

26 janvier 2022

Refondation des temps de l'enfant

L'audace par nature

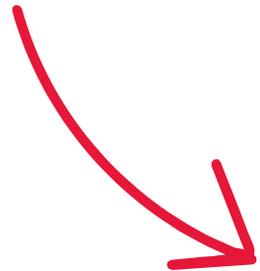


SOMMAIRE



Pourquoi ces sujets ?

Ce rapport de comparaison des situations vécues reprend les grands axes d'analyse proposés en grille de benchmark. Sélectionnées par la ville de Marseille, chacune de ces thématiques vous apportera, nous l'espérons, des éléments de comparaison et des bonnes pratiques à mettre en œuvre pour la Ville de Marseille :



1. Le périmètre et l'organisation de la Direction de l'Éducation
2. La gestion des équipes terrain
3. La gestion des ressources humaines
4. L'organisation des activités périscolaires et extrascolaires
5. Le fonctionnement de la restauration scolaire et les grilles tarifaires



Contexte et ordre de grandeur des villes sélectionnées

Ce travail comparatif se doit d'être nuancé en fonction des caractéristiques propres de chaque ville (données variables selon les Villes). Les analyses et les bonnes pratiques énoncées n'ont pas vocation à ériger un modèle absolu, mais davantage à présenter un spectre de solutions et de problématiques rencontrées par les différentes métropoles :

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Population (en milliers)	2 187	863	516	309	255	158
Superficie (km2)	105	240	48	65	49	18
Revenu médian/habitant	27.313€	18.219€	22.451€	20.936€	21.097€	19.862€
Nombre d'écoles	649	472	206	113	111	78
Nombre d'élèves	119.018	77.815	37.750	20.390	16.644	12.510
Effectif moyen des écoles	183	165	183	180	150	160
Nombre d'agents (ETP) dans les écoles	18 474	3 259	1 759	1 103	980	600
Nombre d'élèves par agent	6*	24	21*	18	17	21*
Proportion d'écoles REP/REP+	29%	44%	21%	31%	37%	34%



***Paris, Lyon et Grenoble** ont fait le choix d'internaliser à des degrés différents les agents en charge du périscolaire et de l'extrascolaire, ce qui a pour effet mécanique d'améliorer le taux d'encadrement des élèves par des agents municipaux.

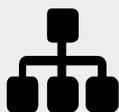
01

PÉRIMÈTRE DE LA DIRECTION ÉDUCATION ET NIVEAU D'AUTONOMIE



Quelle organisation des services au sein de la Direction ?

Une organisation structurée autour de trois missions



La structuration de l'organisation de la Direction Éducation est propre à chaque ville et est soumise aux différentes contraintes et évolue selon le niveau d'externalisation. Il n'y a donc pas d'organigramme type répliquable d'une ville à l'autre. Cependant la récente réorganisation à Nantes et les retours d'expérience de Paris et de Lyon nous permettent de distinguer 3 missions distinctes qui peuvent prendre plus ou moins directement la forme de 3 pôles ou sous-directions.

Un pôle ressources

Ce pôle a pour objectif à la fois de concentrer une expertise et de positionner en support pour les autres pôles de la direction. L'objectif étant de concentrer les compétences techniques spécifiques et de décharger les autres pôles de tâches qui sortent de leurs cœurs de métier.

Le périmètre de ce pôle varie fortement en fonction de la taille de la ville et du niveau de déconcentration adopté. D'une manière générale, il est composé de cellules finance, RH, logistique, technique, parfois juridique et informatique.

Un pôle politique éducative

La politique éducative a pour vocation de coordonner les projets transversaux qui touchent à l'éducation, au périscolaire, à l'extrascolaire. Cette dimension transversale amène ce pôle à être le chef d'orchestre du parcours usagers et de la relation avec les associations.

Comme vu précédemment, c'est ici que se construit, se pilote et s'évalue le PEDT à l'échelle de la ville.

Certaines villes, comme Nantes, y intègrent les inscriptions scolaires, la restauration scolaire et l'élaboration de la carte scolaire.

Un pôle territorial

Le pôle territorial a pour principale mission de s'assurer de la mise en œuvre de la politique éducative au sein de chaque école. Les secteurs sont l'échelons de proximité au contact de la communauté éducative.

Pour cela, les secteurs sont dotés d'une chaîne managériale permettant un encadrement de proximité pour les agents, une réactivité face aux urgences dans les écoles et une marge d'adaptation des politiques aux situations particulières de certains territoires.



Paris, Lyon et Nantes ont toutes internalisé tout ou partie du périscolaire et de l'extrascolaire

Pourquoi sectoriser la Direction de l'Éducation ?

Une sectorisation qui s'impose dans les grandes villes interrogées

Les grandes villes ont toutes sectorisé leur Direction de l'Éducation et ont donc une approche par territoire et non pas par fonction. D'où vient ce consensus sur l'organisation des écoles et que dit-il de la philosophie à adopter pour gérer les écoles à l'échelle d'une grande ville ?

Les enjeux de la sectorisation

La sectorisation de la Direction Education répond à trois enjeux inhérents à la gestion des écoles et des agents dans une grande ville :

Proximité : Les villes étant vastes et hétérogènes, la gestion centralisée pose d'abord des problèmes logistiques et des pertes d'informations.

L'accompagnement des équipes : Au vu de la polyvalence des agents, un management d'équipe école plus que de techniciens dans les écoles est le plus pertinent. Dans les écoles, le management prime sur l'expertise.

Réactivité : La vie des écoles charrie son lot d'urgences quotidiennes qu'un manager ayant une vision d'ensemble sur l'équipe sera plus à même de résoudre.

Comment constituer un secteur ?

Suite aux échanges avec les différentes municipalités, des bonnes pratiques émergent :

- Réfléchir à la sectorisation à l'aune des découpages préexistants de la ville, que ce soit au niveau administratif ou politique.
- Constituer des territoires homogènes en termes démographiques et socio-économiques.
- Moduler les deux premiers paramètres en fonction de la capacité de la ville à pouvoir coordonner de multiples secteurs, à fournir les moyens humains pour multiplier les lignes hiérarchiques et à doter en locaux et matériel plusieurs entités différentes. La sectorisation ne doit pas faire obstacle à la mutualisation des ressources.

Comment sectoriser la Direction de l'Education ?

Combien de secteurs ? Quelle taille ?

Des pratiques hétérogènes entre les villes avec des secteurs qui varient du simple au décuple. A Bordeaux un secteur gère 11 écoles quand il en gère près de 120 à Marseille. Néanmoins ces villes ne sont pas satisfaites pour autant de la gestion de leurs secteurs. On observe également de fortes disparités entre les villes qui sont davantage satisfaites de leur sectorisation : Nantes gère 200 agents par secteur quand Paris en gère près de 1800 agents des écoles en moyenne dans ses secteurs.

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Nombre de secteurs	10	4	3	4	10	3
Nombre d'écoles par secteur	65	118	69	28	11	26
Nombre d'agents par secteurs	1800	847	709	200	120	400



La taille et le nombre de secteurs ne fait pas l'Alpha et l'Omega de la bonne gestion de proximité des territoires. Chaque ville détient sa propre vérité en fonction du découpage d'autres directions, de sa configuration géographique, des moyens qu'elle peut mettre à disposition pour multiplier, ou non, les locaux ou les chaînes hiérarchiques.

L'exemple de Nantes est d'ailleurs très instructif puisque la ville estime avoir amélioré son management de proximité et son efficacité de manière substantielle, tout en passant de 5 secteurs à 4, preuve qu'outre la taille et le nombre, c'est toute la chaîne managériale qu'il convient d'interroger.

Quelle inclusion du périscolaire et de l'extrascolaire ?

Comment assurer la coordination des équipes ?

La plupart des villes interrogées ont fait le choix d'intégrer la gestion du périscolaire et de l'extrascolaire dans le périmètre de la Direction Education. Ceci aussi bien lorsque les animateurs sont employés par la ville que par des associations. Au-delà du rattachement hiérarchique, l'animation et la gestion des écoles sont deux missions différentes dont le fonctionnement en bonne intelligence nécessite d'être réfléchi et coordonné.

Un service central dédié à la politique éducative

Paris, Lyon et Nantes ont mis en place un service central permettant de coordonner l'action éducative entre les différents secteurs et de gérer l'intervention des associations dans les écoles. A Paris et Lyon, c'est ce service qui construit, pilote et évalue le PEDT à l'échelle de la ville.

