



MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE  
ET DE LA RÉFORME DE L'ÉTAT



## **Aménager et réduire le temps de travail : les 35 heures dans la fonction publique de l'État**

---

Guide pour l'action

Septembre 2000



La mise en place de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, dans l'administration, sera effective au 1er janvier 2002.

Cette réforme représente pour l'Etat une formidable opportunité qui doit permettre à chaque service et à chaque agent de dresser un constat de son activité et de réfléchir à une meilleure organisation du travail.

C'est en conjuguant les aspirations des agents et les exigences du service public, c'est-à-dire la satisfaction des usagers, que le progrès social que constitue l'aménagement et la réduction du temps de travail prendra tout son sens.

Ce "Guide pour l'action" est le premier outil mis à la disposition des administrations pour les accompagner dans cette réforme. Il a pour objectif d'offrir un cadre d'action et de préciser les différentes phases de conduite du changement.

Le ministère de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat et, en son sein, la direction générale de l'administration et de la fonction publique, veilleront à la cohérence d'ensemble de la démarche, garantie d'équité entre les agents. Ils mettront à la disposition des services des outils d'accompagnement et de communication et apporteront un soutien juridique et technique aux administrations qui le souhaiteront.

Je suivrai personnellement les travaux qui permettront de poursuivre et d'amplifier le vaste chantier de la réforme de l'Etat auquel chacun de nous est attaché. Je forme le vœu pour que l'administration française, et à travers elle l'ensemble de ses agents, prenne une part active à la réalisation de ce projet.

Michel Sapin  
Ministre de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat

# Sommaire

## **CHAPITRE 1 - LES ENJEUX DE L'ARTT DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT**

1.	L'ARTT, OUTIL DE LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC	8
2.	UNE RECHERCHE D'EQUITÉ ET D'HARMONISATION	11
3.	L'ENRICHISSEMENT DU DIALOGUE SOCIAL	11
4.	LE RENFORCEMENT D'UNE GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES	12
5.	UNE MOBILISATION DE L'ENCADREMENT	13

## **CHAPITRE 2 - ARTT : ORIENTATIONS ET ILLUSTRATIONS 15**

1.	QU'EST CE QUE L'AMÉNAGEMENT-RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ?	16
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>La <u>réduction</u> du temps de travail ne peut se concevoir sans un <u>aménagement</u> de ce temps</i></li> <li>● <i>L'ARTT est liée à une activité et à une situation de travail et non à un statut</i></li> <li>● <i>L'ARTT modifie les conditions de vie au travail ainsi que la vie personnelle. Il nécessite concertation, participation, évaluation dans la durée.</i></li> <li>● <i>Temps partiel et ARTT</i></li> </ul>	16 17 17 18
2.	LES AXES PRINCIPAUX DU DÉCRET	19
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Un décompte annuel garantissant l'équité</i></li> <li>● <i>Une durée qui peut tenir compte de la pénibilité des horaires ou des conditions de travail</i></li> <li>● <i>Une organisation du temps de travail en cycles</i></li> <li>● <i>Des modalités spécifiques possibles pour les cadres</i></li> <li>● <i>Une concertation renforcée avec des CTP ministériels consultés sur tous les points qui relèvent de décisions ministérielles</i></li> <li>● <i>Pour assurer une coordination des différentes règles fixées au niveau ministériel, un dispositif de suivi interministériel de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans la fonction publique a été créé</i></li> </ul>	19 20 21 21 22 22
3.	DES EXEMPLES DE MODALITÉS D'ARTT	25
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Distinguer amplitude collective et modalités individuelles</i></li> </ul>	25

● <i>Quelques exemples de modalités d'aménagement réduction du temps de travail</i>	26
▪ <u>La réduction du temps de travail quotidien</u>	26
▪ <u>La semaine de 4 jours</u>	26
▪ <u>La semaine de 4 jours et demi</u>	28
▪ <u>Les jours R.T.T.</u>	28
▪ <u>Le panachage de jours R.T.T. et d'une réduction quotidienne du temps de travail</u>	29
▪ <u>Exemples de cycles mensuel, trimestriel ou annuel</u>	29

## **CHAPITRE 3 - LA MÉTHODE** **34**

1. DE L'IMPORTANCE DE LA MÉTHODE	35
2. UN PROCESSUS ITÉRATIF ENTRE LE CENTRAL ET LE LOCAL	36
3. IMPLIQUER LES CADRES ET LES AGENTS : POURQUOI ? COMMENT ?	38
4. UNE EQUIPE PROJET DEDIEE, DES ACTEURS BIEN IDENTIFIES	39
5. LA CONCERTATION AVEC LES REPRESENTANTS DES PERSONNELS : SUR QUOI ? COMMENT ?	40
6. A QUOI SERT UN DIAGNOSTIC, SUR QUOI PORTE-T-IL ?	41
● <i>L'objectif d'un diagnostic</i>	41
● <i>Quand faut-il réaliser un diagnostic ?</i>	41
● <i>Le contenu d'un diagnostic</i>	42
7. COMMENT PROCÉDER À UN DIAGNOSTIC ?	45
● <i>Le rôle des cadres</i>	45
● <i>Comment évaluer les attentes des agents ?</i>	46
● <i>Comment évaluer les attentes des usagers ?</i>	47
● <i>Le rôle d'un consultant extérieur</i>	49
8. COMMENT TRAITER LA QUESTION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES ?	50
● <i>Quelles modalités d'ARTT pour les cadres ?</i>	51
● <i>Comment permettre dans les faits une réduction du temps de travail des cadres ?</i>	52
♦ <i>Comment faire en sorte que les absences des cadres ne soient pas pénalisantes ?</i>	52
♦ <i>Comment mieux travailler pour travailler moins ?</i>	53
● <i>Comment conduire la réflexion ?</i>	56
9. ANTICIPATION OU EXPÉRIMENTATION ?	57
10. DE L'IMPORTANCE DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION	58

## sommaire des encadrés

### **CHAPITRE 1 - LES ENJEUX DE L'ARTT DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT**

6

*Comment réduire le temps de travail en améliorant la qualité de service et l'efficacité*

10

### **CHAPITRE 2 - ARTT : ORIENTATIONS ET ILLUSTRATIONS 15**

*1600 heures : qu'est-ce-que c'est ?*

20

*Les limites maximales (ou garanties minimales), et les conditions de dérogation*

23

*Ce qui doit être fixé au niveau ministériel*

24

Par décret en Conseil d'Etat, pris après avis du conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat et du CTPM :

24

L'institution d'une durée équivalente à la durée légale pour des corps ou emplois dont les missions impliquent un temps de présence supérieur à la nouvelle durée du temps de travail effectif, sachant que ces périodes sont rémunérées conformément à la grille des classifications et des rémunérations.

24

Par arrêté du ministre intéressé, du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget, pris après avis du CTP ministériel :

24

Par arrêté ministériel pris après avis des CTPM compétents :

24

*Ce qui relève des niveaux déconcentrés*

25

Avec information immédiate des représentants du personnel au CTP compétent :

25

Après consultation du CTP :

25

*Lexique*

31

Le temps de travail effectif

31

Astreinte

31

Équivalence (ou durée équivalente à la durée légale)

31

Les horaires variables

32

Le compte épargne-temps

33

### **CHAPITRE 3 - LA MÉTHODE**

34

*Le questionnaire est-il un outil pertinent de recueil des aspirations des agents ?*

47

*Les cadres dans la loi Aubry 2*

50

Les cadres dirigeants,

50

Les cadres intégrés,

50

Les autres cadres,

50

*Des exemples de solutions appliquées par une entreprise ayant signé un accord prévoyant un forfait annuel de jours travaillés dans l'année*

52

*Trois exemples pour les cadres*

54

**CHAPITRE 1 -  
LES ENJEUX DE L'ARTT  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE DE  
L'ETAT**

L'aménagement- réduction du temps de travail (ARTT) est aujourd'hui une réalité pour de nombreux salariés du secteur privé. Le gouvernement a souhaité étendre le bénéfice de cette avancée sociale aux agents de la fonction publique, tout en améliorant la qualité et l'efficacité du service aux usagers.

