

## **Point 4 : Evolution de l'organisation des Circonscription des Affaires Scolaires et de la Petite Enfance (CAS/PE)**

Les premières CAS/PE ont été créées 2011 avec un triple objectif :

- améliorer la gestion de proximité des équipements et des personnels de petite enfance,
- favoriser l'émergence de projets territoriaux permettant de mieux répondre aux attentes des usagers,
- développer des synergies et les échanges de bonnes pratiques entre les équipes du pôle scolaire et du pôle petite enfance.

Quatre ans après la création des premières CAS/PE, il a été décidé de faire un bilan de cette nouvelle organisation territoriale et d'examiner les pistes d'amélioration en termes d'organisation et de fonctionnement de ces services qui comptent actuellement plus de 460 agents, gèrent un effectif de plus de 23.000 agents dans les écoles et les établissements de la petite enfance ainsi que plus de 1.100 équipements répartis dans les 20 arrondissements.

### **1. Le bilan de la création des CAS/PE**

Le bilan de la création des CAS/PE a été effectué au début de l'année 2015 avec les chefs de CAS/PE sur la base d'un questionnaire qui abordait 4 thèmes principaux :

- l'atteinte des objectifs fixés lors de la création des CAS/PE,
- l'impact de la création des CAS/PE sur l'organisation des services, les conditions de travail et l'efficacité des services,
- le pilotage de l'activité des CAS/PE par les services centraux de la DFPE et de la DASCO
- l'appréciation générale de la réforme.

Le bilan effectué est partiel dans la mesure où il ne reflète que l'appréciation des CAS/PE, et non celle des usagers, des mairies d'arrondissement ou des agents qui en sont les acteurs. Quoiqu'il en soit, les 7 CAS/PE jugent de manière positive l'intégration d'un pôle petite enfance au sein des CAS tant en termes de qualité de service rendu (aux usagers et aux agents) que d'échanges de bonnes pratiques entre les différents services composant les CAS/PE et de mutualisation de moyens.

Le bilan souligne par ailleurs une volonté partagée de l'ensemble des CAS/PE d'aller plus loin dans l'intégration des services DASCO/DFPE en termes d'organisation, de procédures et de projets afin de renforcer les liens fonctionnels et le travail en commun. Le bilan met également en évidence des marges de progression en ce qui concerne la coordination de l'activité des CAS/PE par les services centraux de la DASCO et la clarification du positionnement des coordinatrices de crèches.

In fine, le bilan fait apparaître :

- le besoin d'une nouvelle organisation commune DASCO/DFPE pour l'ensemble des CAS/PE afin d'harmoniser et de clarifier les missions, le fonctionnement et les chaînes hiérarchiques et fonctionnelles,
- la nécessité de développer le pilotage et la coordination des CASPE, d'une part, et des outils de gestion communs d'autre part,
- le souhait de travailler sur un projet éducatif territorial commun DASCO/DFPE qui permettra de faire le lien entre la crèche et l'école.

## **2. Le projet d'évolution des CAS/PE : les objectifs**

Au terme du bilan effectué et des orientations qui s'en dégagent, la DASCO et la DFPE ont décidé de lancer un projet d'évolution des CAS/PE avec plusieurs objectifs :

- clarifier les missions et les responsabilités des différents acteurs DASCO, réduire les niveaux hiérarchiques et rendre ainsi les postes en CASPE plus attractifs,
- développer la mutualisation des fonctions support entre services DFPE et services de la DASCO, notamment dans le domaine RH afin de proposer un vrai service de proximité aux agents (suivi social des agents, suivi des parcours professionnels...),
- dégager des marges de progrès et identifier les possibilités de redéploiements,
- harmoniser les modes de fonctionnement entre les circonscriptions et avec les services centraux et faciliter ainsi le déploiement du futur SI Dasco,
- anticiper l'impact des réformes des fonctions support à la ville (fonction bâtiment, informatique/bureautique) et de la réorganisation à venir des services centraux de la DASCO,
- faciliter la conception et le déploiement du futur système d'information de la direction des affaires scolaires.

