024, ce sont deux nouvelles directrices qui ont brillamment réussi leur formation de direction d'institution de l'enfance.

## LE RENFORCEMENT DES NORMES REGLEMENTAIRES (OAJE, OFCO)

La complexification des normes entraîne des contraintes opérationnelles et financières considérables. Bien que ces standards contribuent à améliorer la qualité de nos infrastructures, ils génèrent une charge administrative et technique significative qui impacte sur nos équipes.

Ainsi, après les travaux de rénovation de la Nurserie des Alpes en 2023, c'est au tour de la Nurserie La Tourterelle de faire peau neuve. En seulement trois semaines, cette structure a été entièrement réaménagée pour répondre aux nouvelles normes de l'OAJE. Grâce à un don de la Loterie Romande, des travaux importants ont pu être réalisés pendant la fermeture estivale. Le résultat est une réussite: l'espace a été repensé pour mieux répondre aux besoins des enfants et du personnel, avec des zones séparées pour les bébés et les trotteurs. De plus, la structure a pu ajouter deux places d'accueil supplémentaires, portant ainsi l'offre à 19 places.

De son côté, la Nurserie-Garderie Les Petits Pas a également dû réaliser des travaux de mise aux normes durant l'été. Ces travaux ont permis de repenser l'aménagement des espaces et d'ajouter une entrée supplémentaire, ce qui a significativement réduit le bruit ambiant, contribuant ainsi à une meilleure qualité de vie au sein de la structure.

## LE DÉCALAGE ENTRE POLITIQUES D'INCLUSION ET LES RESSOURCES DISPONIBLES

L'État promeut activement une politique d'inclusion des enfants à besoins éducatifs particuliers (BEP), sans pour autant nous doter des moyens adéquats pour la mettre en œuvre efficacement: il est urgent d'aligner les ambitions aux ressources pour une inclusion réelle et durable.

## LES PROJETS AU SEIN DE NOS SERVICES & PÔLES

L'administration générale de la FEJ, toujours guidée par une approche flexible et réactive, poursuit son développement et la professionnalisation de ses services. Consciente des défis et des risques à venir, elle renforce ses efforts en gestion des risques et en accompagnement du changement, afin de garantir une croissance maîtrisée et pérenne.

Comme les années précédentes, les différents services de la FEJ ont mené à bien de nombreux projets, témoignant de leur engagement envers une amélioration continue. Voici un aperçu non exhaustif de ces initiatives.

### ADMINISTRATION, FINANCES & FACTURATION

- Uniformisation des achats fournisseurs: mise en place de procédures standardisées pour simplifier les choix et faciliter l'intégration de nouvelles structures
- LINK! le magazine des collaborateurs: publication de trois éditions avec un événement spécial pour célébrer le 10ème numéro
- Don de la Loterie Romande: demande de financement concluante auprès de la Loterie Romande pour un montant de don de CHF 360'000
- Mise en conformité des structures: pilotage des projets de rénovation pour la Nurserie La Tourterelle et la Nurserie-Garderie Les Petits Pas, recherche de fonds, préparation des aides financières, gestion des budgets et suivi des travaux
- Mise en place d'analyses microbiologiques dans les structures qui préparent des repas, afin de respecter les normes de l'OFCO

# PROJETS FINALISÉS EN 2024

- Optimisation des rapports financiers: collaboration avec le service des finances de la Ville de Pully pour créer des rapports financiers automatisés via Abacus et mise en place du module e-banking
- Directive sur la protection des données: élaboration d'une directive pour protéger les données personnelles au sein de nos structures
- Depuis les vacances d'octobre, mise en place d'un accueil à la journée entière. Cette solution, plus simple à organiser et plus adaptée pédagogiquement, favorise les interactions et la dynamique de groupe
- Adaptation des prix des repas selon la décision du Réseau PPBL: communication aux parents sur la révision des tarifs des repas dès 2025 et mise à jour de l'outil de facturation pour les intégrer
- Poursuite des projets de développement d'accueil collectif: en collaboration avec la DJAS continuation des réflexions et travaux pour les prochaines années
- En collaboration avec le Réseau PPBL, poursuite du travail sur la révision du règlement du réseau, et du projet de liste d'attente centralisée et Kibe Portail.

## RESSOURCES HUMAINES

- Organisation de deux journées de team-building pour les directions, autour des thèmes du management et du leadership
- Reprise des colloques formateurs apprentis/stagiaires avec 2 colloques réalisés durant l'année
- Travail préparatoire à l'implémentation du nouveau logiciel salaire (en collaboration avec la Ville de Pully) au 1<sup>er</sup> janvier 2025
- Organisation d'une conférence sur le trouble du spectre de l'autisme à l'intention des collaborateurs et partenaires de la FEJ

- Développement du concept et mise à disposition d'équipements professionnels pour les cuisiniers ainsi que pour le personnel de maintenance
- Optimisation des demandes de formation grâce à la mise en place de ces demandes en ligne sur notre intranet
- Définition des diagrammes de fonctions pour toute la FEJ et des missions organisationnelles, ainsi que création des descriptifs de fonctions
- Digitalisation des dossiers du personnel
- Réalisation de deux exercices d'évacuation dans chaque structure et mise à jour des protocoles ainsi que création des listes de contacts d'urgence.
- Contrôle de l'outillage selon les normes SUVA et explications des règles d'utilisation

## MAINTENANCE

- Soutien tout au long de l'année dans les divers travaux d'amélioration des locaux au sein de nos structures notamment:
  - Création des vestiaires à l'UAPE L'Agora
  - Création d'une cabane pour la bibliothèque de l'UAPE les Copains d'abord
  - Pose de nouveaux stores extérieurs ainsi qu'un détecteur de vent à la Nurserie-Garderie La Canopée
  - Création d'un bac à sable en rondin de bois à la Nurserie-Garderie Le P'tit Loft
- Pose d'un local poussette à la Nurserie-Garderie La Tourterelle
- Assurer le suivi de chantier pour plusieurs structures
- Acquisition et aménagement d'un véhicule d'occasion dédié à la maintenance
- Installation de Master lock dans tous les bâtiments de la FEJ afin d'assurer un contrôle sécurisé et fiable des accès

## LES STRUCTURES

---

Au sein des structures, nous avons spécifiquement documenté les activités ou les projets pédagogiques en lien avec l'une des valeurs de la FEJ: **le partage**.