Réalisé dans l'entreprise, comme le montrent les premières évaluations, au bénéfice des salariés mais aussi du développement économique et de l'emploi, le passage aux 35 heures dans l'administration sera quant à lui réussi si l'aménagement-réduction du temps de travail répond aux attentes des usagers comme à celles des agents. La réduction du temps de travail, réalisée au bénéfice des agents, doit donc s'accompagner de la mise en place de solutions d'aménagement du temps qui permettent de rendre un meilleur service tout en répondant mieux aux aspirations des personnels.

Pour cela, les 35 heures doivent être l'occasion de repenser l'organisation du travail dans les services publics en mettant l'utilisateur au centre de la réflexion, et en recherchant toutes les voies d'amélioration de la qualité et de l'efficacité.

La garantie de l'équité entre tous les fonctionnaires de l'Etat, à travers une durée annuelle du travail commune, permettra de rechercher sereinement des modalités d'aménagement adaptées aux spécificités des missions et en améliorant les conditions de travail et de vie des agents.

Ces changements ne pourront être conduits, et les équilibres trouvés, sans un approfondissement et un enrichissement du dialogue, tant au sein des instances où le dialogue social s'exprime traditionnellement (CTP) qu'entre les cadres et les agents dans le fonctionnement quotidien des services.

L'avenir doit également être pris en compte dans cette démarche, avec une réflexion sur les emplois et les compétences qui intègre les évolutions nécessaires d'organisation et de compétences, et tient compte des perspectives démographiques.

# 1. L'ARTT, OUTIL DE LA MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

---

Les services publics de l'Etat se donnent pour objectif, à travers les 35 heures, de satisfaire tout autant les usagers que les agents, et d'utiliser l'aménagement-réduction du temps de travail comme un levier d'amélioration de leur qualité et de leur efficacité.

Il revient à chaque administration de définir ses objectifs prioritaires d'amélioration de la qualité de service, sur la base desquels seront engagées les réflexions sur l'aménagement-réduction du temps de travail. Réactivité, adaptation des plages d'ouverture aux besoins du public, diminution des files d'attente seront en tout état de cause des objectifs que devront poursuivre tous les services publics.

Prendre en compte les préoccupations des usagers - par ailleurs contribuables-, dans une logique d'optimisation du service public, doit conduire les administrations de l'Etat à inscrire la démarche A.R.T.T. dans une dynamique de réorganisation du travail et d'évolution des modes de fonctionnement, dans une recherche permanente d'efficacité de l'Etat. L'expérience des entreprises privées et publiques ainsi que des collectivités territoriales montre que lorsque l'on profite de l'aménagement-réduction du temps de travail pour repenser l'organisation du travail, on découvre presque toujours de nouvelles marges de manœuvre, en terme d'efficacité et de qualité.

Diminuer le temps de travail des agents et moderniser le service public sont deux objectifs porteurs d'une dynamique commune, à condition que la réduction s'accompagne bien d'un aménagement du temps de travail. En effet, le lien entre aménagement-réduction du temps de travail et optimisation de la qualité du service est double.

- *Améliorer l'efficacité pour réduire le temps de travail* : seule une réflexion sur l'optimisation du service public et les gains de temps possibles peut permettre de réduire effectivement le temps de travail des agents de la fonction publique de l'Etat sans que ces derniers aient le sentiment de " faire autant (voire plus) en moins de temps ".
- *Réduire et aménager le temps de travail pour améliorer la qualité et l'efficacité* : entreprendre de réduire le temps de travail est un enjeu suffisamment fort et tangible pour être propice à la mobilisation des agents dans le sens d'une recherche d'axes d'amélioration du service public. Les solutions imaginées localement seront d'autant plus profitables pour le service public que les bénéfices attendus par les agents de la réduction du temps de travail seront palpables. L'assurance

que la réduction du temps de travail profite à l'amélioration des conditions de vie (au et hors travail) des agents doit favoriser l'implication sans équivoque de ceux-ci dans une démarche de modernisation du service public.

Améliorer la qualité et l'efficacité nécessite d'utiliser toutes les pistes qu'offre l'aménagement du temps de travail, dans le cadre des règles fixées par le décret n° 2000-815 du 25 août 2000. L'administration doit sortir d'une organisation uniforme et collective du temps de travail pour aller vers plus d'individualisation et d'adaptation aux missions et aux besoins des usagers, qui sont différents d'une administration à l'autre, d'un service à l'autre, mais aussi d'un territoire à l'autre.

La réflexion sur l'organisation et sur la modernisation du service public liée à l'ARTT peut rejoindre les réflexions conduites sous l'égide des préfets au niveau territorial, notamment en matière de développement de pôles de compétences favorisant l'efficacité et la qualité du service public local.

Enfin, l'initiation de démarches de qualité et/ou de projets au sein des administrations de l'Etat à la faveur de la réduction du temps de travail doit pouvoir connaître des prolongements durables inscrivant les services dans une dynamique permanente de modernisation et de réactivité vis-à-vis des attentes des usagers.

## COMMENT REDUIRE LE TEMPS DE TRAVAIL EN AMELIORANT LA QUALITE DE SERVICE ET L'EFFICACITE

De nombreux exemples tirés de l'expérience de services publics, collectivités ou entreprises déjà passés à 35 heures prouvent qu'améliorer la qualité de service et réduire le temps de travail sont deux objectifs pleinement conciliables et qui peuvent souvent l'être à moyen constant. En voici quatre :

- **Élévation du niveau de qualification des équipes et sécurisation de la réponse aux usagers** : dans des services de gestion administrative, des équipes sont passées d'une organisation où chaque agent était spécialisé sur une prestation, à un partage des compétences par l'ensemble de l'équipe. Chacun pouvait ainsi être absent sans que l'utilisateur ne soit pénalisé, d'autres membres de l'équipe pouvant suivre le dossier. La qualité a été notoirement améliorée, après une période de rodage, car auparavant les absences (pour formation, congés, maladie) donnaient lieu à des dysfonctionnements, les usagers dont le dossier était géré par la personne absente ne pouvant obtenir de réponses ces jours-là. Par ailleurs, le partage des compétences a permis de lisser la charge en la répartissant plus équitablement sur tous les membres de l'équipe.

Les responsables de ces équipes eux-mêmes ont pu prendre leurs jours de repos au titre de l'ARTT en déléguant des compétences et des responsabilités à un membre de l'équipe qui a vu ainsi ses responsabilités s'accroître.

- Dans des bureaux d'études, la réduction du temps de travail sous forme de jours de repos pris dans des périodes "inter-chantiers", associée à de nouveaux modes de fonctionnement en binôme ingénieur/ technicien, ou senior/junior, a permis de ne pas dégrader l'efficacité, voire d'enrichir le travail de techniciens ou de former des jeunes.
- Dans des secrétariats, une organisation en binôme, par regroupement de deux assistantes travaillant pour deux équipes, peut permettre un lissage de la charge de travail, et une fiabilisation du travail : amplitude horaire d'ouverture du secrétariat plus large, absences de chacune (pour congés, formation, maladie, etc.) beaucoup moins pénalisante pour l'activité, etc.
- **Élargissement de l'amplitude d'ouverture aux clients** : dans le secteur privé, des agences bancaires ont pu ouvrir six jours par semaines, au lieu de cinq, avec un même effectif, (chaque personne ne travaillant plus que 4 jours et demi par semaine), en ajustant au mieux les jours de présence et les horaires des personnels en fonction des statistiques de flux de fréquentation par le public des agences. Une équipe plus importante est affectée les jours ou demi-journées d'affluence (le jour du marché en province, par exemple, ou le samedi matin dans des quartiers résidentiels de Paris); à l'inverse, les équipes sont réduites les jours ou demi-journées de faible fréquentation. La qualité de service au public a pu être améliorée sans effectifs supplémentaires.