Zoom sur Nantes

Le « Service aux familles et temps de l'enfant » développe la compétence de l'accueil dans les écoles, sur les temps périscolaires et extrascolaires et assure un travail en transversalité de mise en cohérence de l'action éducative sur l'ensemble du territoire nantais.

Des relais territoriaux dans les secteurs

Pour déployer l'action éducative jusque dans les écoles et assurer l'encadrement des animateurs, des relais dans les secteurs sont absolument nécessaires.

Zoom sur Paris

L'animation dispose de sa propre chaîne managériale. Au sein de chaque secteur, travaillent :

- Un responsable de l'éducation éducative (Cat. A)
- Des chargés de coordination qui ont plusieurs écoles à charge (Cat. B)
- Un responsable de la politique éducative par école (Cat. B)
- Des animateurs (Cat. C).

Ce fonctionnement a fait ses preuves mais est très gourmand en personnels.



Périmètre de la Direction Éducation

Synthèse

Au cours des échanges avec les différentes collectivités, il apparaît qu'aucun fonctionnement « type » n'existe. Toutefois, l'ensemble des collectivités s'accordent **sur l'intérêt d'un découpage territorial**. La gestion et la taille de ces derniers dépend de nombreux facteurs et est propre à chaque ville.

Des tendances considérées comme de bonnes pratiques

- ✓ Institutionnaliser des temps de travail collectifs entre les services et entre les secteurs
- ✓ Privilégier les travaux en mode projet
- ✓ Privilégier un management de proximité pour une déclinaison territoriale adaptée de la politique éducative

Des pratiques qui semblent complexifier l'organisation des Directions Éducatives

- ✓ Le manque de temps institutionnalisés au profit de temps informels
- ✓ L'absence de référent « coordination » et de point de contact de proximité
- ✓ Des secteurs déséquilibrés en termes de nombres d'écoles



02

LA GESTION DES ÉQUIPES TERRAIN



Quelle chaîne managériale au sein des secteurs ?

Un enjeu d'articulation central entre les écoles et la partie administrative

Les secteurs des villes interrogées ont pour mission centrale l'accompagnement, l'encadrement et le management des agents des écoles. Cela peut représenter plusieurs centaines, voire milliers d'agents dans certaines villes. Un management intermédiaire est donc absolument nécessaire pour articuler le lien hiérarchique entre la direction et les agents mais également entre les écoles d'un secteur entre elles. Deux échelons portent ce rôle, celui du coordonnateur qui a en charge plusieurs écoles et celui du responsable de site au sein de l'école. Les villes font varier le curseur du management sur l'un ou l'autre en fonction de leur fonctionnement.

Un management intégré aux écoles

Certaines municipalités font porter des missions de management et administrative aux responsables de site. L'idée est de le faire travailler en binôme avec le directeur d'école. En contrepartie, le coordonnateur est déchargé et peut s'occuper de davantage d'écoles.



- Un management au plus proche des agents
- Un relai solide dans chaque école pour le directeur, les parents, les secteurs et éventuels associations
- Une vision davantage concentrée sur une seule école
- Un choix potentiellement très coûteux en personnel
- Une montée en compétences à anticiper

... Ou porté par les coordonnateurs

D'autres ont fait le choix de développer une fonction de coordonnateurs en charge d'une quantité plus limitée d'école. Ils n'ont aucune tâche opérationnelle à effectuer et sont responsable de l'animation des équipes de chaque école.



- Une vision davantage transversale, permettant une prise de recul plus importante
- Des postes moins nombreux et donc plus facile à pourvoir en personnels formés
- Un management logiquement moins proche
- Un positionnement moins clair pour les personnes extérieurs à la Direction de l'Éducation

Zoom sur le management intégré aux écoles

L'exemple du fonctionnement à Bordeaux



Depuis 2012, la ville de Bordeaux a mis en place un Responsable De Site (RDS) au sein de chaque école en binôme avec le directeur d'école. Elle a donc fait le choix de faire porter le management de proximité à un agent des écoles. Chaque responsable de site est ensuite encadré par un Conseiller Vie Scolaire qui est lui directement rattaché au chef de secteur. La mise en place s'est effectuée à partir de 2012 et s'est échelonnée sur 3 ans.

Zoom sur le rôle du RDS

Le RDS veille à l'encadrement de son équipe ainsi qu'au bon déroulement des activités liées à la restauration scolaire et à l'entretien des locaux.

- Il est l'interlocuteur de la mairie sur l'école pour les parents d'élèves, sur les temps d'activités périscolaires et facilite les relations avec les associations intervenant sur l'école.
- Chaque RDS est un agent de terrain qui s'est vu confier des missions spécifiques. C'est un agent de maîtrise qui encadre entre 12 et 15 agents.

4 points d'attention pour la création du poste :

- Anticiper le report de tâches opérationnelles sur
- Construire en amont le plan de montée en compétences
- Institutionnaliser des temps d'équipe structurés
- Réfléchir à l'ajout du périscolaire dans la mission du RDS

Zoom sur le rôle du CVS

Au sein de la Ville de Bordeaux, un Conseiller Vie Scolaire (CVS) a pour rôle de manager les différents responsables de site au sein de chaque école. Chaque CVS pilote environ 10 / 12 écoles.

Les CVS gèrent l'équipe municipale au sein de l'école et gèrent les relations avec l'équipe éducative (*directeurs d'écoles...*) et ils font le lien avec les élus au conseil d'école.

Le profil du CVS est variable (*anciens responsable des sports, petite enfance...*)

Il s'agit d'un poste de Catégorie B mais les missions affectées sont calibrées pour un cadre de catégorie A et la Ville de Bordeaux veut tendre vers des postes de catégorie A.

Zoom sur le management porté par un coordinateur

L'exemple du fonctionnement à Lyon



Depuis 2014, la ville de Lyon a restructuré sa Direction Éducation et développé la fonction de Responsable de Proximité (RP) qui encadre les agents dans les écoles. Historiquement, il n'existe pas de supérieur hiérarchique des agents au sein des écoles.

Zoom sur le rôle des agents

Les agents des écoles lyonnaises ne sont pas polyvalents pour des raisons historiques et n'ont pas non plus de responsable hiérarchique au sein de l'école. Les différents agents sont donc en autonomie sur leurs tâches techniques et font appel au responsable de proximité en cas de soucis.

La Direction aimerait développer la polyvalence des agents pour aboutir à une flexibilité organisationnelle plus forte.

Zoom sur le rôle du RP

Le Responsable de Proximité assure des tâches administratives et de management pour les agents dont il a la responsabilité.

Le responsable de proximité est très impliqué dans la gestion des planning, l'accompagnement au retour d'absences longues ou encore pour solutionner les problèmes d'absentéisme

Un Responsable de Proximité s'occupe de 3 à 4 écoles et de 40 à 60 agents au maximum.

La Direction est satisfaite de ce fonctionnement et considère que cette organisation a fait ses preuves durant la crise sanitaire.

Comment structurer des temps d'échanges ?

Exemple de structuration des temps d'échanges



Bien que les différentes tâches à réaliser dans les écoles soient si prenantes, que l'attention demandée par les enfants soit importante, il ne faut pas oublier que c'est avant tout une équipe composée d'humains ayant leurs propres émotions, conflits et doutes. C'est le rôle du management de proximité d'organiser les temps de debriefing, d'échange pour désamorcer les conflits et faire accompagner les agents dans leur action quotidienne. Dans le cadre du passage à 1607h, la multiplication de ces temps est un levier d'amélioration des conditions de travail sans surcharger les agents. Bordeaux et Lyon nous ont livré leurs bonnes pratiques en détail

Les mercredis de la concertation à Lyon

Une fois par mois, les agents, le responsable de proximité et un agent du médico-sociale se réunissent pour remonter leurs difficultés.

Tous les 15 jours, des groupes de travail sur des thématiques précises à destination des agents techniques. En complément, des séminaires sont organisés pendant les vacances.

La **mise en place d'une lettre d'information** permet également de transmettre une information régulière aux agents des écoles.

Ces temps sont très appréciés et sont de véritables bouffées d'oxygène pour les agents.

Les journées FEDE à Bordeaux

Au sein de la Ville de Bordeaux, les agents techniques se retrouvent un mercredi sur deux et 3 jours à chaque vacances scolaires pour réaliser des journées « FEDE » qui comprennent **des temps de formation et des temps d'équipe.**

La collectivité a également mis en place un programme d'échauffement / étirement qui renforce la cohésion d'équipe tout en améliorant la santé des agents.