Voici quelques exemples de la déclinaison de cette valeur qui a été faite durant l'année écoulée.

### **La coopération et la collaboration**

- À l'UAPE Les Alpes, le projet « maintenir le lien » consiste à créer une œuvre commune en activité collaborative où chacun dessine en respectant l'espace de l'autre
- Pour la Nurserie-Garderie Les Petits Pas, le partage se construit tôt au travers de jeux collaboratifs dans le projet « partage et différence ». Les enfants peuvent expérimenter le jeu du parachute pour apprendre à faire tous ensemble, en harmonie avec un objectif commun.
- La Nurserie-Garderie La Canopée propose de suivre tout le processus du potager, depuis la plantation jusqu'à la confection d'une soupe à partager tous ensemble.
- Du côté de l'UAPE l'Appart, c'est « la Brigade Gourmande » qui est proposée. Ce projet consiste à confectionner ensemble le goûter du jour pour tous les enfants accueillis.
- À l'APEMS Jules Loth, c'est un très beau projet de permaculture qui a éclos, dans lequel les « valeurs de la terre, de la culture et du prendre soin de la nature » sont partagées concrètement au quotidien.

### **L'entraide**

- À la Garderie Le Coteau, par exemple, « au moment de la mise en place de la sieste, les plus grands partagent leurs astuces avec les plus petits; ils les guident lors des sorties, les aident à se servir à table. C'est un partage de compétences ».

- À l'APEMS la Parenthèse également, un projet de mentorat entre 6P et 5P a été mis en place, ainsi que les minis et maxis à la Canopée, ou encore les Chats et Chatons aux Petits Pas. L'apprentissage par imitation grâce aux neurones miroir est donc soutenu par ces projets d'échange et d'accompagnement entre pairs et permet souvent de créer de belles amitiés et de beaux souvenirs. A vrai dire, c'est bien cela qui est visé dans nos structures.
- Dans la même veine, l'APEMS Le Cube, l'UAPE l'Appart et l'UAPE les Alpes, ont mis sur pied « le projet intergroupe ». Il permet de créer des liens entre les structures et entre les plus petits et les plus grands. Il consiste à faire au minimum une fois par mois une rencontre entre UAPE et APEMS, une activité ou une sortie en collaboration avec les enfants des différentes structures.

### **La solidarité et le développement du comportement citoyen**

Au niveau intergénérationnel par exemple, dans le projet des Petit pas, qui invite régulièrement « une personne âgée, en fauteuil roulant, pour partager une activité créative tous ensemble », ou encore le partage d'un goûter de Noël entre les résidents de l'EMS de Pré de la Tour et les enfants de la Garderie du Parc. Ces derniers peuvent également aider à ramasser les feuilles avec les jardiniers de la Ville de Pully en automne.

### **Les limites du partage**

Elles sont aussi à définir, et en effet, aux Petits Pas, l'équipe éducative propose une activité avec des objets qui se partagent ou ne se partagent pas. Ceci est également une bonne manière d'introduire le concept des limites du partage, et ainsi de ce qui est public, privé et intime, un apprentissage indispensable!

### **Le lien de confiance avec les parents**

La question de l'accueil du matin et des retours du soir, qui sont la pierre angulaire du partage quotidien avec les parents, soutiennent la création du lien de confiance. Ceci est particulièrement important dans les nurseries, lieu des premières séparations.

## **L'exemplarité**

Comme les enfants apprennent par l'exemple, nous tous, adultes, leur devons une congruence. Les équipes leur démontrent également le partage par diverses actions menées au sein des structures entre adultes. Il y a encore les colloques en commun pour l'UAPE l'Escale et les Petits Pas, les formations ou implémentations de projets pédagogiques mutualisés pour le portage, les barrières invisibles ou le soutien gestuel pour la Canopée, la Nurserie-Garderie le P'tit Loft, Les Petits Pas, la Nurserie les Alpes ou la nurserie La Tourterelle par exemple. L'UAPE la Bulle, l'UAPE les Copains d'abord et la Garderie du Parc travaillent également sur des projets communs entre pré et para scolaire.

De manière générale, tous les collaborateurs de la FEJ nourrissent à tous les niveaux cette valeur essentielle et les équipes s'investissent quotidiennement pour la faire vivre. Par exemple par les fêtes institutionnelles, la fête du personnel, le prêt de matériel entre les structures, les colloques de directions, où les échanges sur les pratiques respectives développent les compétences des uns et des autres.

Dans un esprit de développement constant, tout en affrontant avec pragmatisme les défis et contraintes du quotidien, la FEJ se réjouit de poursuivre sa mission essentielle : offrir un accueil extra-familial de qualité aux familles de Pully, de Paudex et, depuis cette année, de Belmont.

## **L'inclusion**

Notre mission principale a été de garantir un accueil inclusif de qualité pour les enfants accueillis, y compris ceux nécessitant un soutien particulier, afin de permettre aux familles de concilier travail et famille. L'inclusion est vue comme un bénéfice pour la collectivité, et un moyen de promouvoir l'égalité des chances tout en éduquant les enfants à la différence.

La politique d'accueil inclusif repose sur des principes essentiels: chaque enfant est un membre à part entière du groupe, l'ordinaire reste ordinaire, et l'accent est mis sur la participation sociale et le collectif. L'inclusion s'inscrit dans le cadre des possibilités de nos structures et ressources, tout en garantissant la qualité et la sécurité de l'accueil pour tous.

Le nombre d'enfants à besoins spécifiques accueillis dans nos structures a fortement augmenté ces dernières années. Cette année marque une étape significative : 23 enfants à besoins éducatifs particuliers (BEP) ont été accueillis, sans compter celles et ceux pour lesquels des observations sont en cours et qui pourraient prochainement être reconnu-e-s comme ayant des besoins spécifiques.

En 2024 les projets éducatifs personnalisés (PEP), dont un canevas commun est disponible depuis 2023, ont été mis en place pour chaque enfant à besoins éducatifs particuliers (BEP), en collaboration avec les familles et des professionnels spécialisés (pédiatres, logopédistes, pédopsychiatre, neurologues, etc.). L'accompagnement des équipes éducatives et la formation continue ont été essentiels pour assurer une inclusion réussie. Les adultes ont joué un rôle clé, en soutenant, sécurisant et guidant les enfants tout au long de leur parcours éducatif.

Les projets éducatifs ont été réévalués régulièrement pour s'assurer qu'ils répondaient aux besoins des enfants et de la collectivité.