## **3. Le projet d'évolution des CAS/PE : la méthode**

La méthode retenue pour mener à bien ce projet de grande ampleur a été une démarche participative s'appuyant sur :

- Une proposition d'organisation cible des CAS/PE élaborée par les chefs de CASPE,
- Des groupes de travail thématiques associant des représentants des CASPE et des services centraux DASCO/DFPE ainsi que des experts métiers, chargés de décliner cette organisation cible,
- Une validation collective (chefs de CASPE/services centraux DASCO/DFPE) des propositions des groupes de travail.

## **4. Le projet d'évolution des CAS/PE : la définition de l'organisation cible**

La définition de l'organisation cible a constitué la première phase du projet. D'une durée de 2,5 mois, cette première phase a démarré au mois de février avec la constitution et les réunions des groupes de travail mis en place.

### *a) L'élaboration de l'organisation cible*

Quatre groupes de travail, comprenant près de 50 personnes, ont été constitués afin de travailler sur :

- la gestion des Ressources Humaines,
- la fonction équipements-approvisionnement,
- les activités métiers
- le pilotage des CASPE par les services centraux.

Tous les groupes se sont réunis au minimum à trois reprises et jusqu'à 5 pour le groupe « action éducative ». Concrètement, les groupes ont réfléchi et proposé une organisation cible pour chacune des activités, rédigé de nouvelles fiches métiers communes à l'ensemble des CAS/PE et clarifié ce qui devait relever de la responsabilité des services centraux et de celle des CASPE.

Chacune des 17 réunions a donné lieu à la rédaction d'un compte rendu soumis à la validation des membres de chaque groupe lors de la réunion suivante. Tous les comptes rendus ont été diffusés au fur et à mesure de l'avancement des travaux aux chefs de CAS/PE.

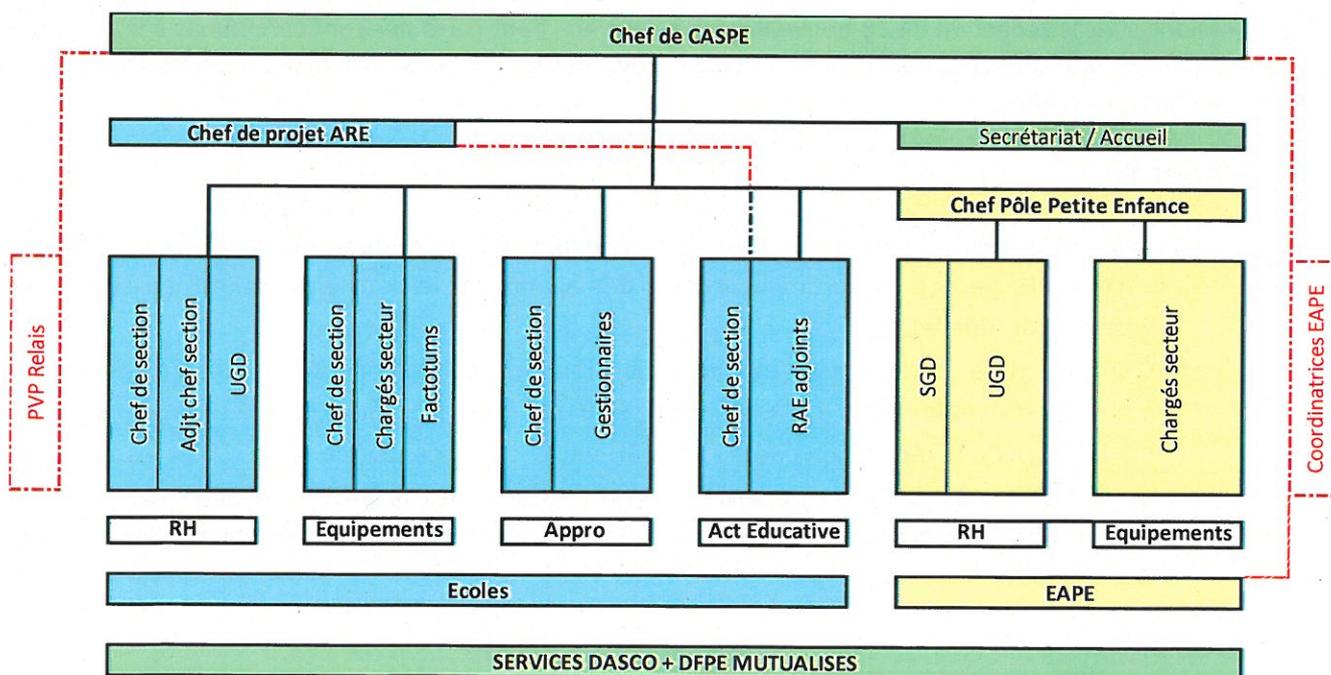
b) Les grands principes qui fondent l'organisation cible retenue

