



Novembre 2018

DGA Ville Educative et Créative

PROJET DE LA DIRECTION ENFANCE ÉDUCATION

*...DES PROFESSIONNELS AU SERVICE
DES ENFANTS ET DES FAMILLES.*



saintnazaire.fr

SOMMAIRE

Introduction.....	p.3
Services et secteurs de la direction Enfance Education.....	p.3
Le contexte.....	p3
La démarche d'élaboration du projet de direction.....	p.4
La méthode de mise en œuvre de la démarche.....	p.4
Les 4 thématiques, objectifs stratégiques du projet de direction.....	p.5
Les 6 axes structurants.....	p.6
Actions de la thématique « Valeurs, postures, pratiques communes ».....	p.7
Actions de la thématique « Transversalité et communication ».....	p.8
Actions de la thématique « Accueil ».....	p.9
Actions de la thématique « Organisation du travail ».....	p.10
Calendrier de mise en œuvre.....	p.11
Remerciements.....	p.12

INTRODUCTION

La direction enfance éducation a pour mission de mettre en œuvre le projet stratégique municipal dans le champ éducatif, en s'appuyant sur le Projet Educatif Local (PEL) et sur son principal outil issu de la réforme des rythmes scolaires, le Projet Educatif De Territoire (PEDT), ainsi que sur l'engagement de la ville en faveur de la petite enfance.

Le PEL concerne tous les temps de vie des enfants et des jeunes âgés de 0 à 25 ans. Il s'appuie sur les valeurs de laïcité, de citoyenneté, d'égalité des droits, d'émancipation et d'autonomie.

SERVICES ET SECTEURS de la DIRECTION ENFANCE ÉDUCATION

La Direction Enfance Education, rattachée à la Direction Générale Adjointe Ville Educative et Créative, regroupe 4 services et 3 secteurs transversaux.

Ces derniers viennent assurer le bon fonctionnement des 4 services de la DEE :

- **Service Education** (*vie des écoles*)
- **Service Petite Enfance** (*accueil de la Petite Enfance de 0 à 6 ans*)
- **Service Enfance Estuaire et Service Enfance Littoral**
(*Activités de loisirs éducatifs en direction des enfants scolarisés de 2 à 12 ans*)
- **Secteurs transversaux :**
 - Unité Gestion des Moyens,
 - Référents du Projet Educatif De Territoire (PEDT)
 - Programme de Réussite Educative

CONTEXTE

En septembre 2016, La Ville de Saint-Nazaire a repris les activités Enfance, confiées jusqu'alors à l'Office Municipal de la Jeunesse de Saint-Nazaire.

L'intégration de ces activités et du personnel (130 personnes) au sein de la direction Enfance Education a conduit à sa restructuration, à dessiner une nouvelle organisation.

L'architecture des services ainsi repensée, a conduit à réfléchir à un projet complet de la direction Enfance Education.

Son objectif est de garantir sa cohérence par rapport au projet stratégique de la ville et permettre une déclinaison claire des projets de chaque service en cohérence avec ce projet global.

LA DÉMARCHE

Le Centre National de la Fonction Public territoriale (CNFPT) et l'Association pour la Promotion de l'Expérimentation Sociale (APEX) ont accompagné les travaux d'élaboration du projet de direction (phase de réflexion, de structuration, de rédaction) avec les objectifs suivants :

- Accompagner l'équipe à mener un diagnostic
- Identifier les différents thèmes devant être travaillés dans le cadre du projet et apporter des éclairages conceptuels permettant de susciter le questionnement, nourrir les débats et enrichir le projet
- Apporter et valider avec le groupe des repères méthodologiques permettant de structurer la démarche de formation-action du projet et sa déclinaison au sein des différents services
- Accompagner la rédaction du projet en garantissant des temps dédiés et le respect des délais fixés avec le groupe-projet (groupe constitué de 24 personnes : direction, direction adjointe, chargé du projet de direction, responsables de services, responsables d'unité, référents PEDT)

MÉTHODE DE MISE EN ŒUVRE

→ Le dispositif d'accompagnement, présenté au Comité Technique le 4 avril 2017 s'est déroulé de janvier 2017 à mai 2018 et s'est décliné en 21 journées : apports théoriques et interaction avec les participants afin de faire émerger des axes de travail et apports méthodologiques et techniques (Co-rédaction, reformulation, validation collective).