Ces adaptations soulignent l'importance d'ajuster les pratiques et les ressources pour garantir un accompagnement optimal à tous les enfants, en leur offrant un cadre inclusif et bienveillant, tout en assurant des conditions de travail adéquates pour les équipes éducatives.

Malgré ces avancées et le développement plus structuré de notre politique d'inclusion, nous constatons que sa mise en œuvre demeure un véritable défi.

De nombreuses familles d'enfants à besoins éducatifs particuliers se retrouvent démunies face au manque de solutions adaptées et se tournent vers nos structures d'accueil collectif, en espérant un accompagnement qui va parfois au-delà de notre mission, de nos compétences et de nos ressources actuelles. Si nous avons un rôle à jouer dans l'accueil inclusif, nous ne sommes pas toujours en mesure de répondre pleinement aux attentes spécifiques de chaque situation. Cette réalité met nos équipes dans des situations parfois très complexes et stressantes et peut compromettre le parcours des enfants eux-mêmes. Elle souligne la nécessité d'une réflexion plus large, à l'échelle institutionnelle et politique, afin de mieux articuler les responsabilités de chacun et d'assurer une prise en charge adaptée à tous les enfants.

### **Les Fondamentaux Pédagogiques de la FEJ**

En 2024, grâce au plein déploiement du poste de responsable pédagogique, nous avons enfin pu nous consacrer à l'élaboration des Fondamentaux Pédagogiques de la FEJ.

Ce cadre définit la vision pédagogique globale tout en laissant à chaque structure la possibilité de se l'approprier selon ses spécificités.

Un programme de travail collaboratif a été mis en place sous forme de workshops réunissant les directions des institutions, en groupes de travail préscolaire et parascolaire, en sessions mixtes ou communes. Ce programme s'étend déjà jusqu'en 2026.

En 2024, trois supports essentiels ont été finalisés: le cadre et la sécurité, les accueils et les retours ainsi que l'autonomie. Les principaux éléments des deux premières thématiques sont présentés ci-dessous.

### **Le Cadre et la Sécurité**

Un environnement sécurisé et structurant est essentiel au bien-être et au développement harmonieux des enfants.

La mise en place de repères clairs permet à la fois l'exploration et l'autonomie tout en garantissant un accompagnement bienveillant.

### **Principes clés**

- Assurer une sécurité physique optimale en adaptant les espaces et en prévenant les risques.
- Favoriser une sécurité psychique en garantissant un climat de confiance et d'écoute.
- Maintenir une sécurité affective par une présence rassurante et des interactions bienveillantes.
- Poser un cadre éducatif structurant, évolutif et compréhensible par l'enfant.
- Exercer une autorité bienveillante, soutenante et adaptée aux besoins de chacun.

### **Mise en pratique**

- Établir des règles claires et cohérentes, compréhensibles par les enfants.
- Favoriser une posture éducative qui concilie fermeté et bienveillance.
- Adapter l'environnement pour permettre à l'enfant d'explorer en toute confiance.
- Assurer une vigilance constante pour prévenir les situations à risque.
- Accompagner les enfants dans la compréhension des règles et leur appropriation progressive.

### **Les Accueils et Les Retours**

Les accueils et les retours sont des moments clés qui permettent de tisser un lien de confiance entre les familles et la structure. Ils garantissent une transition fluide et sécurisante pour l'enfant.

### **Principes clés**

- Assurer une prise de relais qualitative entre la structure et les parents.
- Favoriser une communication respectueuse et efficace pour transmettre les informations essentielles.

- Respecter l'autodétermination de l'enfant en lui laissant la possibilité de partager ou non sur sa journée.
- Intégrer les familles à la vie de la structure en valorisant leur place et leur rôle.
- Maintenir un cadre institutionnel structurant, garant de la confidentialité et du respect de chacun.

### ***Mise en pratique***

- Instaurer un climat chaleureux et rassurant dès l'arrivée de l'enfant, par divers moyens.
- Adapter la communication en fonction des besoins et des attentes de chaque famille.
- Utiliser des supports variés pour transmettre les informations pédagogiques.
- Valoriser les activités et les expériences vécues par les enfants dans la journée.
- Assurer un suivi structuré en cas de difficultés, en impliquant les familles dans une démarche construction.

Ces Fondamentaux offrent une base commune aux structures de la FEJ, tout en laissant une marge d'adaptation aux réalités de terrain. Ils permettent de garantir une cohérence éducative et un accompagnement respectueux du développement de chaque enfant.

L'objectif est de poursuivre ce travail d'enrichissement et de professionnalisation en fonction des observations et des besoins identifiés sur le terrain.



**FOCUS SUR NOS  
ATELIERS  
PÉDAGOGIQUES**

---

“

**Le cerveau de l'enfant se construit dans la relation. Chaque interaction bienveillante est une brique posée dans son développement.**

- Catherine Gueguen,  
pédiatre spécialisée en  
neurosciences affectives

## Les vendanges, un patrimoine local et culturel

En tant que fille de vigneron dans la région du Lavaux, la viticulture a toujours fait partie de mon quotidien. Mon papa a consacré une grande partie de sa vie à la culture des vignes, à l'entretien des terres, à la récolte des raisins et à la fabrication du vin. Ce cadre m'a permis de grandir au cœur de cet univers fascinant, où j'ai appris des valeurs profondes: le respect de l'environnement, la patience, la compréhension des cycles de la nature, et l'importance du temps. Ces expériences m'ont amenée à réfléchir à la manière de les partager avec les enfants et de leur faire comprendre ces valeurs.

Transmettre cet héritage aux plus jeunes est essentiel pour moi. En leur faisant découvrir le processus des vendanges, je leur offre l'opportunité de comprendre d'où viennent les fruits, comment ils poussent et l'effort nécessaire pour les récolter. Cela leur permet également de développer une attention particulière à leur environnement. En grandissant, ces enfants auront peut-être la chance de revoir ces mêmes vignes chaque année, ce qui renforcera leur lien avec la région et ses traditions.

Cette transmission ne se limite pas à une simple activité, mais s'inscrit dans un projet à la fois personnel et pédagogique, où la culture locale, l'histoire et les valeurs sont au cœur de l'expérience.

Lors de cette sortie, les enfants ont eu la chance de se promener dans les vignes et de découvrir les grappes de raisins prêtes à être récoltées.