## **2. UNE RECHERCHE D'EQUITE ET D'HARMONISATION**

---

L'aménagement-réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat doit être mené dans un souci d'équité et d'harmonisation des situations entre les différents ministères.

Comme le Rapport Roché le montrait, il existe actuellement d'importantes disparités horaires, fruits de l'histoire de chaque ministère, alors même que le statut de la fonction publique est garant d'une égalité de traitement entre les fonctionnaires. L'aménagement-réduction du temps de travail, à travers la référence aux 1600 heures annuelles de travail, doit être l'occasion de lisser les différences notables qui existent aujourd'hui.

S'agissant des emplois comportant des sujétions particulières, la réduction du temps de travail devra permettre d'objectiver autant que possible la nature et la portée de ces sujétions et de leurs modes de compensation (heures supplémentaires, récupérations, avantages divers tels que pauses ou congés...).

En ce qui concerne les emplois à obligations de service, les aménagements éventuels du temps de travail n'ont aucune conséquence mécanique sur le niveau de ces obligations de service.

L'harmonisation n'est pas pour autant une recherche d'homogénéité absolue qui n'est ni concevable ni souhaitable compte tenu de la diversité des missions des agents de la fonction publique de l'Etat. Il s'agit de questionner la pertinence de certaines situations et de les corriger si nécessaire dans le but d'une plus grande équité.

## **3. L'ENRICHISSEMENT DU DIALOGUE SOCIAL**

---

L'enrichissement du dialogue social est un des enjeux forts du chantier d'aménagement-réduction du temps de travail. La concertation avec les organisations syndicales, qu'elle débouche ou non sur la négociation d'un accord ministériel, doit permettre de construire un compromis durable dans l'intérêt des agents et du service public.

L'A.R.T.T. doit donner l'occasion aux représentants du personnel de se saisir d'un projet global qui implique de nombreux champs différents (temps de travail, horaires, conditions de travail, qualité du service, organisation, etc.). Par

conséquent, le compromis durable qui est en jeu dans la démarche d'A.R.T.T. doit permettre d'aller au-delà des strictes modalités horaires. Il s'agit en effet de parvenir à un nouvel équilibre socio-organisationnel qui s'établira autour d'une perception commune tant des enjeux actuels que des améliorations du service public à mener pour mieux répondre aux attentes des usagers.

Cette approche multidimensionnelle se déclinera aux différents niveaux des administrations, afin de s'adapter aux spécificités des activités dans leur contexte local. C'est pourquoi le dialogue social devra être déconcentré et conduit de manière cohérente avec la démarche poursuivie.

La transparence et l'échange sur les méthodes et les outils de la démarche, comme sur les résultats des différents travaux, seront deux principes forts de cette concertation.

L'enrichissement du dialogue social, sur un sujet aussi global que celui-ci, passe également par une association des agents à la démarche, éclairant les partenaires sociaux.

En effet, la réflexion des agents peut utilement éclairer les décideurs et les organisations syndicales : que ce soit en associant les agents à l'élaboration des modalités de réduction du temps de travail qui les concernent ou également en les sollicitant pour identifier des gains de temps, concevoir des pistes d'amélioration du fonctionnement ou encore améliorer la qualité du service rendu.

## **4. LE RENFORCEMENT D'UNE GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

---

L'aménagement-réduction du temps de travail doit contribuer à la réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein de la fonction publique de l'Etat.

Au plus près du terrain, l'ARTT sera l'occasion d'une réflexion sur les emplois et les compétences : quels besoins pour quelles missions, quel niveau de service et quelle organisation ?

Au niveau central, il s'agira d'anticiper les évolutions des pyramides des âges des différents ministères afin de restituer les besoins en emplois et en compétences dans le cadre d'une programmation pluriannuelle.

Il s'agira également d'élaborer les bases d'une politique de formation pour accompagner d'une part les demandes de mobilité professionnelle au sein d'un ministère ou entre ministères, et d'autre part les démarches d'adaptation et de développement des compétences qui s'avéreront nécessaires dans le cadre des changements liés à l'ARTT.

La réduction du temps de travail débouchera sur des rééquilibrages entre unités, services, administrations, pour tenir compte des besoins différenciés des différentes entités.

Des synergies entre services et administrations pourront également être recherchées, sous l'impulsion notamment des préfets, dans le cadre des projets territoriaux.

Par ailleurs, un objectif prioritaire des pouvoirs publics est d'éviter toute reconstitution d'emplois précaires dans l'administration. L'A.R.T.T doit donc déboucher sur des organisations du travail qui ne génèrent aucune précarité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences passe également par une plus forte professionnalisation des directions des ressources humaines sur ce thème ainsi que par une implication effective du management dans les problématiques de gestion des ressources humaines.

Il est donc opportun de profiter de la dynamique de l'aménagement-réduction du temps de travail pour entreprendre une démarche concertée sur l'évolution des emplois et les compétences au sein de la fonction publique de l'Etat.

## **5. UNE MOBILISATION DE L'ENCADREMENT**

---

L'aménagement-réduction du temps de travail doit être considéré comme un projet global de management, voire comme une " expérience fondatrice ", permettant à l'encadrement d'investir pleinement son rôle de management.

L'organisation même de la démarche doit permettre à l'encadrement d'engager un nouveau dialogue avec ses équipes, d'aborder de manière plus approfondie les processus de travail et ainsi d'être en mesure de disposer d'une vision très précise des conditions de réalisation des missions de service public dont il assume la responsabilité.

Lors de ce chantier, l'encadrement doit également assurer un important rôle d'arbitrage et de hiérarchisation des priorités. Il doit être le garant du bon

déroulement de la démarche ainsi que du respect de la qualité des missions de service public.

La mise en œuvre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, ainsi que le suivi concret du respect des règles de fonctionnement définies (horaires du service, modalités de réduction du temps de travail, conditions d'accompagnement du type délégation, binômes, polyvalence, mobilité, etc.) nécessite que l'encadrement se saisisse pleinement de son rôle de gestionnaire du temps collectif de l'équipe de travail. Cela suppose qu'il s'investisse davantage sur son rôle de management d'équipe et de gestion de ses propres ressources humaines et que, parallèlement, l'exercice de ce rôle soit pleinement reconnu.

L'ARTT représente ainsi pour l'encadrement une nouvelle source de motivation comme l'a montré de manière éclairante l'expérience de certaines collectivités territoriales.

Pour atteindre cet objectif, l'encadrement doit jouer un rôle moteur dans la démarche et être placé au cœur du dispositif. ***C'est une condition absolue de la réussite du passage aux 35 heures.***

Il faut aussi veiller à ce que tous les cadres, dont la plupart s'investit sans compter dans le service public, puissent bénéficier dans de bonnes conditions de l'aménagement et de la réduction de leur propre temps de travail, comme le prévoit le décret.

Chaque administration devra donc conduire des réflexions spécifiques sur le temps de travail de ses cadres, pour identifier les modalités adaptées aux différentes populations de cadres, et les moyens de réduire effectivement leur charge de travail.