De plus, une fois par mois, le Conseiller de Vie Scolaire réunit l'ensemble de ses Responsables de Sites pour animer une réunion d'équipe pour partager les besoins et les meilleures pratiques. Les 10 Conseillers de Vie Scolaire se rencontrent également une fois par mois pour échanger sur les pratiques au sein de leurs écoles.

Quelles missions pour les agents techniques ?

Des agents techniques plus ou moins polyvalents selon les villes



Le rôle premier des agents techniques est d'assurer le nettoyage des locaux de l'école. En plus de cette mission, certaines collectivités font intervenir les agents techniques dans la préparation et le service des repas. Certaines collectivités vont encore plus loin en leur confiant des tâches de surveillance.

Entre flexibilité organisationnelle et spécialisation, quels avantages et quelles limites à la polyvalence des agents ?



- Entretien des locaux
- Préparation des repas et service des repas
- Surveillance de la pause méridienne

Limite : La polyvalence excessive est source de perte de sens et de malaise pour les agents

- Entretien des locaux
- Préparation des repas et service

Un roulement est organisé par le RDS afin de faire tourner les équipes.

Note : ce niveau de polyvalence est semblable à Nantes, Bordeaux et Grenoble. Il semble convenir aux personnes interrogées

- Entretien des locaux
- Ou, préparation des repas et service

Limite : la spécialisation excessive peut poser des problèmes de flexibilité organisationnelle et éloigner certains agents des enfants

Quelle place pour l'ATSEM au sein de l'école ?

Une place ambivalente des ATSEM au sein de la communauté éducative



La **place des ATSEM au sein de la communauté éducative** et son implication dans les tâches qui lui sont confiées diffèrent. Au sein des ATSEM, les visions du métier diffèrent selon les formations des agents. Certaines ATSEM considèrent que l'entretien est une tâche cohérente avec leur « univers classe », quand d'autres aimeraient passer davantage de temps avec les enfants et être plus impliquées dans le projet pédagogique.

Par souci de **continuité pédagogique**, leur implication dans le périscolaire ou l'extrascolaire des vacances peut être intéressant. Enfin, leur présence dans la communauté éducative rend théoriquement nécessaire leur implication dans les réunions d'école, afin de faciliter le dialogue avec les autres parties prenantes.

(chiffres au 1 ^{er} semestre 2021)	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Nombre d'ATSEM (en ETP)	1982	1260	607	458	106	192
Ratio théorique nombre d'ATSEM / classe	0,96	0,99	1,05	1,38	0,38 (erreur possible)	0,96
Mobilisation d'une ATSEM par classe	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Existence d'une charte des ATSEM	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Participation des ATSEM à l'entretien sur le temps scolaire	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Participation des ATSEM aux activités périscolaires	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Association automatique des ATSEM aux réunions d'écoles	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui

Quelle place pour l'ATSEM au sein de l'école ?

Une place ambivalente des ATSEM au sein de la communauté éducative

Les missions du cœur de métier des ATSEM peuvent être regroupés en **trois grandes catégories** :

- **l'assistance aux enfants** (*habillage, passage en salle d'hygiène...*)
- **la participation à la vie de l'école** (*ouverture de l'école, accueil en classe...*)
- **l'assistance aux enseignants** (*assistance à l'animation d'atelier, sieste ...*)

Quelle place pour l'ATSEM ?

Aujourd'hui, les missions confiées à l'ATSEM sont différentes selon les collectivités. Alors que certaines sont exclusivement dédiées à du temps éducatif auprès de l'enfant, d'autres passent beaucoup de temps sur des activités de nettoyage.

La plupart des collectivités ambitionnent d'avoir une ATSEM par classe. La pénibilité du métier, reconnu, engendre également difficultés de recrutement et absentéisme. Certaines collectivités ont fait **évoluer les horaires et les responsabilités des ATSEM** afin qu'elle passe davantage de temps dans la classe auprès des enfants.

Les ATSEM sont soumis à une **double hiérarchie** : l'autorité hiérarchique de la collectivité et l'autorité fonctionnelle du directeur d'école. Certaines collectivités font donc suivre et **évaluer leurs agents** par à la fois le coordinateur / responsable de site et par le directeur d'établissement, ce qui semble être une bonne pratique à diffuser.

En termes de formation, les agents municipaux (animateurs, ATSEM, agents d'entretiens), peuvent parfois être bénéficiaires de formations réalisées par et pour l'Education Nationale. Là où ces formations conjointes sont réalisées, elles apportent satisfaction.



Les ATSEM sont directement rattachés au Correspondant de Vie Scolaire.

Les ATSEM passent l'ensemble du temps en classe sur des projets éducatifs sauf durant la surveillance des siestes.

Les ATSEM ne font pas de ménage durant le temps scolaire mais elles ont 16 jours par an de grand nettoyage durant les vacances scolaires.

Les ATSEM interviennent également sur le temps périscolaire du soir une fois par semaine. Durant le temps méridien, elles gèrent les enfants et mangent à table avec les enfants.

Certains directeurs organisent des réunions pendant le temps de récréation mais cela reste informel, et cela reste difficile de réunir l'équipe enseignante et l'équipe pédagogique.

Quelle place pour l'ATSEM au sein de l'école ?

Une charte partagée permettant de positionner l'ATSEM sur son cœur de métier

Afin de mieux piloter et encadrer le travail des ATSEM, certaines collectivités ont fait le choix de mettre en place une **charte des ATSEM**, réaffirmant leur rôle en classe, leur lien avec l'Education Nationale, leur prise en charge des enfants, leurs obligations...



La charte des ATSEM tend à clarifier les relations entre la commune et l'école et invite les différents acteurs à plus de collaboration.

Cette charte, comme toutes les chartes, n'a de la valeur que si elle est **doublement engageante, pour la hiérarchie comme pour les agents**. Elle paraît cependant donner satisfaction à sa mise en place et consiste en une bonne pratique.

Pourquoi définir une charte des ATSEM ?

Avoir une charte des ATSEM définissant la place de l'ATSEM dans son environnement partagé permet de clarifier son rôle au sein de l'école.

Cette clarification pourra permettre de **recentrer l'ATSEM sur son cœur de métier** qui est l'accompagnement pédagogique en la déchargeant au maximum des tâches de ménage.

1. Construire la charte en concertation avec l'ensemble des parties prenantes
2. Y inclure des engagements mutuels à respecter, donc y compris pour la direction



La gestion des équipes terrain

Synthèse et bonnes pratiques

Considérant le nombre important d'écoles à gérer et le nombre d'agents à encadrer, toutes les collectivités ont organisé dans leurs secteurs un portage de l'encadrement de proximité.

L'enjeu principal de cette organisation est sa cohérence au global, et le fait d'avoir des échelons qui se répondent et savent à qui s'adresser : coordinateur, responsable de site, responsable de restauration, agents encadrants, référents par thématique... Nous pouvons considérer en comparant vos expériences qu'in fine un coordinateur doit avoir au maximum 5/6 écoles pour être efficace dans son action d'encadrement et d'organisation de la vie d'équipe, mais qu'il est toujours opportun d'avoir un agent au sein de l'école qui soit identifié comme l'interlocuteur « ville » de l'Éducation Nationale.

Idem, s'il n'y a pas de pratique idéale de partage des tâches au sein des écoles, entre agents d'entretien concierge et ATSEM, il est à noter que les collectivités qui ont clarifié et formalisé les responsabilités de chacun connaîtraient moins de situations conflictuelles et des temps de présence auprès des enfants des ATSEM plus importants.



03

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



Comparer l'absentéisme : enjeu et retour d'expérience



S'il est complexe de mesurer et de comparer le niveau d'absentéisme, et même d'en avoir une même définition, les services RH en donnent souvent une mesure indicative, pour les services terrain et pour les services support, ces derniers étant généralement moins impactés. Les niveaux d'absentéisme sont expliqués par les collectivités par la nature de l'emploi (contractuel / titulaire), et par l'âge des agents. L'impact de l'organisation globale et des temps de travail demeure à objectiver.

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Taux d'absentéisme dans les écoles (2019)	8,4% -mais 20% chez les animateurs contractuels	19,5%* (dont 2,6 % de grèves)	11%	NC	Inférieur à 20%	entre 9 et 12%
Taux d'absentéisme dans les services administratifs	3,9%	7,5%	NC	NC	NC	2%

Quelle priorité de remplacement ?

Y a t il des agents qu'on ne remplace pas quand ils sont absents, d'autres qui sont systématiquement remplacés ?

- A Grenoble, le protocole de remplacement est en cours de révision, mais aujourd'hui, les ATSEM sont remplacés au bout d'une semaine d'absence et les agents d'entretien sont systématiquement remplacés.
- A Marseille, les remplacements se font systématiquement dans la limite des capacités du vivier d'agents déplaçables.