→ Afin d'être au plus près des réalités rencontrées par les professionnels, l'ensemble du personnel a été sollicité afin de déterminer les thématiques à privilégier et le contenu de ces thématiques.

→ Ainsi, 65 personnes volontaires réparties en 6 « groupes-atelier » se sont rencontrées lors de 6 soirées de juin à décembre 2017. Afin de ne pas influencer ou orienter les échanges, aucun responsable de service et d'unité n'y a participé. Parmi les 8 thématiques issues des groupes, 4 ont été retenues démocratiquement (vote)

→ Sept lettres-info ont été rédigées ayant pour objectif d'informer l'ensemble du personnel de la Direction de l'avancée des travaux.

→ Le pré-projet a été présenté par l'APEX en mars 2018 à l'ensemble des participants (70 personnes présentes) afin de recevoir une approbation collective après amendements.

→ Un comité de suivi (DGA, direction Enfance Education, DRHS) s'est réuni 5 fois pour mesurer et valider l'avancée de la construction du projet.

Cette méthode de travail a permis l'implication et l'expression de tous.

Le projet est donc bien l'aboutissement d'une démarche collective et innovante.

Le projet de direction ainsi défini sera décliné au sein de chaque service et secteur.

Ces derniers ont à s'approprier les actions à mettre en œuvre et à conduire leur mise en vie à partir d'un calendrier défini.

LES 4 THÉMATIQUES,

Objectifs stratégiques du projet de direction

4 grandes thématiques de travail organisent le projet de direction.

I-Valeurs, postures et pratiques communes

Le projet de direction entend s'accorder sur 4 valeurs communes aux personnels :

- L'équité
- La citoyenneté
- Le respect
- L'émancipation

Chacune de ses valeurs sera déclinée au sein des services et secteur vis-à-vis des enfants, des familles, des personnels et des partenaires.

II-Transversalité et Communication

La direction Enfance Éducation rassemble près de 500 personnes agissant sur des temps et des missions différents aux 4 coins de la ville. De plus, elle est amenée à travailler en collaboration avec d'autres services. Pour faciliter le fonctionnement de la direction, il est nécessaire de construire les outils facilitant l'interconnaissance pour une meilleure compréhension des missions, fonctions et rôles de chacun et de leur complémentarité au service des publics.

III- L'Accueil

Accueillir c'est prendre en compte la personne avec ses particularités, en faisant preuve de bienveillance, en étant à son écoute, pour pouvoir répondre à ses interrogations facilitant ainsi son intégration au sein des activités et fonctionnement de la direction. Pour y parvenir, il convient de concevoir des parcours d'accueil en direction des familles et des enfants.

IV-Organisation du travail

L'organisation du travail doit permettre une meilleure efficacité dans la gestion des ressources (matérielle, financière) et dans l'accueil des personnels et partenaires. Elle doit reposer sur un socle stable. La clarification des missions, fonctions et rôles favorisera la reconnaissance et participera à l'implication de chacun(e) à son niveau de responsabilité. Elle doit permettre également une meilleure réactivité et simplification de l'organisation.

LES 6 AXES STRUCTURANTS

Les 4 thématiques transversales seront irriguées par 6 axes structurants. Ils seront les fils rouges qui renforceront le sens de l'action menée auprès des enfants, des familles, des personnels et partenaires de par leur imprégnation au cœur du projet.

I-Genre et rapport sociaux dans la production de service et dans la relation éducative

Le projet de direction contribue à promouvoir l'égalité femme/homme tant dans les relations avec les enfants et leurs parents que dans les rapports entre professionnels.

II-Valeurs éducatives et service public

Le service public, porteur de valeurs visant à satisfaire l'intérêt général, et promouvant la liberté, l'égalité et la fraternité contribue par les actions éducatives à accompagner les individus vers leur émancipation en reconnaissant à chacun la volonté et la capacité de progresser et à se développer à tout âge de la vie.

III-L'individuel et le collectif

Si l'émancipation est un objectif pour chacun, c'est aussi pour qu'elle soit au service du collectif. Des préoccupations de chacun vont naître des réponses collectives tout en respectant la place de tous.