**CHAPITRE 2 -  
ARTT :  
ORIENTATIONS ET ILLUSTRATIONS**

# 1. QU'EST CE QUE L'AMENAGEMENT-REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ?

---

- *La réduction du temps de travail ne peut se concevoir sans un aménagement de ce temps*

Le terme aménagement du temps de travail est une notion relativement récente qui a pris son essor depuis une vingtaine d'années. Pendant longtemps, le temps de travail était organisé de façon collective et uniforme. Seules les heures supplémentaires étaient susceptibles de rompre cette uniformité. Progressivement sont apparues des techniques d'organisation du temps de travail répondant aux besoins des salariés et de l'entreprise :

- les horaires variables et le temps partiel sont par exemple des modes d'aménagement du temps qui répondent à des besoins de souplesse des salariés.
- des variations de durée ou de répartition du temps dans la semaine, le mois ou l'année, avec la constitution d'équipes alternantes, ou de techniques de modulation par exemple, permettent à l'entreprise de mieux répondre aux besoins de ses clients, (ouverture de certains services par exemple 12 heures par jour avec deux équipes, ou 6 jours par semaine avec des salariés travaillant 4 jours par semaine, etc.), de mieux utiliser des équipements coûteux, ou encore, par exemple, de faire face au caractère saisonnier de son activité.

La réduction du temps de travail quant à elle, qu'elle s'effectue par réduction de la durée hebdomadaire du travail ou par allongement des congés payés, est un phénomène ancien et continu d'amélioration des conditions de travail, allant de pair avec les progrès techniques et les gains de productivité. En un siècle, la durée du travail est passée d'environ 3000 heures à 1700 heures par an.

Progressivement, ces deux notions de réduction et d'aménagement ont été systématiquement associées, une forte réduction du temps ne pouvant se faire sans une réorganisation de celui-ci, permettant de répondre aux impératifs de qualité de service, ainsi qu'aux exigences économiques. C'est ainsi que se développent dans toutes les organisations des modes d'organisation du temps de plus en plus différenciés selon les activités, les métiers, les équipes et les individus.

Les 35 heures s'inscrivent dans cette dynamique et obligent à repenser l'organisation du travail en intégrant simultanément des objectifs économiques et sociaux.

- ***L'ARTT est liée à une activité et à une situation de travail et non à un statut***

La durée du travail comme l'aménagement du temps de travail dépendent du service au sein duquel travaille l'agent, de ses activités et des fonctions qu'il exerce réellement.

Ainsi, en matière de durée du travail, si des sujétions particulières liées à un type d'activité justifient une durée inférieure aux 1600 heures, un changement d'activité qui mettrait fin aux sujétions ferait revenir l'agent à la durée de 1600 heures. De même les aménagements du temps de travail, son organisation, sont dépendants de l'organisation collective et ne sont donc pas attachés à l'agent. Lorsque celui-ci changera de service, il pourra être amené à changer de mode d'organisation de son temps de travail.

- ***L'ARTT modifie les conditions de vie au travail ainsi que la vie personnelle. Il nécessite concertation, participation, évaluation dans la durée.***

L'aménagement-réduction du temps de travail est un sujet global, et c'est en cela qu'il s'avère motivant par les opportunités qu'il ouvre. Il améliore la vie privée de chacun mais il modifie également l'organisation du travail elle-même et les modes de fonctionnement. Touchant ainsi aux conditions de vie au travail comme à la vie personnelle de chacun, l'ARTT est un sujet qui concerne tout le monde.

L'expérience montre par ailleurs qu'il est relativement délicat pour chacun d'anticiper concrètement la nature des changements que les nouvelles organisations du temps vont provoquer. Chacun en a sa propre représentation, qui dans la plupart des cas évoluera considérablement avec l'expérience vécue. C'est ce que montre l'évaluation au bout d'un an de la mise en œuvre d'accord de réduction du temps de travail dans les entreprises : on peut citer le cas d'une entreprise où des jours de repos accordés en contrepartie d'une certaine souplesse dans la prise de ces jours (souplesse pour l'entreprise à certaines périodes de l'année, souplesse pour le salarié à d'autres périodes) avaient créé au départ beaucoup d'inquiétude. Dix mois après, ce système était réclamé par les secteurs qui ne l'avaient pas adopté, et les salariés qui l'avaient expérimenté ne voulaient en aucun cas "revenir en arrière".

Par ailleurs, du point de vue des attentes des agents, on ne peut en aucune manière procéder à des typologies en fonction de certains critères. Les attentes ne sont pas prédictibles, elles dépendent totalement de la situation personnelle de chaque agent. Par exemple, un long temps de trajet justifiera pour certains la préférence pour une réduction du temps sous forme de jours de repos (pour

économiser des temps de trajet) et pour d'autres la préférence pour une réduction de la durée journalière (pour être plus tôt chez soi).

On voit ainsi que l'aménagement-réduction du temps de travail doit faire l'objet d'un travail de réflexion collective portant à la fois sur les besoins de l'activité, sur les fonctionnements collectifs et sur la conciliation des attentes individuelles avec ceux-ci. Il ne peut se mettre en place dans de bonnes conditions que si toutes les personnes concernées sont associées à l'élaboration des nouvelles organisations du travail.

Il doit également faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation, pour en ajuster les modalités avec l'expérience.

### ● *Temps partiel et ARTT*

Le travail à temps partiel est une réduction individuelle du temps de travail, à la différence des 35 heures qui sont une réduction collective. Le temps partiel résulte d'un choix de l'agent, en accord avec le supérieur hiérarchique, portant sur la durée du travail et sur ses modalités. Il s'agit d'un temps choisi, relevant d'un choix individuel, en contrepartie duquel la rémunération est abaissée en fonction de la durée.

L'aménagement-réduction du temps de travail dans le cadre du passage à 35 heures, quant à lui, relève d'une organisation du temps de travail collective, les temps libérés ne pouvant être du "temps choisi" à la seule initiative de l'agent. L'organisation collective prime sur les choix individuels, pour concilier qualité du service et aspirations d'amélioration des conditions de vie de tous.

Lors du passage aux 35 heures, les agents à temps partiel pourront choisir entre revenir à temps plein ou rester à leur temps partiel, en réduisant leur durée du travail proportionnellement au temps plein. Mais les conséquences ne seront pas les mêmes dans chacun de ces cas :

- un agent travaillant à temps partiel qui choisira de passer à temps complet dans les nouvelles conditions des 35 heures ne s'inscrira plus dans le temps choisi individuellement mais dans l'organisation collective du service. Il reviendra alors à un niveau de rémunération à temps plein, sous la réserve de s'inscrire dans le cadre des règles collectives d'organisation du temps de travail.
- A l'inverse, l'agent qui choisira de rester (ou de passer) à temps partiel après le passage aux 35 heures c'est-à-dire celui dont la durée de travail sera inférieure à la durée légale, soit 1600 heures annuelles - ou l'horaire annuel réglementaire inférieur à 1600 heures en cas de sujétions particulières - continuera de s'inscrire dans une logique de temps choisi. Dans ce cas, et seulement dans ce cas, il conservera la

faculté, en accord avec son supérieur hiérarchique, de choisir les modalités d'organisation du temps libéré par son temps partiel.

## **2. LES AXES PRINCIPAUX DU DECRET**

---

### **● *Un décompte annuel garantissant l'équité***

La nouvelle durée du travail effectif dans la fonction publique est fixée à 35 heures par semaine au plus tard à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2002.

Le décompte du temps de travail est dorénavant réalisé sur l'année, la durée annuelle ne pouvant excéder 1600 heures (sans préjudice des heures supplémentaires susceptibles d'être effectuées).