Quelle gestion technique des remplacements?

Des outils qui apportent plus ou moins de satisfaction...

Pour organiser **le suivi des absences et les remplacements**, les villes ont mis en place des outils : tableau Excel (envoyé tous les jours à Bordeaux au directeur éducation), tableau physique (Marseille), logiciel de gestion des plannings .. Grenoble a par exemple d'un logiciel (Regence 3) qui donne de la visibilité sur le vivier d'agents disponible. Les outils ne sont pas toujours adaptés et performants : après avoir mis en place un outil de gestion des absences, la ville de Marseille est revenu à une gestion papier, remise en question aujourd'hui mais défendue par les agents en charge.

La gestion à la main des remplacements existe toujours aujourd'hui, parfois de manière formelle (Marseille) ou informelle, les équipes rectifiant à la main plus ou moins les logiciels. Elle est souvent vécue comme chronophage et archaïque, mais parfois indispensable au regard des limites logiciel.



État de l'art logiciel

Les logiciels de GTA (gestion des temps et des activités), incluent de plus en plus des modules de gestion des remplacements et de la gestion des plannings, sans que cela soit automatique.

Les villes ont pourtant besoin que ces deux outils (GTA + remplacements) se parlent alors que les éditeurs proposent souvent deux outils différents.

Atelier	La 06	Ma 07	Me 08	Je 09	Vi 10
AT 1 FOUR	BAGHARY LOUISA	BAGHARY LOUISA	DUPUIS MARJORIE	BLUMFELD CLAUDINE	BLUMFELD CLAUDINE
AT 1 NETTOY	DUPUIS SILVIE	BOURGHEUF CECILE	BOURGHEUF CECILE	DUPUIS SILVIE	DUPUIS SILVIE
AT 1 PREPA	DIALLO FATIA	BLUMFELD CLAUDINE	DIALLO FATIA	DIALLO FATIA	DIALLO FATIA

La planification

Contrôle de planification

- Gestion des normes d'effectifs
- Planification par poste
- Alertes sur les sur et sous-effectifs
- Recherches de collaborateurs disponibles à partir de selections multiples via le moteur de recherche ChronosFinder

Des contrôles de planification et normes d'effectifs (module Aide à la Planification)



Faut-il instaurer une badgeuse dans les écoles ?

Mais en fait, combien d'heures travaillent-ils ? Connaître précisément les temps agents sur le terrain



Le fait de badger est parfois perçu par les agents comme une volonté de contrôle et un manque de confiance de la hiérarchie sur les temps de travail. Pourtant, cet **outil de suivi et de contrôle** s'avère bien utile pour justifier des heures supplémentaires réalisées, ce qui fait que, dans certains cas, les agents peuvent en demander l'installation.

A Marseille, le temps de travail agent est un sujet de questionnement. Plus ou moins fréquemment, les agents sont en outre déplacés d'école en école pour des remplacements, qui sont parfois mal vécus. Aucun suivi ne permettait jusqu'à aujourd'hui d'objectiver la pression exercée par la charge de travail ou les remplacements, renforçant le **sentiment d'injustice entre agents**. Le fait de badger ne remplace cependant pas un véritable accompagnement managérial de proximité. Installer des badgeuses doit également s'accompagner de la dotation d'outils modernisés pour organiser les affectations des agents.

Les pratiques des collectivités :

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Recours à la badgeuse	<i>Non</i>	<i>Non (sept 21)</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>

Points d'attention :

La badgeuse signifie flexibilité des horaires, quand la régularité est souvent demandée par les services et les agents

En général, les badgeuses font augmenter le nombre d'heures supplémentaires à payer.

Cela peut générer de l'addiction au temps : les agents veulent aussi savoir en temps réel leur compteur qui est partagé sur les badgeuses

Y a-t-il un temps de travail idéal pour les agents terrain ?

Une répartition du temps de travail qui diffèrent selon les fonctionnements



Maximiser le temps ATSEM en classe, les faire participer pendant les vacances, les mobiliser sur les temps périscolaires, les faire intervenir sur le nettoyage en remplacement... Les tâches possiblement dévolues aux agents sont pléthores. La pénibilité du travail ATSEM est toutefois unanimement reconnu, du fait des postures sollicitées, du bruit, du niveau d'implication demandée, du temps de travail quotidien (parfois plus de 10h sur une même journée).

Alors combien d'heures peuvent travailler les agents auprès des enfants dans les écoles ?

Qu'ils aient 37,45h heures à Bordeaux (35h sur 4 jours ou 40,5h sur 5) ou plus de 42h sur Marseille toutes les RH s'accordent pour dire que les temps hebdomadaires demandés sont lourds pour les agents et que la diminution d'heures en journée apporte une diminution de la pénibilité.



Les temps de travail hebdo

Diminuer le temps de travail hebdomadaire : une gageure à laquelle personne n'a pour le moment réussi à répondre

A Marseille comme à Lyon et dans d'autres communes, le temps de travail des agents de terrain est trouvé trop long par l'encadrement, qui l'identifie comme **l'un des facteurs de l'absentéisme**. Sans réussir à diminuer ce temps de travail pour autant, car les agents ne veulent pas revenir sur les vacances scolaires. A Lyon, plusieurs années de négociation ont été nécessaire pour modifier le travail des agents d'entretien d'une demi-heure. A Toulouse, il est expérimenté le fait que deux équipes se croisent sur une journée, mais les conclusions de l'expérimentation ne seraient pas très probantes.

Comment peut-on organiser les remplacements ?

La question des équipes de volants

Dans la majorité des cas, le gestionnaire des remplacements fait appel **aux heures supplémentaires, à des agents vacataires** ou à une équipe **de « volants », qui peuvent être titulaires**, déplaçables soit dans toute la ville, soit dans une partie limitée, soit dans son secteur.

Les équipes de volants sont toujours plébiscitées, à condition d'être bien accompagnés, formés et d'être donc **directement opérationnels** dans les écoles ou ils arrivent. L'enjeu principal est la volumétrie et la gestion des temps intercalaires, entre deux périodes de remplacement. Lorsque l'agent est positionné dans une seule école dans ces temps intercalaires, il est alors internalisé à l'école et prend part à l'équipe en poste.

Dans le cas d'un déplacement « subi » de titulaires, les modalités des déplacements sont à bien cadrer pour être expliquées aux agents.

Mais combien d'agents dans ce pool ?	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
<i>Nombre d'agents du pool</i>	<i>10 % des effectifs</i>	<i>Internalisés aux écoles</i>	<i>150</i>	<i>434</i>	<i>18</i>	<i>33</i>

Quelles catégories d'agents pour la ville ?

Une situation très hétérogène entre collectivités

Si les catégories A ont par nature à gérer des équipes, ce sont en général les B qui représentent cette catégorie de management intermédiaire faisant régulièrement défaut dans les organisations. Dans les systèmes scolaires, les encadrants sont toutefois souvent des catégories C : référent de site scolaire, responsable restauration, directeur de centre de loisirs...

La ville de Paris est la seule à avoir un management de site catégorie B, avec un retour d'expérience très favorable.

Et dans les faits ?

La moyenne nationale pour ce service pour les villes de plus de 100 000 habitants est de 73% de C, 16% de B et 11% de A (Synthèse Nationale sur l'Etat des Collectivités Locales 2017).

La ville de Marseille compte cependant 97% d'agents de catégorie C (le pourcentage ne prenant pas en compte apprentis et personnel non permanent). L'enjeu d'une amélioration de l'encadrement intermédiaire est identifié par la ville, mais nécessite des moyens conséquents.

Généralement, si les **responsables de site sont catégorie C**, les **coordinateurs et référents territoriaux sont de catégorie B voir B+ (Lyon)**

Un retour d'expérience ...



Après avoir passé les agents encadrants des écoles en C+ en 2012, la ville de Paris a décidé en 2016 de passer les **directeurs de centres de loisirs en B**, appelés REV – pour Référents Ecole Ville.

Ceci a **très fortement facilité** l'encadrement des animateurs, le suivi des enfants présents, et les relations avec la ville et l'établissement scolaire.

Point d'attention : il a fallu accompagner les directeurs d'établissement, qui ont en premier lieu vu le REV comme une remise en question de leur positionnement dans l'école.

Coût estimé : 10k€ / poste transformé de C à B / an

Comment déconcentrer efficacement la fonction RH ?