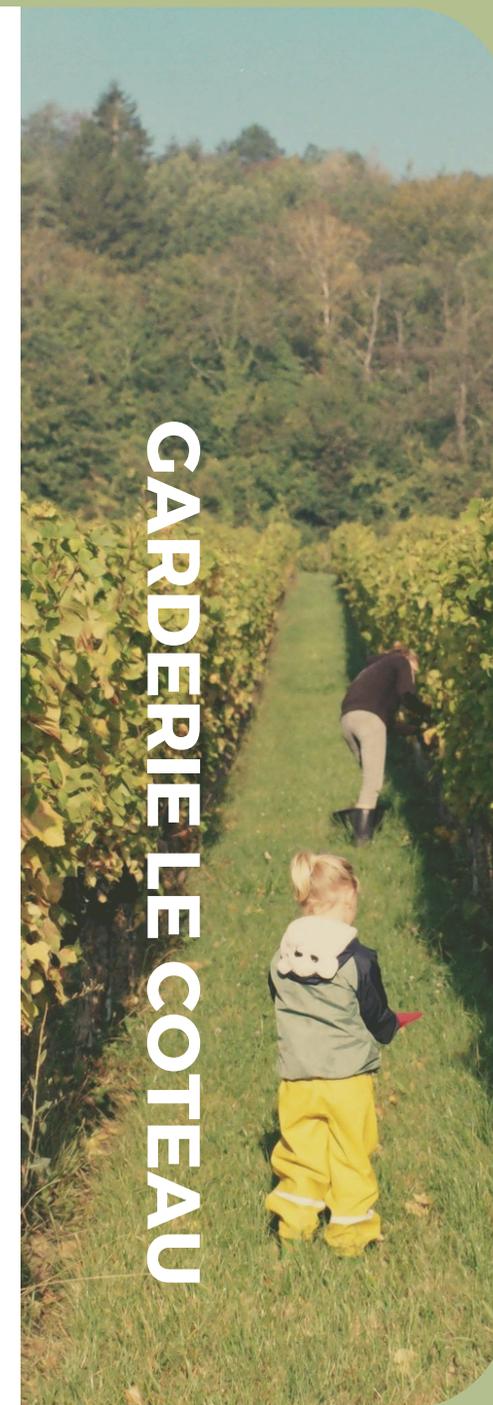
Le cadre naturel, avec le lac Léman scintillant à l'horizon, a permis aux enfants de se connecter à cet environnement unique. Ils ont pu toucher, sentir et même goûter les raisins. Nous avons aussi visité les vendangeurs, qui leur ont expliqué, de manière simple et adaptée, les étapes du travail des récoltes et l'importance de chaque geste.

Les enfants ont participé activement à la récolte, en m'aidant à mettre les grappes coupées dans un panier. Cette expérience leur a permis de comprendre que les fruits qu'ils consomment ne poussent pas simplement dans des pots ou des bocaux, mais nécessitent un véritable travail humain. À la fin de la journée, ils ont même pu goûter les raisins qu'ils avaient récoltés, et repartir fiers de leur contribution.

La visite s'est poursuivie par une découverte de la cave, où les enfants ont vu le pressoir et observé comment le raisin se transforme en moût. L'atmosphère de la cave, avec l'odeur du raisin écrasé et les tonneaux en bois, a captivé leur attention.

Cette sortie a été une petite fenêtre ouverte sur un monde que peu d'enfants connaissent de manière aussi directe, mais qui fait partie intégrante de l'histoire et de la culture de notre région.

**Pauline Perret**  
**ASE, Garderie Le Coteau**



### Les inspirations pédagogiques de la Canopée: *L'itinérance ludique avec influence Reggio-Emilia* »

À la Canopée, l'organisation verticale s'est imposée naturellement, les locaux se prêtant à l'itinérance ludique de Laurence Ramaux. Cette approche, fondée sur la liberté de déplacement et l'appropriation des espaces par les enfants, repose sur une équipe structurée, des temps-clés bien pensés et une collaboration étroite avec les parents.

Les trois principes fondamentaux de l'itinérance ludique:

1. **Circulation libre:** les enfants explorent différents univers de manière autonome.
2. **Liberté ludique:** ils choisissent leurs activités selon leurs intérêts; ils sont acteurs de leur jeu.
3. **Accompagnement professionnel:** les adultes adoptent une posture de "phare", soutenant l'exploration tout en laissant place à l'initiative. Les espaces sont ajustés en fonction des effectifs et des besoins des enfants.

Nos espaces sont organisés en univers ludiques, chacun favorisant un type d'expérimentation:

- **Univers « Moteur »** développe la motricité globale.
- **Univers « Découverte »** stimule l'exploration et les compétences cognitives.
- **Univers « Féérique »** espace calme, propice à la détente et à l'imaginaire.
- **Univers « Théâtre »** favorise l'expression et le jeu symbolique.

- **Univers « Laboratoire »** centré sur la créativité et l'expérimentation.
- **Univers « La Taverne »** dédié aux repas et à la socialisation.
- **« Le Palais des bébés »** espace sensoriel favorisant les échanges entre nurserie et garderie.

Nous nous appuyons aussi sur l'approche *Reggio-Emilia* de Loris Malaguzzi, qui valorise la continuité, la sécurité affective et voit l'enfant comme acteur de ses apprentissages.

Nous valorisons l'enfant comme un co-constructeur de son apprentissage, en l'encourageant à explorer et interagir avec son environnement. Chaque expérience nourrit sa curiosité et son développement, accompagné par un professionnel qui valorise son potentiel.

Les relations sont essentielles à notre approche: les échanges entre enfants, adultes et familles renforcent apprentissage et sécurité affective. Le professionnel, à la fois observateur et engagé, devient un partenaire d'apprentissage dans une dynamique collaborative.

Enfin, l'espace, véritable "troisième éducateur", stimule la curiosité, soutient l'exploration et crée un lien entre maison et structure. Il reflète nos valeurs, rend visible notre pédagogie et valorise les créations des enfants. Les parents y sont accueillis lors des séparations et retrouvailles, renforçant leur implication dans la vie de la structure.

**Golan Bernasconi**  
Directrice, Nurserie-Garderie La Canopée

## L'École de Foot: Des Valeurs pour la Vie

Au sein de notre UAPE Les Copains d'Abord, nous avons lancé il y a trois ans une école de football pour les enfants de 3P et 4P. Ce projet va bien au-delà d'une simple activité sportive: il est devenu un levier d'épanouissement, alliant apprentissage de valeurs, développement de compétences techniques et bienfaits de l'activité physique, dans un environnement sécurisé et stimulant.