La détermination d'une durée et d'un décompte sur une base annuelle présente l'intérêt de rapprocher les situations des agents des différentes administrations. Elle garantit une égalité de traitement en ce qui concerne le temps de travail global sur l'année, tout en permettant des modes d'organisation de ce temps différents selon les administrations.

Cette recherche d'une plus grande équité, avec une référence commune annuelle, répond au constat du rapport Roché, qui mettait en évidence de grandes différences entre administrations, portant sur la durée annuelle du travail : en fonction du nombre de jours de congés accordés dans les différentes administrations, services ou corps, les durées annuelles du travail varient aujourd'hui considérablement, créant ainsi de fortes inégalités entre les agents de l'Etat.

## 1600 HEURES : QU'EST-CE-QUE C'EST ?

Le décompte du temps de travail est réalisé sur la base d'une durée annuelle de travail effectif de référence de 1600 heures maximum, chiffre qui correspond à une semaine de travail effectif de 35 h lorsque l'on a 25 jours de congés payés. Comment calcule-t-on ces 1600 heures, et comment peut-on les répartir ?

Le nombre de jours non travaillés à prendre en compte dans une année est le suivant :

- 104 jours de repos hebdomadaire
- 25 jours de congés annuels
- 8 jours fériés

⇒ Soit 137 jours non travaillés, sur 365 jours dans l'année, c'est à dire 228 jours travaillés.

Les 1600 heures peuvent se répartir de multiples façons :

- 45,7 semaines de 35 heures. On est ici dans le cas où les congés sont au total de 25 jours ouvrés, et où les semaines sont de 35 heures.
- Mais il est possible de prévoir des semaines de plus de 35 heures, en compensant par des jours dits "jours ARTT". Par exemple, dans le cas de semaines de 39 heures, 1600 heures correspondent à 41 semaines ou 205 jours de travail (de 7,8 heures chacun), soit 160 jours de repos dont 23 jours de repos dits jours ARTT en sus des 137 jours non travaillés.
- Des solutions intermédiaires (des semaines à 37 h, soit 7,4 heures par jour, et 11,5 jours ARTT par exemple) peuvent aussi être envisagées.

Si des jours de congés en sus des jours de congés légaux ont été octroyés dans certaines administrations ou localement, ils peuvent être conservés mais sont alors décomptés dans les jours de repos, les 1600 heures de travail dans l'année devant rester la référence (sauf sujétions particulières justifiant une durée inférieure aux 1600 heures).

### ● *Une durée qui peut tenir compte de la pénibilité des horaires ou des conditions de travail*

La durée annuelle de travail effectif peut être inférieure à 1600 heures si, et seulement si, des sujétions particulières imposent des rythmes ou des conditions de travail que l'on peut considérer comme pénibles : par exemple travail de nuit, le dimanche, en horaires décalés, en équipes, avec modulation importante du cycle de travail, ou travaux pénibles ou dangereux.

### ● *Une organisation du temps de travail en cycles*

Le temps de travail est organisé selon des cycles prédéterminés. Un cycle est une période de référence (semaine, quinzaine, mois, trimestre, année...) pour laquelle sont définis une durée et des horaires de travail. L'addition de ces durées sur l'année ne doit pas dépasser les 1600 heures. Les cycles sont définis de manière explicite et programmée.

La durée du travail hebdomadaire peut ainsi être différente selon les semaines de l'année, mais toujours de manière programmée et fixe. Toute heure travaillée au-delà de la durée définie dans le cycle est considérée comme une heure supplémentaire. Par exemple si certaines semaines sont de 32 heures, la trente-troisième heure effectuée à la demande de la hiérarchie sera une heure supplémentaire. De même pour des semaines programmées à 39 heures, la 40<sup>ème</sup> heure qui serait effectuée serait une heure supplémentaire.

Au niveau ministériel, un arrêté pris après avis du CTPM définit les cycles auxquels peuvent avoir recours les services. Les services ou établissements définissent quant à eux les conditions de mise en œuvre de ces cycles et les horaires de travail en résultant, après consultation du CTP.

### ● *Des modalités spécifiques possibles pour les cadres*

Le décret marque la volonté de l'Etat de faire bénéficier ses cadres d'une réduction du temps de travail effective. Pour que cette réduction soit réelle, il peut s'avérer nécessaire de trouver des modalités spécifiques adaptées à la nature et aux contraintes de travail de certains cadres.

La loi Aubry 2, pour les salariés relevant du Code du travail, a innové dans ce domaine, prévoyant la possibilité de modes de décompte du temps de travail spécifiques à certaines catégories de cadres (voir encadré p. 55).

Chaque administration mènera une réflexion sur les dispositifs permettant à ses cadres de bénéficier d'une réduction du temps de travail sous des formes appropriées, adaptées à la nature de leur activité, la libération de jours de repos étant souvent une solution souhaitée par les cadres autonomes dans l'organisation de leur travail (voir chapitre méthode). Mais la définition de modalités d'aménagement-réduction du temps de travail pour les cadres devra toujours s'accompagner d'une réflexion sur l'amélioration des modes d'organisation et de fonctionnement permettant de gagner du temps et de réduire la charge de travail des cadres (voir chapitre méthode).

- ***Une concertation renforcée avec des CTP ministériels consultés sur tous les points qui relèvent de décisions ministérielles***

Le décret définit les règles et principes de base, qui s'appliquent à toutes les administrations. Il identifie un certain nombre de sujets sur lesquels chaque ministère, en accord avec le ministre chargé de la fonction publique et le ministre chargé du budget, peut ou doit réglementer. Dans tous les cas, l'avis du comité technique paritaire ministériel doit être sollicité. De même, les décisions qui relèvent du niveau local doivent donner lieu à consultation du CTP concerné.

- ***Pour assurer une coordination des différentes règles fixées au niveau ministériel, un dispositif de suivi interministériel de l'aménagement et de la réduction du temps de travail dans la fonction publique a été créé***

Il comprend :

- un comité de pilotage, composé de représentants des cabinets et présidé par le directeur de cabinet du ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, chargé d'assurer la cohérence interministérielle des discussions ;
- un comité de projet, présidé par le directeur général de l'administration et de la fonction publique, ou son représentant, et composé de représentants des directions de personnel, chargé d'assurer le suivi opérationnel des démarches ministérielles et la mutualisation des informations ;
- un groupe de coordination constitué de représentants du ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat et du secrétariat d'Etat au budget chargé notamment de préparer, avec chaque ministère compétent, les arrêtés ministériels prévus par le décret.

## LES LIMITES MAXIMALES (OU GARANTIES MINIMALES), ET LES CONDITIONS DE DEROGATION

Le décret fixe des bornes dans l'organisation du temps de travail des services. Il s'agit de :

- durées maximales de travail :
  - quotidienne : 10 heures maximum de travail par jour
  - hebdomadaires :
    - au cours d'une même semaine, la durée de travail ne peut dépasser 48 heures
    - en moyenne, sur une période quelconque de 12 semaines consécutives, la durée de travail hebdomadaire ne peut dépasser 44 heures
- durées minimales de repos :
  - repos minimum quotidien de 11 heures
  - repos minimum hebdomadaire de 35 heures, comprenant en principe le dimanche
  - pause d'une durée minimale de 20 minutes après 6 heures de travail effectif
    - amplitude maximale d'une journée de travail, qui comprend les temps de pause et de repas, et ne peut dépasser 12 heures comptées entre le début et la fin de la journée de travail
    - Le travail de nuit :
      - comprend au moins la période comprise entre 22 heures et 5 heures
      - ou une autre période de 7 heures consécutives comprise entre 22 heures et 7 heures

Des dérogations à ces garanties minimales peuvent être adoptées dans deux cas et dans des conditions précises :

- pour les professions chargées notamment d'assurer la protection des personnes et des biens ainsi que dans les cas où ces dérogations seront jugées indispensables à la continuité du service public, par décret en Conseil d'Etat, pris après avis du CTPM et le cas échéant du comité d'hygiène et de sécurité,
- en cas de circonstances exceptionnelles et pour une période limitée par le chef de service (avec information des instances représentatives du personnel dès leur réunion suivante et des représentants du personnel immédiatement).