Une compétence humaine et technique à définir et partager clairement

La fonction RH au sein de la Direction Education est compliquée à articuler. D'un côté, c'est une compétence de lien avec les agents qui nécessite une certaine proximité avec eux, et de l'autre, une compétence technique et administrative qui requiert des agents formés. Selon le nombre d'agents à gérer et le niveau d'absentéisme, les processus RH peuvent focaliser l'attention des managers, au détriment de l'accompagnement des agents.

Quels échelons?

La fonction RH peut s'articuler à trois niveaux :

- Au niveau de la Ville
- Au niveau de la Direction Education
- Au niveau des secteurs

D'une manière générale, plus la ville est grande, plus les secteurs et la Direction sont mobilisés sur la gestion RH, car les ordres de grandeur le permettent. De plus, deux échelons suffisent pour effectuer les tâches de gestion des agents des écoles à court et moyen terme

A **Paris** et **Lyon**, la Ville fixe seulement les orientations. A l'inverse, à **Grenoble**, la Ville s'occupe de la gestion quotidienne des agents.

Quel rôle des secteurs ?

En tant qu'encadrant de proximité, les secteurs sont acteurs du processus RH, mais jusqu'à quel point ?

Paris et Lyon ont deux philosophies différentes sur le sujet :

A Paris, les secteurs sont dotés d'une ligne hiérarchique dédiée aux ressources humaines qui gère les agents des secteurs ainsi que les remplacements. Le service ressources de la DASCO intervient en support sur la formation, les reclassements.

A Lyon, les secteurs ont un rôle administratif très limité pour ne pas empiéter sur leur rôle de management de proximité. C'est donc le service ressource de la Direction Éducation qui porte l'essentiel de la compétence RH

La gestion des ressources humaines

Synthèse

La gestion RH d'agents de terrain, souvent motivés et moteurs, mais aussi peu qualifiés, parfois absents, est une résultante de vos différentes stratégies : stratégie d'organisation, stratégie de remplacement, de gestion des ressources, de formation.

Les enseignements de vos partages montrent qu'aujourd'hui, aucune collectivité n'a de solutions idéales pour la gestion de l'instabilité des temps de travail et des carrières. Aucun outil ni aucune procédure n'est entièrement probante, et cela reste à inventer.

Certaines pratiques font leur preuve pour gérer les équipes :

- Tendre vers un temps de travail réduit dans la semaine (sous les 39h) pour les agents de terrain, et davantage lissé dans l'année
- Améliorer le niveau de l'encadrement de proximité des agents
- Valoriser les postes à forte valeur ajoutée mais très flexibles, comme les remplaçants
- Mettre en place des programmes de formation y compris de reconversion des agents, de manière prévisionnelle

ALERIE A STEPHANIE	NATHALIE B	MERONIQUE	AID	ALOUSINE
[Grid of colored blocks]				

04

QUELLE OFFRE PÉRISCOLAIRE ?



Organisation du temps périscolaire

Des temps pédagogiques forts, contraints par les règles CAF, différemment portés

Les services proposés

Restauration scolaire, accueil du matin, du soir, études surveillées, mercredi : Les villes proposent des services identiques, mais avec un niveau de service différent (horaire, type d'encadrement...). La déclaration en Accueil Collectif n'est pas homogène..

L'organisation

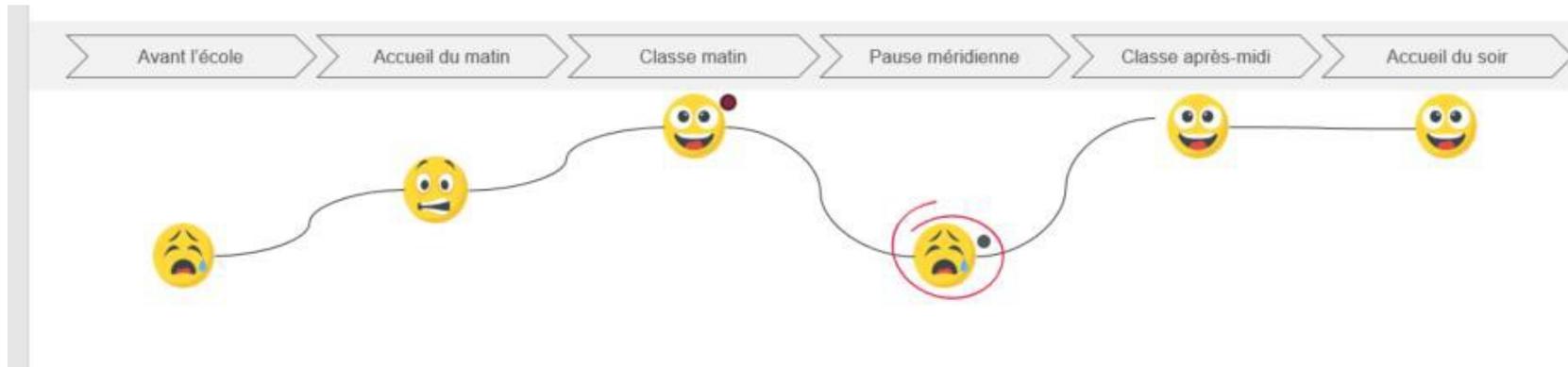
Internaliser ou externaliser les services : toutes les collectivités sont confrontées à cette question. La plupart ont fait le choix d'une externalisation des temps, notamment sur le soir. Quel que soit le choix fait, l'enjeu principal semble être la stabilité des équipes, toutes faisant remonter le fait que le turn-over des équipes diminue la qualité des prestations.

Le portage par le PEDT

Si toutes les villes ont mis en place un PEDT qui encadre théoriquement la pédagogie et le pilotage des services, ceux-ci sont animés et ont une réalité opérationnelle très différente.

Une possibilité d'évaluation de vos politiques : les courbes émotions enfant

La courbe permet d'identifier les moments de tension dans les journées des enfants, qui sont souvent corrélés à un stress redescendant des agents, lui-même lié à l'organisation globale de l'accueil par la ville. Il s'agit d'une **évaluation par le destinataire final** des activités qui peut être intéressante à déployer dans le cadre d'une logique globale d'évaluation.



Organisation du temps périscolaire

Des taux d'encadrement hétérogènes matin et soir malgré des règles CAF communes

Garderies ou accueils de loisirs **déclarés à la CAF** ? Théoriquement, le fait de ne pas déclarer en ACM permet d'avoir un taux d'encadrement plus faible, et donc un coût plus faible du service. C'est le choix fait par la ville de Lyon pour la garderie du matin, qui a par contre renforcé le taux d'encadrement en maternelle. La plupart des autres collectivités alignent leur encadrement sur le niveau demandé par la CAF, même sur des temps « garderie » (ce qui peut s'apparenter à une forme de « sur-qualité »). La ville de Nantes affiche des taux d'encadrement bien plus faible que le niveau CAF, tant pour la garderie que pour le temps ACM. La ville de Paris est la seule à ne pas proposer d'accueil du matin avant l'école, qui commence à 8h30. Une garderie du matin permet d'accueillir de manière échelonnée les parents, et donc de fluidifier les arrivées et départs et le transport des parents.

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Garderie du matin	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>
Garderie du soir	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Non</i>
Activités périscolaires du soir	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>
Taux garderie maternelle	<i>1 / 14</i>	<i>Non suivi</i>	<i>1 / 24</i>	<i>1 / 5</i>	<i>NC</i>	<i>1 / 20</i>
Taux garderie élémentaire	<i>1 / 18</i>	<i>Non suivi</i>	<i>1 / 24</i>	<i>1 / 6</i>	<i>NC</i>	<i>1 / 20</i>
Taux encadrement activités périscolaires maternelle	<i>1 / 14</i>	<i>1 / 14</i>	<i>1 / 12</i>	<i>1 / 8</i>	<i>1 / 14</i>	<i>1 / 14</i>
Taux encadrement activités périscolaires élémentaire	<i>1 / 18</i>	<i>1 / 18</i>	<i>1 / 18</i>	<i>1 / 10</i>	<i>1 / 18</i>	<i>1 / 18</i>

Organisation du temps périscolaire – Matin/Soir

Des horaires d'accueil peu différents selon les collectivités



Au niveau hebdomadaire, toutes les villes rencontrées, à l'exception notable de la ville de Paris, ont fait le choix de revenir à la semaine de 4 jours et de banaliser le mercredi comme journée d'accueil périscolaire. Les enfants de Paris ont donc école le mercredi matin, et ALSH le mercredi après-midi. Les mardis et vendredis après-midi, les enfants sont en activité encadrée de 15h à 16h30 (ateliers NAP) puis de 16h30 à 18h (périscolaire), et les lundis et jeudi, de 16h 30 à 18h. A noter, la ville propose également des ateliers du samedi matin sur une soixantaine d'écoles, déclarés.