⇒ Les grands principes qui fondent l'organisation cible s'appuient sur une clarification des métiers avec la création de 4 nouveaux pôles :

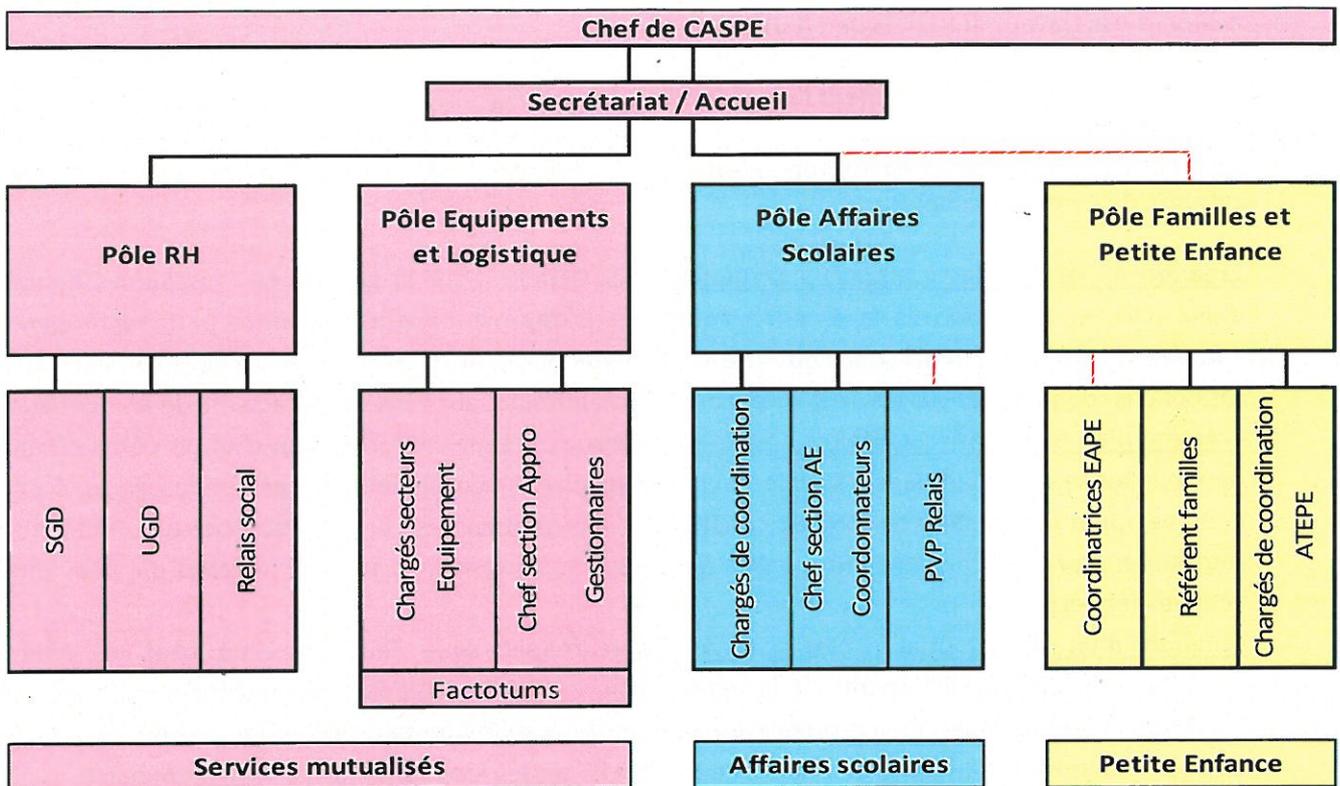
- Création de deux pôles « support » communs DASCO/DFPE pour la gestion des ressources humaines d'une part, et la gestion de la fonction équipements-approvisionnement d'autre part, regroupant les équipes des deux directions sous l'autorité d'un même et unique chef de pôle, les équipes pouvant être fusionnées (polyvalence sur les deux directions) ou maintenues sur le secteur d'activité de leur direction.
- Création d'un pôle métier « affaires scolaires » regroupant sous l'autorité d'un chef de pôle l'ensemble des activités se déroulant dans les écoles (action éducative et coordination des personnels de service) afin de développer une gestion territoriale cohérente s'appuyant sur une organisation claire et lisible et une répartition claire des missions entre celles qui relèvent des fonctions support et celles qui relèvent des activités métiers.
- Création d'un pôle métier « petite enfance » regroupant sous l'autorité d'un chef de pôle les coordinatrices des établissements de la petite enfance, les référents familles territoriaux chargés de la déclinaison au plan local de la stratégie enfance et de la politique familiale et les coordinateurs ATEPE chargés d'animer la pratique professionnelle des ATEPE sur les fonctions linge, cuisine et ménage.