## CE QUI DOIT ETRE FIXE AU NIVEAU MINISTERIEL

### ❑ Par décret en Conseil d'Etat, pris après avis du conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat et du CTPM :

- Des dérogations aux garanties minimales en termes de durée de travail et de repos, ainsi que les contreparties accordées aux catégories d'agents concernés lorsque l'objet même du service public l'exige en permanence, notamment pour la protection des personnes et des biens.
- L'institution d'une durée équivalente à la durée légale pour des corps ou emplois dont les missions impliquent un temps de présence supérieur à la nouvelle durée du temps de travail effectif, sachant que ces périodes sont rémunérées conformément à la grille des classifications et des rémunérations.

### ❑ Par arrêté du ministre intéressé, du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget, pris après avis du CTP ministériel :

- Une durée annuelle de travail effectif de référence éventuellement inférieure à 1600 heures en cas de sujétions démontrées liées soit à des conditions de travail particulières induites par les caractéristiques des missions, soit à des rythmes de travail considérés comme pénibles tels que le travail de nuit, le dimanche, en horaires décalés, en équipes, de modulation importante du cycle de travail ou de travail pénibles ou dangereux.
- La date du passage aux 35 heures dans certains services et établissements ou pour certaines catégories de personnel, si elle est antérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2002.
- Le délai à partir duquel les heures supplémentaires ouvrent droit à une compensation horaire, pour les agents relevant d'un régime de décompte horaire des heures supplémentaires, l'heure supplémentaire étant définie comme toute heure de travail au-delà des bornes horaires déterminées par le cycle de travail.
- Les cas où le recours à des astreintes est possible, sachant que leurs modalités de rémunération ou de compensation sont définies par décret.
- Les autres situations dans lesquelles des obligations liées au travail sont imposées aux agents sans qu'il y ait travail effectif ou astreinte ainsi que les modalités de leur rémunération ou de leur compensation.
- Les dispositions spécifiques dont peut relever le temps de travail des personnels exerçant des fonctions d'encadrement ou des fonctions de conception bénéficiant d'une large autonomie dans l'organisation de leur travail ou soumis à de fréquents déplacements de longue durée.

### ❑ Par arrêté ministériel pris après avis des CTPM compétents :

- Les cycles de travail, en particulier leur durée, leurs bornes quotidiennes et hebdomadaires, les modalités de repos et de pause, par service ou par nature de fonction.

## CE QUI RELEVE DES NIVEAUX DECONCENTRES

- ❑ **Avec information immédiate des représentants du personnel au CTP compétent :**
  - Dérogations aux garanties minimales en termes de durée de travail et de repos, pour une période limitée en cas de circonstances exceptionnelles.
  
- ❑ **Après consultation du CTP :**
  - Les conditions de mise en œuvre des cycles de travail, définis au niveau ministériel, et des horaires de travail sont arrêtées pour chaque service ou établissement.
  - La liste des emplois pour lesquels des astreintes peuvent être mises en place ainsi que leurs modalités d'organisation.
  - l'organisation du travail selon un horaire variable, sous réserve des nécessités du service.

### 3. DES EXEMPLES DE MODALITES D'ARTT

---

- ***Distinguer amplitude collective et modalités individuelles***

Il est important de bien distinguer l'amplitude d'ouverture ou de fonctionnement d'un service et l'amplitude de travail quotidienne ou hebdomadaire des agents. Ceci peut paraître évident pour certains services habitués à des amplitudes vastes et à des fonctionnements décalés, mais mérite d'être précisé pour d'autres, habitués à une organisation du temps de travail plus classique, collective et uniforme.

Ainsi par exemple, un service peut fonctionner 5 jours par semaine et les agents travailler 4 jours par semaine, la cinquième journée étant tournante. Le service peut fonctionner 11 heures par jour (8h-19h, sans interruption) et les agents travailler 7 heures par jour en deux équipes décalées et chevauchantes (une équipe travaillant, pause méridienne comprise, de 8 heures à 15h45, la suivante de 11h15 à 19 heures avec une plage de travail commune de 3 heures).

## ● Quelques exemples de modalités d'aménagement réduction du temps de travail

### ▪ La réduction du temps de travail quotidien

Cette modalité s'inscrit dans un cycle hebdomadaire.

La réduction du temps de travail porte dans cette modalité sur la durée journalière, cette durée pouvant descendre à 7 heures par jour sur 5 jours, si l'on est dans le cas d'une semaine de 35 heures.

Plus que toute autre modalité, la réduction quotidienne du temps de travail nécessite une réflexion approfondie sur les interfaces, les transferts de charges, les goulots d'étranglement... En effet, dès que l'unité est en relation avec des usagers, des partenaires ou des services internes, qui ont des amplitudes de fonctionnement plus larges, il est nécessaire de garantir un accès plus large, en organisant des présences en début et en fin de journée.

La réduction quotidienne du temps de travail doit ainsi en général être combinée à une organisation en équipes décalées et/ou chevauchantes ce qui permet d'étendre l'amplitude de fonctionnement du service.

- ▶ ***Exemple :** Cette modalité peut bien correspondre au fonctionnement de services sociaux, de services d'accueil ou de standard. Par exemple dans de nombreuses organisations ouvertes au public ou recevant des clients, il s'est avéré pertinent d'ouvrir de 8h à 19h30 en organisant le travail en 2 équipes fonctionnant pour l'une de 8h à 15h45, pour l'autre de 11h45 à 19h30, pause méridienne comprise.*

Notons que dans cette formule de travail sur 5 jours comme dans celles de 4 jours ou 4,5 jours évoquées plus bas, les durées quotidiennes de travail peuvent être identiques chaque jour, ou éventuellement différenciées, ce qui permet au service de s'adapter très finement à sa charge avec des durées quotidiennes de travail variables dans la semaine (par exemple, des journées à 6,5 heures et d'autres à 8 heures).

### ▪ La semaine de 4 jours

Cette formule, plutôt attractive socialement, favorise des couvertures quotidiennes élargies (8 heures et 45 minutes lorsqu'on est à 35 heures par semaine, ou encore 9 heures par jour lorsqu'on est à 36 heures hebdomadaires et 5 jours environ de repos supplémentaires dans l'année).

Cette modalité est toujours utilisée avec des équipes chevauchantes sur la semaine ou avec des roulements, afin de couvrir des semaines de 5 jours, 5 jours et demi ou 6 jours.

Cette modalité est particulièrement adaptée lorsque l'activité se déroule sur une amplitude journalière large, et qu'il est préférable pour la qualité du service que ce soit de mêmes agents qui démarrent et terminent la journée.

Elle est également bien adaptée à une ouverture de 5 jours et demi ou 6 jours, la libération de 3 jours par semaine étant suffisamment attractive pour compenser le fait de travailler quelques samedis par roulement.

Elle est par contre totalement inadaptée à des postes de travail présentant une pénibilité physique : par exemple un travail permanent sur écran rend cette formule inenvisageable. Elle est également inadaptée à de petites équipes.