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Horaires garderie du matin	-	7h30 – 8h30	7h50 – 8h30	7h30 – 8h30	7h30 – 8h30	7h50 – 8h30
Horaires activités périscolaires du soir	15h/18h30 Ou 16h30/18h30	16h30 – 18h	16h45 – 18h30	16h30 – 18h30	16h30 – 18h30	16h – 18h

Analyse :

Alors qu'il s'agit d'une liberté politique municipale, toutes les grandes villes ont adopté des systèmes très proches, modulo quelques spécificités : l'horaire de 18h30, l'accueil à partir de 7h30 le matin, l'organisation de la semaine. Les besoins des parents seraient ainsi sensiblement les mêmes quelle que soit la métropole?

Proposition

Pour coller au plus près **des besoins des familles** tout en **préservant les finances** des collectivités, il peut être mis en place des ouvertures avec des agréments différents de plus en plus faibles sur un soir (100 places entre 16h30 et 17h30, 50 places sur 17h30 à 18h30 par exemple), ce qui nécessite de **suivre finement les présences** au réel dans chaque école.

Organisation du temps périscolaire – Pause méridienne

Le temps méridien comme vecteur de mixité sociale



Quelle que soit la collectivité, la fréquentation de la pause méridienne est sans commune mesure avec les accueils périscolaires, avec des taux de fréquentation importants. Temps fort pour les enfants, creuset des liens amicaux, temps de liberté, mais aussi d'activités, il est de plus en plus un temps encadré, la CAF finançant maintenant une partie de la pause méridienne par la PS ALSH. La ville de Lyon fait ici aussi le choix d'encadrer plus fortement les maternelles.

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Déclaration ACM?	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Taux d'encadrement maternelle	1 / 14	1 / 25	1 / 12	1 / 12	1 / 14	1 / 14
Taux d'encadrement élémentaire	1 / 18	1 / 50 (cantine & cour) 2 / 30 (ateliers périscolaires)	1 / 18	1 / 21	1 / 18	1 / 18

Analyse

Le coût d'un encadrement ACM, bien qu'en partie financé par la CAF, demeure important pour les villes. C'est un vrai choix financier, justifié par des objectifs pédagogiques. Et pourtant, cela est très peu mis en avant dans les PEDT, génériques sur le sujet.

Une pratique ...

Le passage en accueil collectif de mineurs (ACM), de la pause méridienne, a pu être utilisé pour justifier l'augmentation de la grille tarifaire de la pause méridienne du midi, en affichant en transparence le coût pour les parents de l'accueil et la volonté d'améliorer la qualité d'accueil.

Organisation du temps périscolaire

qui internalise, qui externalise, et à qui ?



Presque toutes les villes ont fait le choix d'externaliser, au moins en partie, l'encadrement des temps périscolaires. Ce choix s'explique par la flexibilité que donne l'externalisation sur l'organisation des créneaux, et surtout par le fait de ne pas avoir à gérer en ressources humaines de nombreux courts contrats.

La ville de Paris a fait le choix de recourir à de très nombreuses structures, quand d'autres villes ont choisi un prestataire unique. Les secteurs et le périmètre des associations ne sont jamais cohérents.

	Paris	Marseille	Lyon	Nantes	Bordeaux	Grenoble
Externalisation à des associations	<i>Partiellement</i>	<i>Oui</i>	<i>Partiellement</i>	<i>Oui</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Nombre d'associations	191	6	30	1	29	/
Montant total du marché (en euros)	8 millions + coûts de la régie	8,6 millions	/	17,6 millions	1,2 million	/
Durée du marché (en année)	1	3	/	4	1	/

Retour d'expérience

Les associations dénoncent régulièrement la volatilité des contrats et le fait que la flexibilité des accueils leur soit déléguée. Afin de stabiliser les intervenants, certaines villes font le choix d'internaliser quelques animateurs « cadres », d'autres allongent la durée des contrats. Et pourquoi pas 5 ans comme en DSP ?



Bonne pratique

En termes contractuels, il apparaît nécessaire de financer les associations au regard du nombre d'heures facturées ou réalisées, et non pas selon un nombre d'agents, de créneaux mis à disposition par l'association (logique de résultat et non de moyen).

L'offre périscolaire

Synthèse des enjeux et des pratiques

Malgré les soubresauts politiques sur le sujet du périscolaire, malgré les aléas des financements CAF, les grandes villes de France ont adopté des systèmes d'accueil proches. Quelques bonnes pratiques :

1. Réinterroger régulièrement les besoins et les tarifs pour ne pas passer à côté d'une demande non identifiée ;
2. Stabiliser au maximum les contrats animateurs, grâce à des contrats longs (matin / midi / soir / mercredi / vacances, voir samedi) ou des titularisations. Le passage des accueils en ACM est ici surtout gage de stabilité pour les équipes et donc les enfants ;



05

RESTAURATION SCOLAIRE ET TARIFS



Comment assurer un encadrement de qualité ?

Le nécessaire encadrement des enfants au cours de cette période charnière

La pause méridienne est une période charnière dans la journée de l'enfant, elle fait la transition entre la classe du matin et de l'après midi et est une pause longue où le personnel municipal prend le relai des enseignants. Pour garantir la sécurité des enfants et une cohérence des règles sur la journée, un encadrement de qualité est nécessaire.

Faire de la pause méridienne un temps qualitatif, l'exemple de Paris :

Les animateurs de la Ville de Paris interviennent chaque midi dans les écoles pour surveiller les enfants et les accompagner pendant leurs repas.

Pendant les repas, les animateurs mangent avec les enfants, leur présentent les aliments et les éduquent au goût. L'objectif est de faire du repas un moment aussi bien de détente que d'apprentissage.

Pendant la récréation, des activités sont proposées pour occuper les enfants sans les épuiser.

Bonnes pratiques

La sécurisation de l'encadrement aux normes ACM sur le temps méridien présente différents avantages :

- Maintenir un encadrement de qualité et donc éviter une rupture d'autorité avec le temps scolaire
- Réduire le stress et les déplacements des agents pour assurer un encadrement minimum
- Mettre les enfants dans les meilleures conditions pour poursuivre l'apprentissage l'après-midi et éviter les accidents et disputes entre enfants

Même si c'est un effort important pour la collectivité, l'investissement sur le temps méridien nous semble prioritaire dans la mesure où il touche une proportion importante des élèves, et génère des gains en cascade pour les enfants et les agents

Quel processus d'inscription ?

Vers un processus automatisé et digital

Le processus d'inscription à la cantine est à la fois un aspect important de la relation aux usagers, une charnière informationnelle entre les parents d'élèves et la production des repas ainsi qu'une préoccupation quotidienne pour les agents en charge du repas et au contact des enfants. Le bon processus est donc un équilibre entre ces trois pôles et il peut être adapté selon les publics et les contraintes de production de chaque ville.

	Paris	Marseille	Lyon	Bordeaux	Grenoble
Fréquence d'inscription	Bimestriel	Mensuelle	Chaque vacances	Mensuelle	Chaque vacances
Outils	<ul style="list-style-type: none">• Portail famille• Mairie d'arrondissement	<ul style="list-style-type: none">• Coupons papier remis à l'école	<ul style="list-style-type: none">• Portail famille	<ul style="list-style-type: none">• Portail famille	<ul style="list-style-type: none">• Portail famille
Flexibilité	Forfait 1/2/3/4 jours	Inscription et désinscription par jour	Inscription par repas et possibilité de décommander 48h avant	Forfait 1/2/3/4 jours	Pré-inscription par période et possibilité de décommander 72h avant
Implication des agents	<ul style="list-style-type: none">• Appels réalisés par les animateurs ou le Rév	<ul style="list-style-type: none">• Collecte des coupons• Collecte des chèques• Ajustement des commandes• Appels nominatif dans les classes	<ul style="list-style-type: none">• Appel non nominatif via tablette	/	<ul style="list-style-type: none">• Appel nominatif par les animateurs• Ajustement par le directeur d'école pour les familles sans accès internet

Quel processus d'inscription ?