Les principaux changements peuvent être matérialisés par les organigrammes suivants (lien hiérarchique en noir et lien fonctionnel en rouge).

Organigramme actuel :



Organigramme cible :



Il convient de noter que cette nouvelle organisation est une organisation cible dont la mise en œuvre sera progressive avec, notamment, le maintien, au moins dans un premier temps, de deux sections RH DASCO et DFPE distinctes nonobstant leur regroupement dans un même pôle. Par ailleurs les délais de mise en œuvre seront adaptés à la situation de chaque CAS/PE par rapport à la cible.

⇒ Les grands principes qui fondent l'organisation cible s'appuient également sur une clarification des missions avec la rédaction de 18 nouvelles fiches métiers, dont certaines sont communes à la DASCO et à la DFPE, et d'autres sont spécifiques à chacune des deux directions. Ces fiches métiers traduisent les évolutions suivantes :

- Fonction RH :

- \* Recentrage des sections RH autour de la conduite de la politique RH des CASPE (contrôle de gestion RH, gestion et accompagnement des agents et des carrières, conseil aux encadrants, gestion individuelle),
- \* Clarification de la répartition des activités RH entre les sections RH en charge de la gestion administrative et les pôles métiers en charge du management d'équipes et du pilotage d'activités,
- \* Clarification de la répartition des activités RH entre le SRH central de la DASCO et les sections RH des CAS/PE avec la création, par analogie avec l'organisation de la DFPE, de la fonction de SGD En CS/PE, la gestion collective RH relevant du niveau central et la gestion individuelle du niveau déconcentré.

- Fonction Equipements et approvisionnement :
  - \* Regroupement dans un même pôle des fonctions équipements et approvisionnement de la DASCO d'une part, compte tenu des liens existant entre ces deux activités, et de la fonction équipements de la DFPE d'autre part, eu égard aux nombreux points commun entre les fonctions de chargé de secteur à la DASCO et à la DFPE.
  - \* Centralisation de toute l'activité approvisionnement des CAS/PE dans les sections approvisionnement, rattachement des régies des sections action éducative aux sections approvisionnement et des ALICE (ex : factotums) au futur pôle Equipements-Approvisionnement ;
  - \* Clarification des missions des sections équipements et des sections locales d'architecture dans le cadre de la réforme de la fonction bâtiment, les sections équipements conservant la maîtrise d'usage des locaux et les sections locales d'architecture l'entretien courant et la maintenance des installations techniques ;
  