Originaire d'Argentine, où le football est une passion nationale, j'ai grandi avec ce sport comme un langage universel. D'abord joueur, puis entraîneur, il a toujours occupé une place centrale dans ma vie. C'est cette passion que je souhaite transmettre aux enfants, leur offrant une expérience riche en émotions et en apprentissages.

L'école de football est née du désir de créer un espace où les enfants peuvent s'exprimer librement, apprendre en jouant et renforcer leur corps et leur esprit. Avec le soutien de ma directrice et de l'équipe éducative, nous avons développé un projet qui promeut des valeurs essentielles comme le respect, la coopération, la persévérance et la discipline.

Chaque entraînement est conçu pour que les enfants découvrent le plaisir du jeu tout en apprenant des notions telles que le travail d'équipe, l'empathie et l'effort collectif. Mon approche repose sur quatre piliers: découvrir, pratiquer, apprendre et s'amuser.

Les séances sont adaptées à l'âge des enfants, mettant l'accent sur la motricité, la coordination et les compétences techniques.

Au fil du temps, ils renforcent leur confiance en eux, tout en améliorant leurs aptitudes sur le terrain.

L'aspect physique est essentiel: l'activité régulière favorise la santé et les bonnes habitudes de vie. Dans une époque où la sédentarité est un problème croissant, notre école de football propose une alternative dynamique.

Ce projet joue également un rôle social important. Il est devenu un espace d'inclusion, où chaque enfant peut évoluer dans un cadre bienveillant, tout en partageant et en grandissant ensemble.

La pédagogie mise en place favorise l'autonomie, la gestion des émotions et la résolution de problèmes. Le football devient un outil d'apprentissage global, développant la pensée critique, la coopération et la confiance en soi des enfants.

Trois ans après son lancement, les progrès sont visibles. Les enfants montrent des améliorations techniques et comportementales, et le projet suscite un enthousiasme grandissant. Leur sentiment d'appartenance s'est renforcé, tout comme l'implication des familles.

Notre engagement reste intact: continuer à enrichir cette approche, car au-delà du jeu, le football est un formidable vecteur d'éducation et une véritable école de vie.

**Martin Velasco**  
Auxiliaire, UAPE les Copains d'abord



“

Les temps  
partagés  
renforcent  
les liens,  
nourrissent  
les valeurs  
et font  
grandir les  
équipes.

- Anonyme

**ÉVÉNEMENTS &  
FORMATIONS  
2024**

---



2024

## CÔTÉ FESTIVITÉ, 2024 A ÉTÉ UNE ANNÉE RICHE EN JUBILAIRES

Il y a 50 ans, la Garderie du Parc ouvrait ses portes pour la première fois. Afin de fêter son anniversaire comme il se doit, une grande fête sur le thème des années 70 a été organisée le samedi 8 juin 2024.

Le 22 juin 2024, la Nurserie des Alpes a ouvert ses portes aux familles afin de fêter les 20 ans de la structure. Malgré un temps pluvieux, le soleil était dans le cœur de tous les participants! À cette occasion, une grande fresque a été réalisée sur les murs de la Nurserie.

L'APEMS Jules Loth a quant à elle convié petits et grands à un concert live le 20 septembre 2024 pour fêter ses 10 ans d'existence.



19.04.2024

### TEAM BUILDING

Le 19 avril 2024, l'équipe administrative s'est retrouvée pour une journée de team building sur le thème des profils Insights Discovery.

Entre échanges et réflexions, chacun a pu redécouvrir son profil de couleur dominant - rouge, jaune, vert ou bleu - et mieux comprendre les dynamiques de communication au sein de notre équipe.

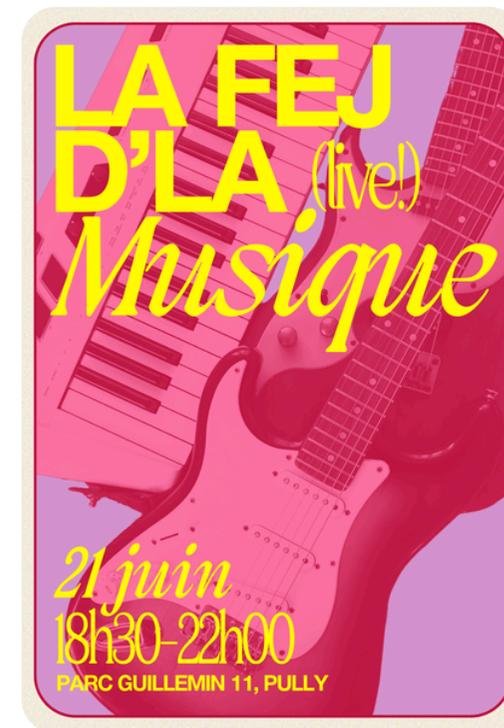
Une belle occasion de renforcer la cohésion, d'apprendre à mieux se connaître... et de repartir avec quelques clés concrètes pour mieux collaborer au quotidien.

Un grand merci à toutes et tous pour votre participation enthousiaste ainsi qu'à Paola Falce pour l'animation!

21.06.2024

## FÊTE DU PERSONNEL: "LA FEJ D'LA MUSIQUE"

Notre fête du personnel en 2024 avait pour thème « La FEJ D'la Musique ». Une fois encore, cette grande fête institutionnelle a été un succès qui a permis à tous les collaborateurs de passer un moment convivial et festif.



**26.09.2024**

### **FORMATION EN LEADERSHIP POUR LES DIRECTIONS**

Le 26 septembre 2024, les directions se sont retrouvées pour suivre une formation en leadership. L'animatrice, Lucette Quarteron de TEKOA, a su apporter son expertise afin d'apporter de nouveaux outils aux directions.

Au programme, les participants ont pu se familiariser davantage avec les notions de missions, de valeurs et de vision.

Une seconde intervention de Lucette Quarteron a eu lieu lors d'un colloque le 7 novembre 2024 afin de consolider et d'approfondir nos nouvelles connaissances.



**30.09.2024**

### **SPECTRE DU TROUBLE AUTISTIQUE**

Le 30 septembre 2024, le Centre Général Guisan a accueilli l'ensemble des collaborateurs de la FEJ le temps d'une conférence animée par la professeure Nadia Chabane, pédopsychiatre et directrice du Centre Cantonale de l'Autisme de Lausanne.