Description du modèle et exemple de Grenoble

Analyse :

En termes de processus d'inscription, une forte tendance se dessine et tend à s'imposer

- Une inscription principalement en ligne sur un portail famille (de préférence commun avec le périscolaire) et une solution physique pour les familles éloignées du numérique
- Une pré-inscription au forfait ou au jour près avec une possibilité de décommander sans frais au minimum 48h avant
- Attention, une rigidification du processus d'inscription doit être anticipée auprès des parents d'élèves

L'exemple de Grenoble :

A Grenoble, un travail de pédagogie sur deux axes a été mené auprès des parents pour leur faire accepter le délai de 72h pour décommander

- ✂ Sur le gaspillage, un délai plus long permet une meilleure adaptation des approvisionnements et de la production
- ✂ Sur la notion de service public : un service public efficient minore l'intérêt individuel pour maximiser l'intérêt collectif et améliore ainsi le prix pour tout le monde. Une réduction de l'incertitude pour la municipalité, c'est des marges de manœuvre et des moyens supplémentaires à investir dans la qualité des repas

Quel processus d'inscription ?

Avantages du modèle et bonnes pratiques associées

Pourquoi ce modèle tend à s'imposer ?



Bonnes pratiques

Les municipalités ayant adopté ce système lui trouve de nombreux avantages :

1. Un lien facilité avec le logiciel de production de la cuisine centrale, permettant un ajustement automatique de la quantité de repas à produire
2. Une forte simplification des processus administratifs en abandonnant un décompte au réel, source de réclamations et d'erreurs.
3. Un déchargement des agents du processus d'inscription, leur permettant de s'adonner à d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée

1. Déplacer la charge des inscriptions sur un portail pour limiter l'implication des agents et faciliter la planification de la production à la cuisine centrale
2. Assurer une solution alternative auprès d'un agent ou dans un point de contact physique pour les familles éloignées du numérique
3. Responsabiliser les parents vis-à-vis du coût de la flexibilité offerte par le service, notamment en termes de maîtrise des coûts pour la municipalité et de réduction du gaspillage

Comment les villes présentent-elles leurs grilles de tarification ?

Les villes de Paris, de Lille, de Grenoble et de Marseille utilisent tous la même échelle de détermination des tarifs : le Quotient familial. La ville de Lyon utilise un système de Quotient Familial Municipal, et les villes de Bordeaux et de Nantes préparent une offre sur-mesure selon le Quotient Familial du couple. La ville de Toulouse propose des tarifs en fonction du revenu du parent inscrivant son enfant.

Lille : 15+1 tranches de Quotient Familial de 0 à 3000.

Paris : 10 tranches de Quotient Familial de 234 à 5001

Nantes : 12 tranches de Quotient Familial de 440 à 2700

Marseille : 3 tranches de Quotient Familial pour la restauration; 10 tranches de Quotient familial de 0 à 1851 pour le périscolaire; Entre 3 tranches de Quotient Familial et 5 tranches de Revenus annuels pour l'extrascolaire.

Grenoble : gradation linéaire des quotients familiaux, soit autant de tranches de Quotient Familial que de situations, de 380 à 3001

Bordeaux : 11+3 tranches de Quotient Familial, de 0 à 2001. 3 tranches sont prévus pour des cas de demandeurs d'asiles, d'enfants pris en charge par des organismes d'aide, et d'enfants avec PAI.

Lyon : 7 tranches de Quotient Familial Municipal, de 312 à 2100

Toulouse : 11 tranches de Revenu, de 0€ à 8001€

Historiquement, dans toutes les collectivités, chaque service fonctionnait en silo et présentait des **structures tarifaires différentes**. La plupart ont entamé une réflexion **d'harmonisation des grilles** entre services (**mini, maxi, progressivité**), pour tendre vers une homogénéisation des **efforts** demandés aux familles. Aucune n'a cependant passé ses services sur une **tarification linéaire** comme la CAF l'impose pour les crèches.

Comparaison du coût unitaire de la restauration scolaire



Afin de pouvoir comparer les villes selon une base commune, nous avons pris comme étalon un foyer composé de deux parents et de deux enfants. Les parents gagnent l'équivalent de 2 smic (3109€ brut mensuel) et perçoivent 131€ d'allocations familiales. **Leur quotient CAF est ainsi de 1080**

Analyse

Le tarif payé par la famille type permet de déterminer la progressivité de la grille tarifaire

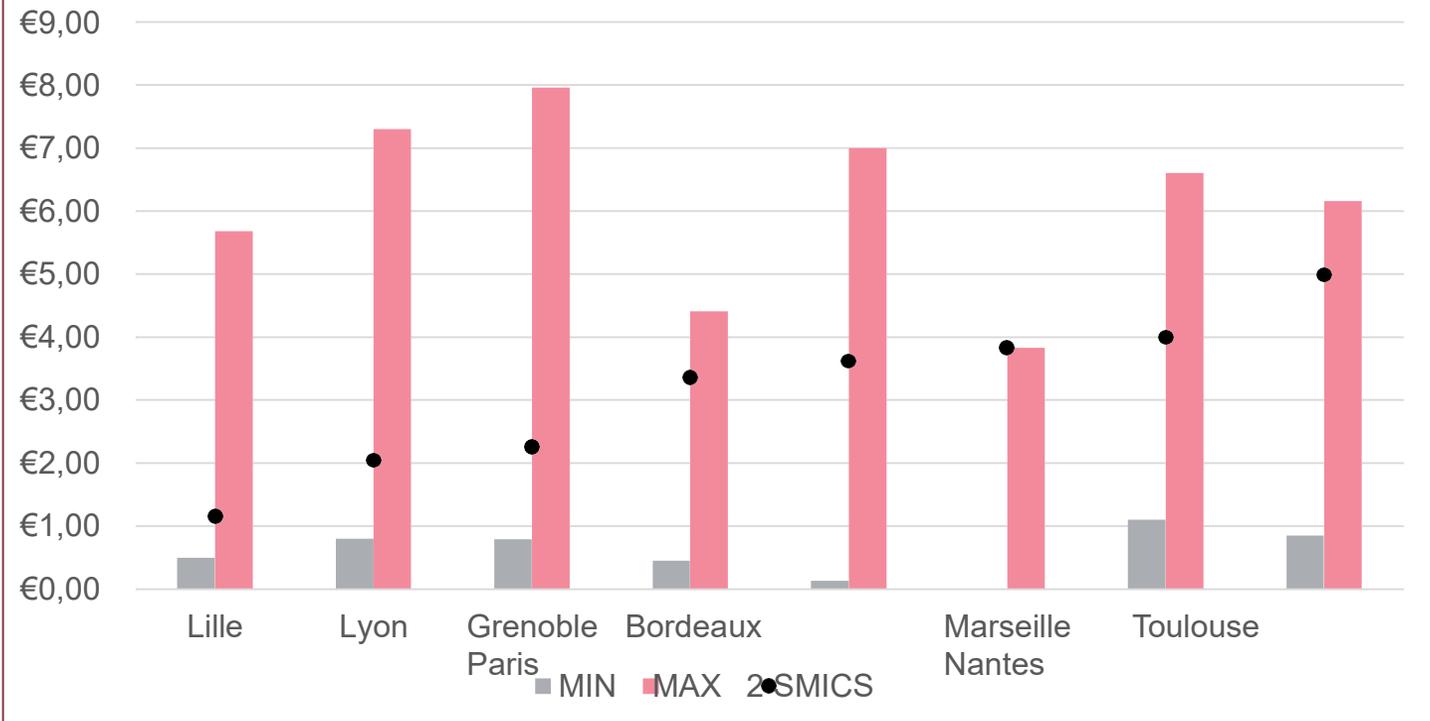
Les villes de Lille, Lyon, Grenoble ont des tarifs très progressifs, avec un maximum élevé mais un tarif pour les classes moyennes bien plus faible.

Une famille avec deux SMIC est déjà au tarif maximum sur Marseille.

Moyennes

■ 0,58€ ■ 6,12€ ● 3,16€

Comparaison des tarifs de la restauration scolaire (tarif unitaire, sur la base de 16 repas consommés par mois)



Comparaison de la progressivité de la grille restauration

Pourquoi une comparaison tarifaire de ces 4 villes ?

Les quatre grandes villes choisies ont comme point commun une utilisation des Quotient Familiaux à tranche, pour déterminer les tarifs de la restauration municipale facturés aux familles. Pour rappel une famille avec deux SMIC a un quotient CAF autour de 1080.