- Pôle Affaires scolaires :
  - \* Rattachement des chargés de coordination au futur pôle « Affaires scolaires » afin de regrouper dans un même pôle métiers l'ensemble des activités se déroulant dans les écoles et de développer une gestion territoriale et une approche transversale des sujets ;
  - \* Positionnement des chargés de coordination comme encadrants de proximité des personnels de service et comme référents métier pour tout ce qui a trait à l'activité de nettoyage des locaux des écoles ;
  - \* Clarification de la répartition des responsabilités entre le chef de pôle et la section action éducative d'une part et au sein de la section action éducative entre le RAE et les RAE adjoints d'autre part ;
  
- Pôle « Petite Enfance »
  - \* Création d'un nouveau pôle axé sur la politique « petite enfance » au niveau territorial ;
  - \* Déconcentration de la mise en œuvre de la stratégie enfance et de la politique familiale via la création des référents famille ;
  - \* Développement d'une fonction d'animation et de coordination des ATEPE s'inscrivant dans une démarche de professionnalisation et de valorisation des missions de ces agents ;
  - \* Clarification du positionnement du futur pôle petite enfance au sein des CAS/PE et du lien entre chefs de CAS/PE et chefs du pôle petite enfance.
  
- Pilotage des CASPE
  - \* Création d'une fonction de coordinateur des CASPE au niveau central de la DASCO en lien avec la réorganisation des services centraux de la direction et développement d'un pilotage partagé DASCO/DFPE au niveau central ;

## 5. Le projet d'évolution des CAS/PE : les effectifs

Les CASPE comprennent 396 emplois DASCO répartis dans les différentes sections et services : RH, action éducative, équipements, approvisionnement et accueil. Pour leur part, les pôles « petite enfance » des 7 CASPE comptent actuellement 78 emplois.

L'examen de la répartition des emplois DASCO entre les CASPE a permis de faire apparaître un besoin de rééquilibrage pour certaines activités.

Ce rééquilibrage, qui sera effectué au début de l'année 2016, concerne principalement les emplois d'UGD étant précisé que 7 emplois d'UGD ont été créés au BP 2015 de la DASCO, ce qui porte à 403 le nombre total d'emplois DASCO dans les CASPE.

Pour les emplois de chargé de secteur, le rééquilibrage prévu entre les CAS/PE interviendra lors de la transformation des 3 dernières CAS en CASPE (6 emplois à répartir en fonction du nombre d'équipements gérés) et à l'occasion de la création des futurs pôles « Equipements-Approvisionnement » communs DASCO/DFPE.

Parallèlement, le budget de la collectivité parisienne voté en 2015 a acté pour l'ensemble des directions un certain nombre d'emplois à redéployer. Pour la DASCO, ce nombre a été fixé à 50. Les redéploiements votés s'imposent à toutes les directions, indépendamment des créations d'emplois susceptibles d'être accordées en parallèle pour répondre à des besoins (ex : les 7 emplois d'UGD créés à la DASCO en 2015) et des projets de réorganisation que les directions peuvent conduire.

Concrètement, l'effort demandé aux CASPE porte sur 12 emplois, soit 3 % des emplois existants contre 6 % pour les services centraux. Ces redéploiements ont pu dans le contexte du projet d'évolution des CASPE, mais sans qu'il n'y ait aucun lien entre les deux sujets, être ciblés au plus juste par les CASPE en fonction de la situation de chacune d'elles. A cet égard, aucun nouveau redéploiement n'interviendra dans les CASPE en 2016 lors de la mise en œuvre du projet qui nécessite visibilité et stabilité.

Outre ces redéploiements, il convient de rappeler que 3 d'emplois d'ALICE (ouvrier polyvalent) doivent être transférés à la DPA en 2016 dans le cadre de réforme de la fonction bâtiment. Ces emplois seront prélevés dans les CAS/PE 5/13, 11/12 et 20.