Nous tenons à remercier les organisateurs ainsi que tout le public, qui a participé avec plaisir à cette intervention riche en savoir et en expérience.

**14.11.2024**

### **PRÉSENTATION DES DIAGRAMMES DE FONCTIONS AUX DIRECTIONS**

Nous avons eu le plaisir d'accueillir le professeur François Gonin qui est venu présenter aux directions les diagrammes de fonctions ainsi que les descriptifs des fonctions éducatives en cours de finalisation.

Un moment riche en échanges, en réflexions et en partages, qui nous a permis de mieux définir les missions, les responsabilités et les interactions de chacun dans nos structures. Une étape importante vers plus de clarté, de cohérence...et de collaboration!

Merci à M. Gonin pour sa présentation claire et stimulante, et à toutes les directions pour leur participation active afin de contribuer à la finalisation de ces outils précieux!

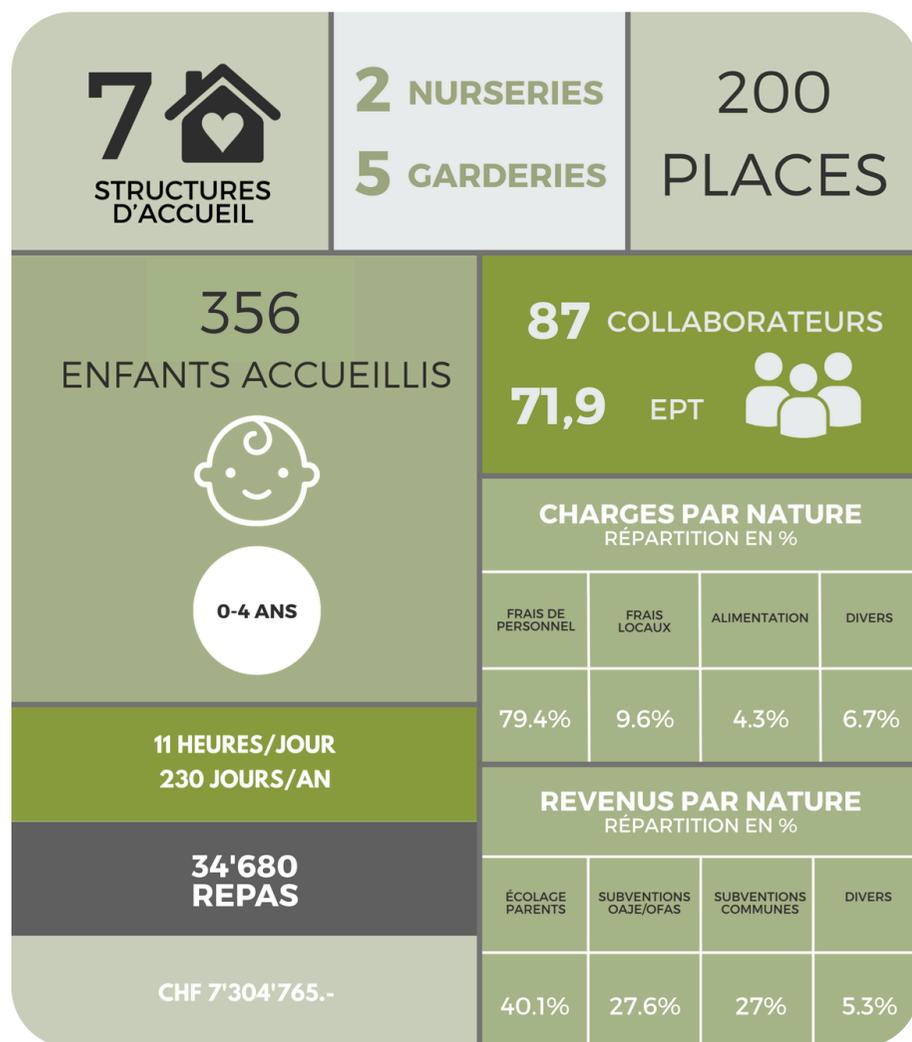


A photograph of two children, a girl with long dark hair and a girl with red hair in a bun, standing in a forest. They are looking at an open book together. The girl with dark hair is on the left, and the girl with red hair is on the right. The book is open to a page with botanical illustrations. The background shows trees and green foliage.