Cette modalité nécessite de définir précisément la règle de prise du jour R.T.T. (fixe ou tournant et selon quelles règles). Elle suppose également d'engager une réflexion sur les jours de travail communs aux agents du service, notamment au regard de certains critères en matière de sécurité (taux d'encadrement minimum pour certaines activités...) ou en matière de management (disponibilité des ressources humaines nécessaires, existence de temps collectifs pour les réunions...).

► **Exemples :**

- *La semaine de 4 jours en équipes décalées chevauchantes sur la semaine s'est révélée intéressante dans le cas d'un service de sécurité organisé en deux équipes dont la première fonctionne du lundi au jeudi et la seconde du mercredi au samedi. Une telle organisation a rendu possible la présence des personnels auprès du public sur 6 jours tout en permettant de mobiliser une équipe renforcée les deux jours de la semaine où les besoins étaient plus importants.*
- *Elle s'est avérée également intéressante dans des services recevant du public et souhaitant élargir leur ouverture au samedi matin ou au samedi toute la journée, avec des heures d'ouverture quotidienne de 9h à 19h par exemple. Les salariés travaillent 4 jours par semaine, soit de manière fixe (si certains salariés ne sont pas gênés par le travail le samedi en contrepartie d'un repos du dimanche au mardi par exemple), ou par roulement (si il est préférable pour les salariés d'assurer la présence le samedi par roulement).*

On est dans le cadre d'un cycle hebdomadaire si cette modalité est organisée de manière fixe, et dans un cycle supérieur à la semaine, si les jours de repos sont

pris de manière tournante (cas le plus fréquent, afin de répartir la contrainte du samedi, dans le cas d'un fonctionnement sur 6 jours du service).

### ▪ La semaine de 4 jours et demi

Elle peut être utile dans les mêmes cas que la semaine de 4 jours mais en évitant des journées trop longues. Elle présente un intérêt spécifique dans les services où une fermeture du service une demi-journée s'avérerait profitable.

- ▶ *Exemple : Un service de travaux, fonctionnant par équipes d'au minimum trois personnes, a choisi une fermeture collective, la demi-journée de la semaine où les interventions étaient les plus gênantes, compte tenu de la fréquentation des types de lieux concernés par les travaux.*

### ▪ Les jours R.T.T.

Il s'agit d'un nombre de journées R.T.T. à prendre au cours de l'année. Ces jours peuvent être pris de manière groupée, il pourra alors être nécessaire de fixer une limite au nombre de jours que les agents peuvent prendre à la suite, en fonction des besoins du service. Ils peuvent également être pris sous forme de jours isolés ou sous forme de demi-journées. Ils peuvent être pris de manière régulière ou irrégulière.

Il faudra dans tous les cas fixer les règles du jeu de prise de ces jours et en particulier le degré d'autonomie laissé aux agents pour la fixation de ces jours (détermination par exemple de périodes rouges les interdisant et de périodes vertes laissant de la souplesse aux agents ; périodes dans lesquelles il faut prendre au moins x jours, etc.).

Ces jours se distinguent bien des jours de congés payés dans la mesure où des règles plus précises que pour les congés devront être fixées, et où ils n'obéissent pas aux mêmes principes de gestion. Ce sont en effet des jours donnés en récupération d'heures travaillées. Il est donc préférable de ne pas les appeler "congés" mais "jours de repos ARTT", afin d'éviter la confusion.

Cette formule est adaptée lorsque la durée hebdomadaire avant la réduction du temps de travail convenait relativement bien. Elle est particulièrement adaptée à des activités dont la charge est plutôt constante ou lorsque les variations de charge sont difficilement programmables. Elle peut également convenir à des activités ayant des ruptures de charge (chantiers successifs avec périodes d'inter-chantiers).

▶ **Exemples :**

- *Des services de siège (conception, conduite de projet etc.) ont organisé des jours RTT selon un cycle mensuel, 1,5 jours étant systématiquement positionnés chaque mois.*
- *Des services d'études (économiques, juridiques, scientifiques...) ont pu organiser leur réduction du temps de travail sous la forme de jours de repos ARTT puisque leur activité est fortement dépendante des études qu'on leur commande, et que les chargés d'études connaissent des périodes de sous-charge importante entre deux études.*
- *Des services comptables se sont organisés avec des jours ARTT, certaines périodes de l'année étant déclarées "rouges", c'est-à-dire ne pouvant donner lieu à prise de jours ARTT, ceux-ci pouvant en revanche être pris librement le reste de l'année permettant en revanche de prendre librement les jours RTT.*

▪ **Le panachage de jours R.T.T. et d'une réduction quotidienne du temps de travail**

Cette formule permet notamment de réduire la durée quotidienne tout en conservant sous forme de congés tous les congés acquis avant la réduction du temps de travail en plus des congés légaux. Indépendamment de ces jours-là, d'autres jours de repos A.R.T.T. peuvent être donnés en compensation par exemple de semaines à 37,5 heures.

▪ **Exemples de cycles mensuel, trimestriel ou annuel**

La durée hebdomadaire varie, dans le cadre d'un cycle mensuel, trimestriel ou annuel : certaines semaines sont par exemple à 32 heures et d'autres à 38 heures.

Cette modalité est adaptée à des activités présentant des charges variables et programmables.

Une organisation du temps de travail avec des semaines de durées différenciées nécessite d'établir un calendrier annuel des semaines et/ou des mois.

▶ **Exemples :**

- *Des services dont l'activité est liée aux conditions climatiques ont pu s'organiser à partir de trois types horaires correspondants aux différentes saisons : 11 semaines à 38 heures le printemps (période de*

*plantations), 11 semaines de 32 heures l'hiver et 23 semaines de 35 heures le reste de l'année. On est là dans le cadre d'un cycle annuel.*

- *Des services de paye se sont organisés avec les deux premières semaines du mois à 32 heures sur 4 jours pour les personnels (mais fonctionnant sur 5 jours) et les deux dernières semaines du mois à 38 heures sur 5 jours (cycle mensuel).*
- *Des services de contrôle de gestion ont adopté un cycle trimestriel, le troisième mois donnant lieu à des semaines plus hautes que les deux premiers mois.*

## LEXIQUE

### ❑ Le temps de travail effectif

La définition précise, identique à celle du Code du Travail, est indiquée dans le décret : il s'agit du " temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles ".

Le statut des temps de pause et de repas renvoie à la définition du temps de travail et dépend des conditions d'exercice de la pause.

La définition du temps de travail effectif s'applique ainsi aux temps de pause pendant lesquels l'agent reste en permanence à la disposition de l'employeur. En principe, la pause méridienne n'est pas comprise dans la durée du travail effectif. Elle pourra l'être dans certains cas très ponctuels, lorsque l'agent sera dans une situation correspondant à la définition de l'article 2 du décret, telle que le fait d'être tenu de prendre son repas sur le lieu précis d'exercice des fonctions.

Le temps de trajet entre le domicile et le lieu de travail n'est pas considéré comme du temps de travail effectif.

Toutefois, le décret prévoit qu'au niveau ministériel après avis du CTPM, un arrêté interministériel peut fixer les situations dans lesquelles des obligations liées au travail sont imposées aux agents sans qu'il y ait travail effectif ou astreinte, ainsi que les modalités de leur rémunération ou de leur compensation.

### ❑ Astreinte

L'astreinte est définie comme la période durant laquelle l'agent, sans être à la disposition permanente et immédiate de son employeur, a l'obligation de rester à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail au service de l'administration. Seule la durée de cette intervention, lorsqu'elle a lieu, est considérée comme du temps de travail effectif.