IV-Espace numérique, enfance et éducation

L'outil numérique, outil d'information et de communication, est devenu incontournable aujourd'hui. Mais les enjeux sociétaux, d'intégration et liés au développement durable nous interrogent quant à son utilisation. Elle doit être pensée et réfléchie à bon escient.

V-Une ville inclusive en matière d'enfance-éducation

L'enjeu est de répondre aux besoins d'accueil de tous et d'encourager la participation.

C'est d'avoir une attention à chacun dans sa particularité pour qu'il se sente partie prenante de la vie de la cité.

VI-Réorganisation et ressources humaines

La richesse de la direction réside dans ses ressources humaines. Pour les accompagner, 5 principes doivent être respectés :

- Principe de réactivité
- Principe d'anticipation
- Principe de sécurisation des parcours
- Principe de vigilance sur les conditions de travail
- Principe de reconnaissance

ACTIONS DE LA THÉMATIQUE

« VALEURS, POSTURES, PRATIQUES COMMUNES »

- Programme de Réussite Éducative : mettre en cohérence la charte du PRE et les valeurs du projet de la DEE :

- Vérifier la correspondance des valeurs du projet de direction avec la charte PRE.
- Ajouter une mention dans le préambule de la charte du PRE de Saint-Nazaire en conformité aux valeurs du projet de direction.

- Enfance : sensibilisation collectives aux valeurs du projet de direction

- Intégrer dans les contenus de formation les valeurs du projet de direction
- Construire un projet de service en déclinaison du projet de direction en 3 phases :
 - 1-déterminer la méthodologie d'élaboration du projet de service
 - 2- constitution de groupes de travail participatifs
 - 3-écriture du projet de service

- Education : organiser des groupes de travail par métier

- Groupe de travail : responsables d'équipes et agents polyvalents pour travailler sur les valeurs et leurs déclinaisons (enfants, familles, collègues, partenaires), animé par le chargé du projet de direction et la responsable d'unité.
- Groupe de travail : gardiens pour travailler sur les valeurs et leurs déclinaisons (enfants, familles, collègues, partenaires) animé par le chargé du projet de direction et la responsable d'unité. Inscription de ces valeurs dans les fiches de poste des gardiens
- Groupe de travail avec Atsem, la référente PEDT – 6 ans, animé par le chargé du projet de direction et la responsable d'unité (préalable au travail d'élaboration de la charte Atsem)

- Petite Enfance : mettre en cohérence avec le projet d'établissement

- Intégrer les valeurs définies par le projet de direction au cours des travaux des groupes de travail sur le projet d'établissement prévus à l'automne 2018

- Gestion des moyens : impliquer le personnel de l'unité Gestion des moyens

- Intégrer des personnels remplaçants et les gestionnaires des moyens de remplacement dans les groupes de travail des services.
- À mettre à l'ordre du jour des réunions de l'unité « gestion des moyens » (reporting).

ACTIONS DE LA THÉMATIQUE « TRANSVERSALITE et COMMUNICATION »

- **Fiabiliser les circuits d'information et raccourcir les délais pour améliorer sa diffusion**
 - Établir le dispositif et la procédure de circulation des documents
 - Recenser les besoins pour l'installation de casiers courriers individuels pour chaque professionnel, dans chaque site
 - Recenser les besoins pour l'installation de panneaux d'affichage dans chaque site pour l'information collective

- **Mettre en place une plateforme numérique de partage de l'information (ascendante, descendante et transversale)**
 - Constituer une équipe-projet composée de représentants de la direction Enfance Éducation, du service de la communication interne et du service informatique pour déterminer les contours du besoin et les modalités de gestion (modalité des mises à jour notamment)
 - Diffuser l'existence du nouvel outil et ses modalités d'utilisation (sensibilisation et formation à l'usage du numérique et de ce type d'outil)

- **Elaborer un trombinoscope avec synthèse des rôles, fonctions missions**
 - Photographier chaque agent
 - Définir et rédiger les fonctions génériques de chacun

- **Exploiter les possibilités offertes par les futurs locaux de la direction Enfance Éducation et du Service Espace Famille**
 - Mettre en place un groupe de travail pour mener à bien l'appropriation par tous du nouvel environnement

- **Tenir informer l'ensemble du personnel de la direction Enfance Éducation sur ses activités**
 - Organiser un séminaire annuel regroupant l'ensemble du personnel
 - Organiser un forum annuel présentant les actions et projets développés par les équipes