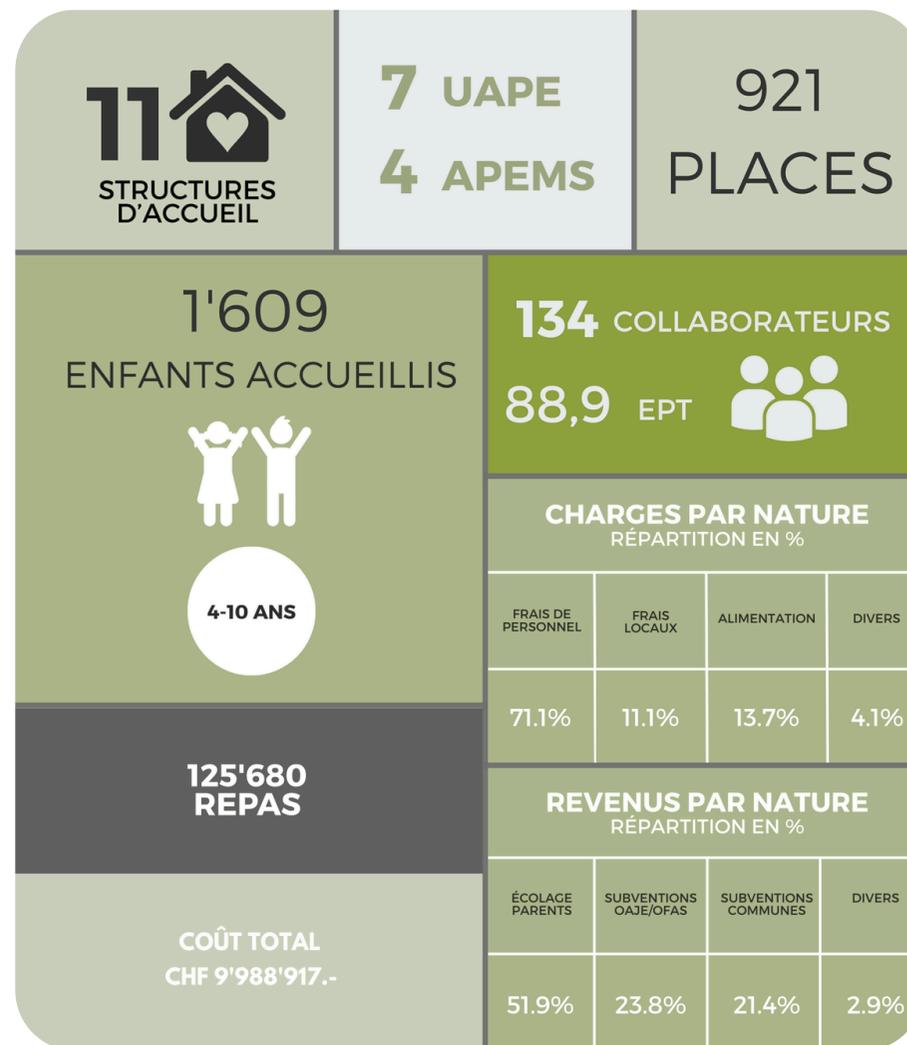
## CHIFFRES CLÉS

---

# ACCUEIL COLLECTIF PRÉSCOLAIRE

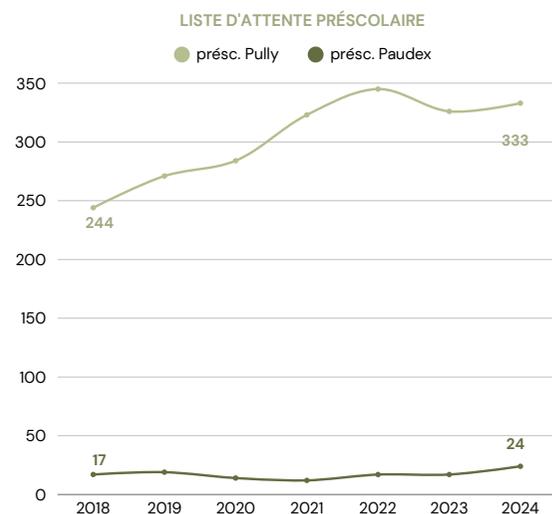


# ACCUEIL COLLECTIF PARASCOLAIRE



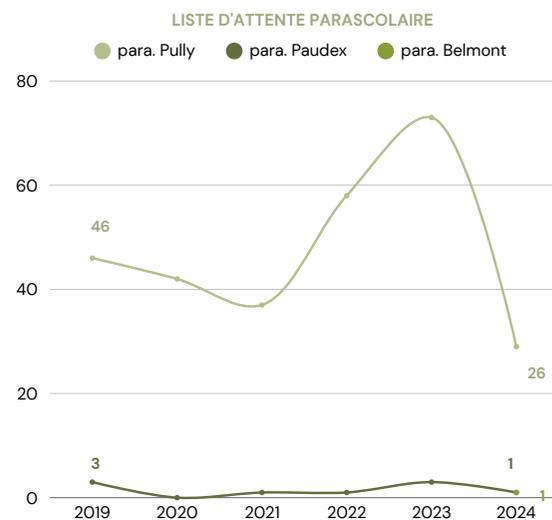
## Une croissance de 36% en l'espace de 6 ans

La pression qui s'exerce sur la demande en placement d'accueil ne faiblit pas. Le nombre de familles en liste d'attente continue à augmenter. Trois facteurs contribuent à ce phénomène: la croissance démographique vaudoise qui se situe régulièrement au-dessus de la croissance helvétique. Une présence massive des mères sur le marché du travail et des taux d'occupation qui ne cessent d'augmenter.



## Grâce à l'ouverture de l'UAPE l'Agora, une grande partie de la liste d'attente a pu être absorbée.

Les enfants en attente d'une place se situent principalement dans la zone de Chamblandes et de l'Annexe Ouest.