Parallèlement, la DASCO a demandé et obtenu un accord de principe sur la création de 11 emplois de catégorie B afin de renforcer de manière sensible la filière RH dans les CASPE. Sous réserve du vote des emplois correspondants au BP 2016, ces emplois serviront de support aux recrutements à venir de SGD en CASPE. Ils s'ajouteront aux actuels emplois d'adjoints des sections RH qui seront également transformés en postes de SGD afin de disposer d'un nombre suffisant d'encadrants de proximité dans la filière RH. Ces emplois seront répartis de manière équitable entre les CASPE en fonction du nombre d'agents gérés.

## **6. Le projet d'évolution des CAS/PE : Information et concertation sur le projet**

Tout au long de la première phase du projet, des réunions d'information ont été organisées dans le cadre de plusieurs instances : trois réunions du comité de pilotage organisé au niveau du secrétariat général, une présentation aux organisations syndicales centrales lors d'une réunion du comité de suivi des réformes de l'administration et une présentation faite au comité des arrondissements.

Parallèlement, trois réunions d'information ont été organisées pour l'ensemble des encadrants des CASPE en février, mars et avril 2015. Ces réunions ont permis de présenter l'avancement des travaux des groupes ainsi que les propositions d'évolution. Les chefs de CAS/PE ont, pour leur part, organisé à plusieurs reprises des réunions d'information destinées aux agents de leur CAS/PE.

A la mi-mai, s'est engagée la seconde phase du projet avec une période de concertation avec les représentants des organisations syndicales siégeant au comité technique de la direction.

Outre la présentation des objectifs de la réforme et de l'organisation cible, les neuf réunions qui ont eu lieu entre la mi-mai et début juillet ont permis d'examiner l'ensemble des fiches métiers qui avaient été élaborées par les groupes de travail et d'y apporter plusieurs modifications et améliorations.

La dernière réunion a été spécifiquement dédiée à l'examen des effectifs actuels des CAS/PE et aux propositions de rééquilibrage entre les CASPE. Une nouvelle réunion a eu lieu en septembre afin de préciser la contribution des CASPE dans le cadre des redéploiements d'emplois votés au budget 2015 pour la DASCO.

Il convient par ailleurs de noter, qu'à la demande des organisations syndicales des deux directions, une réunion commune DASCO/DFPE a eu lieu début juillet. Cette réunion a été un temps d'échange sur le projet et les conditions de sa mise en œuvre entre les organisations syndicales et l'administration d'une part, et entre les organisations syndicales elles-mêmes.

## **7. Le projet d'évolution des CAS/PE : la mise en œuvre**

La mise en œuvre de l'organisation cible constitue la 3<sup>ème</sup> et dernière phase du projet. Cette dernière phase interviendra en 2016 de manière progressive. Elle impliquera une étroite coordination entre la DASCO et la DFPE.

Concrètement, il sera procédé à la création et à l'organisation des 4 nouveaux pôles ainsi qu'à la désignation de leurs responsables. Parallèlement, sera mis en place un accompagnement des agents tant en ce qui concerne d'éventuelles mobilités qu'en matière de formation.

S'agissant plus particulièrement des formations, un travail mené en parallèle avec la DRH sur la base des fiches métiers a permis d'identifier pour chacune d'elles des propositions de formation adaptées aux missions et aux activités.

Le calendrier de mise en œuvre sera défini par la DASCO et la DFPE avec l'ensemble des CASPE d'ici la fin de l'année. Il tiendra compte de la situation de chaque CAS/PE par rapport à l'organisation cible, mais aussi du calendrier de réorganisation des services centraux (ex : mise en place des fonctions de coordonnateur des CASP/PE). Ce calendrier sera communiqué aux agents des CASPE.

Par ailleurs, un comité de suivi de la réforme sera mis en place afin de s'assurer du bon déroulement des opérations et signaler les éventuelles difficultés. Il réunira des représentants de la DASCO, de la DFPE et des CASPE.

Les organisations syndicales seront, pour leur part, pleinement associées à la mise en œuvre du projet selon des modalités qui seront définies de manière conjointe. Un point sera par ailleurs fait lors de chaque comité technique de la direction. Enfin, une information régulière des encadrants et des agents sera assurée tant par la direction que par les chefs de CASPE.