- **S'appuyer sur un groupe de personnels volontaires hors encadrement pour le suivi et l'évaluation du projet de direction**
 - Constituer le groupe par appel à volontaires
 - Déterminer le cadre du suivi de la mise en œuvre des actions et de l'évaluation des objectifs stratégiques : où, quand, comment, quoi
 - Déterminer les indicateurs de suivi

ACTIONS DE LA THÉMATIQUE

« ACCUEIL »

- Établir un parcours d'accueil individualisé des nouvelles familles et de leurs enfants

- Décrire un parcours d'accueil pour les enfants/familles avec ou sans besoin spécifique.
- Informer et expliciter le processus aux responsables pour la mise en œuvre

- Définir les collaborations avec :

- la direction des sports (partenariat éducatif)
- la direction de la culture (partenariat éducatif)
- le service espace familles (transmission information)
- la direction de la logistique (réponses, réactivité)
- la direction de l'espace public (réponses, réactivité)
- la direction du patrimoine immobilier (réponses, réactivité)
 - Présentation du projet de la direction Enfance Education aux directions et services et définir les modalités de collaboration et procédures de travail.

ACTIONS DE LA THÉMATIQUE

« ORGANISATION DU TRAVAIL »

- Etablir un parcours d'accueil pour les personnels nouvellement recrutés et intervenants extérieurs

- Décrire un parcours d'accueil pour le personnel et les intervenants
- Organiser une rencontre par semestre pour les nouveaux arrivants présentant à la fois la DEE et son environnement
- Mettre en place un entretien préalable avec le responsable d'unité concerné pour les 3 secteurs, accompagné par le GMR concerné
- Informer et expliciter le processus aux responsables pour la mise en œuvre

- Faciliter l'intégration des nouveaux arrivants par une meilleure compréhension du fonctionnement de la DEE et des services de la ville.

- Organiser une journée par trimestre de visite des lieux potentiels d'activité avec le GMR concerné

- Adapter l'organisation de la DEE

- Décrire le rôle de chacun
- Mettre en place une veille réglementaire
- S'appuyer sur le suivi et l'évaluation pour faire évoluer l'organisation

- Harmoniser et simplifier les circuits de recrutements

- Centraliser les courriers de candidature arrivés dans les structures, les sites et la direction Enfance Éducation, au niveau de l'unité gestion des moyens qui a une vision d'ensemble des besoins.

- Organiser le suivi de ces candidatures.
- Partager avec la DRHS les critères de sélection des candidatures pour les postes temporaires (qualifiées ou non, compétences), à partir d'outils, de procédures et de bases communes

- Construire une charte des métiers et collaboration :

Phase 1, Construire une charte ATSEM :

Mettre en place 3 groupes de travail constitués de volontaires :

- 1- Statut et métier d'ATSEM
- 2- Conditions matérielles et physiques (mobilier, postures corporelles)
- 3- Les collaborations (groupe scindé en 2 sous-groupes)
 - ATSEM-enseignants
 - ATSEM-autres services Ville

- Construire les outils de pilotage

- Mettre en place et renseigner les indicateurs dans chaque secteur de la direction
- Centraliser les données renseignées par les services au niveau de la direction adjointe
- Déterminer tous les ans avec la DRHS le besoin permanent de chaque service de la direction, dont les moyens de remplacement, issu du rapport entre le niveau de fréquentation et l'application des taux d'encadrement réglementaires
- Présenter une fois par an les évolutions de l'activité

- Intégrer la dé-précarisation dans la gestion des personnels de la DEE

- Construire les profils types (services Enfance)

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

Ce projet de direction sera mis en œuvre au travers des 45 actions présentées. Pour une bonne maîtrise et efficacité, celles-ci seront développées sur plusieurs mois. Ainsi, les premières actions ont démarré dès le dernier trimestre 2018, d'autres verront leur échéance à septembre 2021.

Pour chaque action, un calendrier précis est noté dans le projet de la direction Enfance Éducation, à consulter sur site et sur la future plateforme numérique.

REMERCIEMENTS

**À tous les contributeurs du document
Projet de direction partagé et co-construit
avec l'ensemble des volontaires.**

**À l'ensemble des professionnels de la
direction Enfance Éducation
pour la mise en œuvre du projet de direction,
avec implication et engagement.**