# LA LISTE D'ATTENTE

**16** COLLABORATEURS  
Y.C. MAINT. & LOG.

**12.3** EPT



SOUTIEN ADMINISTRATIF -  
RH & PÉDAGOGIQUE  
POUR

**18** DIRECTIONS

GESTION  
DOSSIERS  
FAMILLE

**920**

**15'110**

FACTURES PARENTS/AN

GESTION LISTE D'ATTENTE  
1 COLLAB. **0.4** EPT

**385** DEMANDES EN ATTENTE

**1'965**

ENFANTS ACCUEILLIS

GESTION DOSSIERS RH

**268** COLLABORATEURS FIXES Y  
COMPRIS REMPLAÇANTS

**173** EPT

COÛT TOTAL  
CHF 19'218'023.-

ACHATS VIA FOURNISSEURS

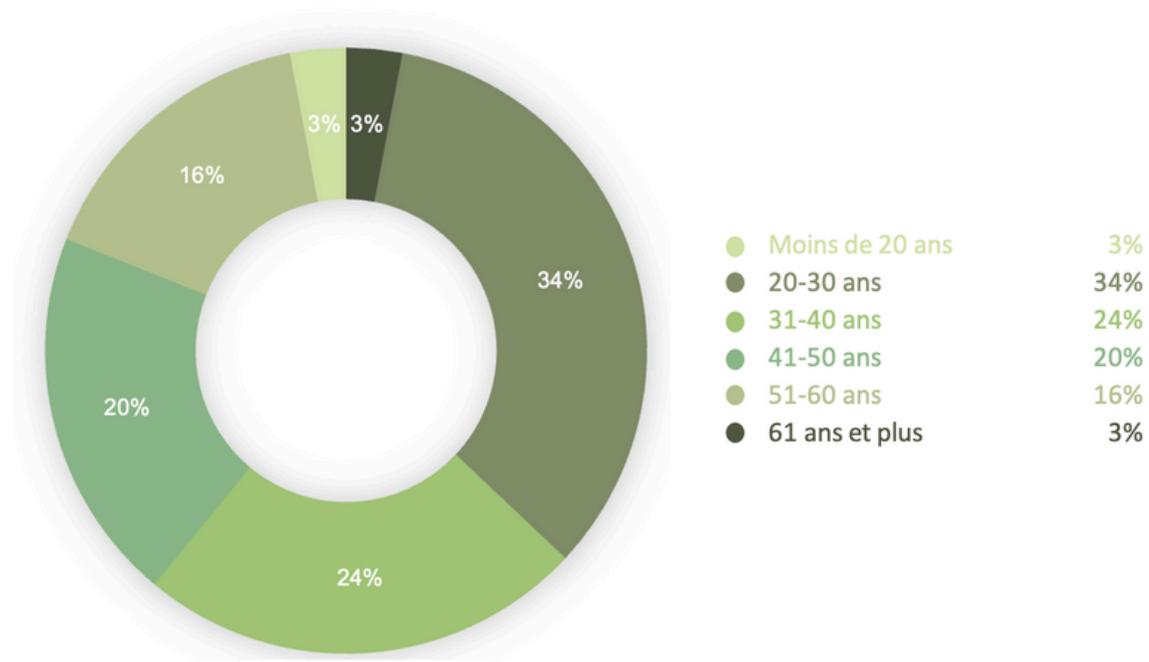
**CHF 8'503'053.-**

**3'773**

FACTURES FOURNISSEURS TRAITÉES

L'ADMINISTRATION DE LA FEJ

## RÉPARTITION DES COLLABORATEURS PAR TRANCHE D'ÂGES



 85% de femmes  15% d'hommes

## JUBILAIRES

 1 collaboratrice  3 collaboratrices  2 collaboratrices

LA FEJ EN QUELQUES CHIFFRES

## ADMINISTRATION, FINANCES & FACTURATION

---

- Actualisation du SCI, analyse et gestion des risques
- Finalisation de l'arborescence informatique du service.
- Uniformisation des pratiques de classement et d'arborescence informatique au sein des structures
- Poursuite de la réflexion et de la mise à jour de nos pratiques en regard de la loi sur la protection des données
- Mise en place d'audit administratif dans les structures

## RESSOURCES HUMAINES

---

- Finalisation d'une politique RH
- Poursuite du développement marque employeur
- Promotion d'un système de rémunération motivant, responsabilisant et concurrentiel
- Mise en place de stratégie de prévention pour le management des absences
- Développement et maintien d'une culture de la sécurité au travail et de la protection/promotion de la santé
- Démarrage de la gestion de la performance collective avec quelques structures/services pilotes

- Création du Guide du manager
- Optimisation du portail MyAbacus pour une gestion simplifiée et sécurisée des données personnelles des collaborateurs
- Mise en place du calcul des budgets salaires sur Abacus pour une gestion plus précise et efficaces des prévisions salaires
- Implémentation d'un module des certificats de travail sur Abacus pour optimiser leur génération et leur gestion
- Travail d'intégration des règles en matière de protection de la maternité dans les structures

## PÉDAGOGIE

---

- Poursuite de la création des Fondamentaux Pédagogiques de la FEJ
- Valorisation des projets internes aux structures
- Renforcement de l'analyse de situation et des compétences en posture professionnelle
- Optimisation de la collaboration avec les partenaires externes
- Approfondissement des connaissances et des pratiques liées aux troubles neurodéveloppementaux, notamment le TDAH

## KIBE

---

- Lancement du portail parents et de la liste d'attente centralisée
- Implémentation de kibe.mobile dans les structures

## RÈGLEMENT & CONVENTIONS

---

- En collaboration avec le réseau PPBL, révision du règlement financier et de la politique tarifaire

## COMMUNICATION DE LA FONDATION

---

- Poursuivre le développement de la stratégie de communication
- Augmenter la présence de la FEJ sur les réseaux sociaux
- Poursuivre le travail d'identité visuelle des structures

## PROJETS TRANSVERSAUX

---

- Finalisation de la reprise du préscolaire de Belmont
- Optimisation des modèles d'horaires
- Développement du concept de CVE qui verra le jour à Guillemain 7-9-11

# ÉTATS FINANCIERS

<b>Bilan au 31 décembre</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Actifs</b>	<b>CHF</b>	<b>CHF</b>
Caisses	5'974.40	3'919.58
Banques	1'173'260.02	970'697.56
Débiteurs	368'578.92	203'252.14
Actifs transitoires (dont assurances sociales)	899'354.12	449'760.65
Provision pour perte sur débiteurs	-15'000.00	-15'000.00
<b>Total des actifs</b>	<b>2'432'167.46</b>	<b>1'612'629.93</b>
<b>Passifs</b>		
Créanciers	1'235'833.24	893'635.25
Passifs transitoires	372'092.17	416'935.55
Avance sur subvention de la Commune de Pully	707'511.56	241'043.82
Etat des Fonds Dons LR	65'530.49	9'815.31
Etat des fonds donateurs	1'200.00	1'200.00
Capital	50'000.00	50'000.00
<b>Total des passifs</b>	<b>2'432'167.46</b>	<b>1'612'629.93</b>

<b>PRODUITS</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Subventions communales Pully, prise en charge du déficit	4'633'532.26	3'986'396.27
Subventions communales Paudex, prise en charge du déficit	588'829.06	441'091.84
Subventions communales Belmont, prise en charge du déficit	293'376.05	
Participation de Paudex aux charges	233'670.00	220'374.00
Participation de Belmont aux charges	196'640.00	19'109.80
Subventions cantonales, FAJE et OFAS	4'394'794.40	3'330'396.40
Ecolage à la charge des parents	8'119'606.55	6'564'221.88
Autres produits	453'290.34	338'400.60
Produits de dons Loterie Romande	304'284.82	
Attribution/Prélèvement "Fonds Loterie Romande"		154'058.30
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>19'218'023.48</b>	<b>15'054'049.09</b>

<b>CHARGES</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Salaires	10'192'627.35	8'291'265.87
Remboursement d'assurances maladies	-248'462.10	-394'700.05
Salaires occasionnels	722'431.45	530'705.60
Salaires personnel de maison	1'140'513.70	852'207.25
Charges sociales	1'981'640.25	1'534'126.85
Formation et autres charges du personnel	555'568.92	426'637.12
Frais administratifs	53'438.10	47'833.14
Frais généraux (Pully / Belmont / Paudex)	667'009.52	532'634.95
Location, eau, énergie	1'795'582.45	1'432'166.43
Fournitures, matériel, mobilier et entretien	144'170.64	88'752.22
Achats alimentation	1'682'717.91	1'391'115.03
Achat matériel et mobilier diverses unités	225'339.74	163'307.34
Achat matériel et mobilier don Loterie Romande	303'174.22	154'128.18
Charges financières	2'271.33	3'869.16
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>19'218'023.48</b>	<b>15'054'049.09</b>