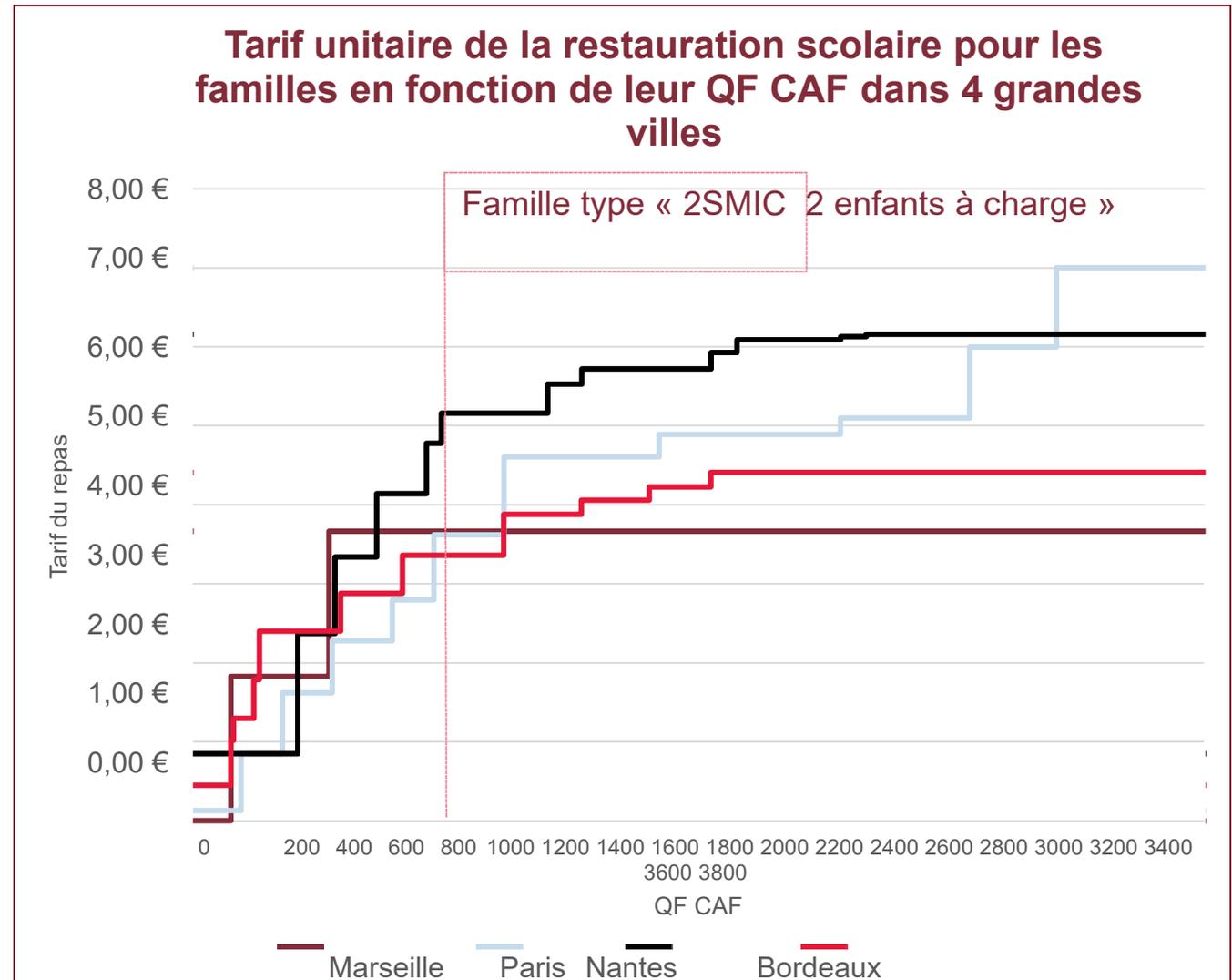
L'enjeu de ce type de tarification est d'être le plus linéaire possible (certaines villes adoptant même des tarifications parfaitement linéaires), ce qui permet des **taux d'effort homogènes entre les familles**.

Analyse :

Toutes les grilles présentent **des effets de seuil**.

La grille de Marseille présente les effets de seuil les plus importants. Pour quelques familles modestes, elle a le tarif le plus cher des 4 villes observées (autour de 200€ et 800 de QF). La réforme de la tarification devrait permettre de revoir ce point.

Les autres villes, ayant plus de tranches, ont des progressions moins brutales, mais avec des tarifs parfois assez élevés pour des classes moyennes.

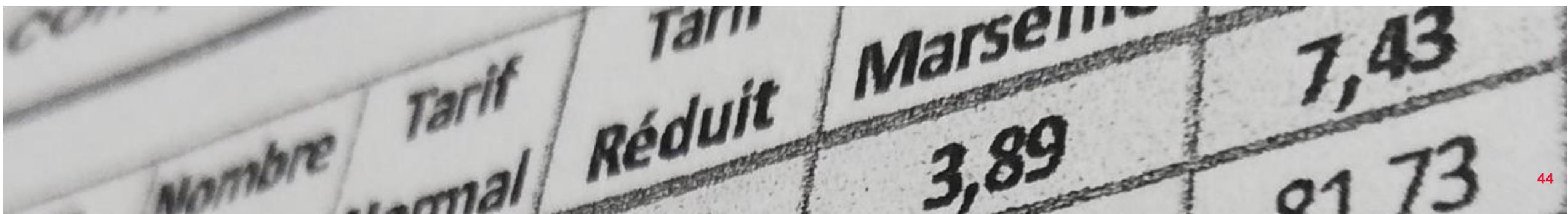


Les grilles tarifaires : assurer l'égalité des usagers devant le service public, dans une logique d'équité, d'accessibilité et en préservant les finances publiques

Une grille tarifaire reflète la politique de solidarité d'une collectivité tout en permettant à un service de financer en partie son service. Elle doit être simple à lire et communicante.

L'équité dans l'accès au service nécessite de penser des tarifs « sociaux », qui tranchent avec la logique de tarification unique qui a longtemps prévalu. Mais produire une tarification juste, sans rentrer dans une usine à gaz illisible pour l'utilisateur et en limitant au maximum les effets de seuil, source de nombreuses réclamations, est souvent une gageure.

Par souci d'équité, par souci de rechercher une tarification plus simple, plus juste, plus outillée... les villes continuent d'évoluer et de faire évoluer leurs grilles. On peut innover, même dans les tarifs de cantine!



Nombre	Tarif normal	Tarif Réduit	Marseille
		3,89	7,43
			91 73

Perspectives et synthèse des projets en cours

Il ressort de l'ensemble de cette enquête, différents constats expliquant les difficultés rencontrées aujourd'hui par les établissements scolaires de la Ville de Marseille, qu'il s'agisse de ressources humaines et d'organisation des services, de la restauration scolaire et des activités périscolaires. Ce travail est venu alimenter les réflexions pour un plan municipal de refondation des écoles qui se traduira dès en 2022 par :

1. **Le doublement des services territoriaux (passant de 4 à 8 services) pour une réduction du nombre d'écoles par entité**
2. **Un renforcement des moyens humains d'encadrement et de coordination des équipes, et un périmètre d'intervention élargi**
3. **La reconstitution d'équipes d'agents « volants », par métiers, pour pallier aux absences de courte durée**
4. **L'équipement des services en outils adaptés à la gestion des absences et des déplacements.**
5. **Depuis le 1^{er} janvier 2021, ce sont 125 agents titulaires supplémentaires qui sont affectés dans les écoles, ainsi que 180 équivalents temps pleins de plus qu'à la rentrée 2019 pour les vacataires.**



Perspectives et synthèse des projets en cours

1. Engagement dans une démarche d'amélioration de la restauration scolaire avec une assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) de la restauration scolaire et travail sur une nouvelle grille tarifaire
2. Élaboration d'un nouveau Projet Éducatif De Territoire (PEDT) qui marque l'ambition de la municipalité d'améliorer la continuité éducatives sur les temps scolaires, périscolaires et extrascolaires, ainsi que la qualité des animations proposées.
3. Amélioration des activités périscolaires, avec le lancement d'expérimentations dès ce printemps 2022 pour accompagner l'AMO périscolaire en vue de la rentrée de septembre 2023 :
 - ✓ Amélioration du taux d'encadrement sur la pause méridienne, en renforçant le nombre d'animateurs
 - ✓ Expérimentation en régie de la garderie du matin // Extension des animations du soir jusqu'à 18h30
 - ✓ Renforcement du lien entre périscolaire et extrascolaire dans les écoles où les associations d'éducation populaire sont liées avec les équipements sociaux du quartier;
 - ✓ Expérimentation d'animations dans les écoles pendant les vacances scolaires, dans les cités éducatives

Perspectives

L'ensemble de ces chantiers seront construits en étroite concertation avec l'ensemble des acteurs de la communauté éducative, qui seront régulièrement associés aux travaux d'état des lieux et d'élaboration de plans d'actions.

Nous aurons besoin de vous !



QUESTIONS ?