Les modalités de mise en place (cas où il est possible de recourir aux astreintes et emplois concernés), de rémunération ou de compensation et d'organisation des astreintes doivent être précisément fixées et selon des conditions différentes :

- les cas dans lesquels il est possible de recourir aux astreintes : par arrêté interministériel, pris après avis des CTPM,
- les modalités de rémunération ou de compensation : par décret,
- les modalités d'organisation et la liste des emplois concernés : aux niveaux déconcentrés, après consultation des CTP.

### ❑ Équivalence (ou durée équivalente à la durée légale)

Pour des corps ou emplois déterminés, l'accomplissement des missions peut impliquer des périodes d'inaction et par conséquent un temps de présence supérieur au temps de travail effectif défini par le décret. Dans ce cas, après avis du CTPM et du CSFPE, un décret peut décider que cette durée de présence supérieure est équivalente à la durée légale.

### ❑ Les horaires variables

Le décret prévoit la possibilité, sous réserve des nécessités du service et après consultation du CTP, d'aménager le temps de travail selon une organisation en horaire variable .

Cette organisation du temps de travail permet à chaque agent concerné d'organiser individuellement son temps en respectant toutefois des normes communes et précises, en particulier de plages horaires. Ceci implique donc de définir précisément le cadre organisationnel qui comprend :

- une période de référence : en principe une quinzaine ou un mois, au sein de laquelle chaque agent doit accomplir un nombre d'heures de travail correspondant à la durée réglementaire afférente à la période considérée,
- un dispositif de crédit – débit qui ouvre la possibilité de report d'un nombre limité d'heures de travail d'une période à l'autre. Le nombre maximum d'heures pouvant être inscrit au débit ou au crédit de chaque agent doit être précisé, sachant qu'il ne peut excéder 6 heures pour une période de référence d'une quinzaine ou 12 heures pour une période d'un mois.
- Une organisation des horaires variables, qui doit tenir compte des missions spécifiques des services ainsi que des heures d'affluence du public, selon deux modalités :
  - soit une formule de vacation minimale de travail, ne pouvant être inférieure à 4 heures par jour,
  - soit une formule en plage fixe, dont la durée est au moins de 4 heures par jour et durant laquelle la totalité du personnel doit être présent, et en plages mobiles à l'intérieur desquelles l'agent a la liberté de choisir ses heures d'arrivée et de départ chaque jour.
- Un décompte exact du temps de travail doit être effectué chaque jour par chaque agent, ces modalités de contrôle s'imposant à tout agent.

Lorsque des services doivent démarrer ou terminer leurs activités à une heure précise (du fait d'une ouverture au public par exemple), il convient de prêter attention, lorsqu'un horaire variable est institué, à l'organisation de l'ouverture et de la fermeture du service, en définissant par exemple un planning des agents qui assureront, par roulement, l'ouverture ou la fermeture à l'heure fixée.

Par ailleurs, le volume de crédit possible et les règles de récupération de ces crédits doivent être définies avec soin, en fonction des contraintes de l'activité (par exemple, peut-on récupérer par jour entier, et si oui selon quelles règles ?).

### ❑ Le compte épargne-temps

Qu'est ce qu'un compte épargne-temps ?

Ce dispositif, en vigueur dans le secteur privé, permet de capitaliser du temps sur plusieurs années, par report d'une année sur l'autre de jours de congés, de jours ARTT ou même parfois d'heures supplémentaires non récupérées, pour les solder à l'occasion d'un projet personnel ou d'un départ en retraite (ou sous la forme d'un paiement en cas de départ de la société sans avoir pu prendre ce temps).

Le compte épargne-temps n'est pas prévu dans le décret organisant les 35 heures dans la fonction Publique de l'Etat. Toutefois, l'opportunité d'un tel outil pourrait être étudiée s'il apparaissait pertinent dans certains ministères. En effet, un dispositif réglementaire interministériel pourra être mis à l'étude dès lors qu'un dispositif de compte épargne-temps apparaîtrait pertinent dans certains ministères.

L'expérience du secteur privé montre que la mise en œuvre de ce dispositif a pu décevoir salariés et employeurs : son utilisation est relativement complexe, il a parfois pour conséquence de remettre à plus tard (ou à jamais ?) les changements d'organisation qui libéreraient du temps dès aujourd'hui, les salariés n'arrivent jamais à prendre le temps qu'ils ont capitalisé (en particulier les cadres), son coût peut se révéler important à terme en cas de paiement pour non de prise de congés, etc.

Mais il peut s'avérer pertinent s'il est bien maîtrisé, ou s'il permet l'anticipation de départs en retraite dans des organisations où la pyramide des âges y incite ou là où les salariés aspirent à une réduction de la durée de leur vie professionnelle.

Dans tous les cas, il doit être entouré de règles claires et précises. Doivent être en particulier prévues l'étendue maximale de l'épargne (en terme de temps comme un terme de volume) et les conditions pour pouvoir la solder (nombre de jours minimal et maximal qu'il est possible de solder, fréquence des soldes...). Il s'avère donc indispensable, avant la création d'un tel outil, d'en identifier les objectifs, les conditions de succès et les modes de fonctionnement.

## **CHAPITRE 3 - LA METHODE**

# 1. DE L'IMPORTANCE DE LA METHODE

---

- La détermination des modalités de mise en œuvre des 35 heures dans chaque administration doit donner lieu à une concertation et à une réflexion impliquant l'ensemble des acteurs à tous les niveaux de l'organisation. En effet, le contenu des textes réglementaires ministériels dépendra des spécificités des activités et des modes d'organisation appropriés qui auront été identifiés sur le terrain. La déclinaison locale des règles ministérielles quant à elle ne se fera dans de bonnes conditions, du point de vue de la qualité de service et de la satisfaction des agents localement, que si elle s'accompagne d'une réflexion sur le sens et les modalités des réorganisations du travail et du temps de travail.

Ainsi la méthode adoptée dès le démarrage du processus sera déterminante pour concevoir des textes pertinents, adaptés aux besoins et aux attentes, mais aussi pour en faciliter la mise en œuvre. La mise en place de dispositifs de participation/concertation est donc particulièrement importante.

- L'ARTT, comme cela a été souligné ci-dessus, est un chantier d'organisation du travail, qui contribue à la modernisation du service public. Il doit s'appuyer sur des objectifs stratégiques bien identifiés : orientations en matière de qualité de service, de conditions de travail et de sécurité, de rééquilibrage des missions, etc.
- Pour cette raison notamment, les encadrants opérationnels doivent être les acteurs clefs de la démarche mise en place. Ce sont eux en effet qui organisent le travail, qui sont le garant de la qualité de service au plus près du terrain, et qui auront à manager des temps de travail diversifiés. Par conséquent, ils ont un rôle moteur à jouer lors du passage aux 35 heures. Ils sont les acteurs clés de la démarche.
- Les besoins en emploi ne peuvent être évalués qu'en fonction des réorganisations envisagées, des contraintes des activités, et du niveau de qualité de service recherché. Ils ne sont en aucun cas le résultat d'un calcul purement arithmétique. La méthode doit permettre d'identifier les arbitrages à réaliser entre services rendus et besoin en emplois. Selon les besoins en emplois identifiés dans les différentes administrations et les différents services, des redéploiements devront être envisagés et pilotés sur le moyen terme.
- Enfin, il faut veiller à ce que la méthode mise en place soit cohérente avec les objectifs recherchés. Par exemple, puisque la mise en place des 35 heures nécessite des réorganisations du travail, il est indispensable que tous les corps professionnels dont l'organisation du travail est dépendante de celle des autres travaillent ensemble à l'élaboration des nouvelles organisations du

temps de travail. De même, si une administration poursuit un objectif de décloisonnement entre services, directions ou corps, le dispositif de pilotage et de travail devra favoriser ces décloisonnements, et veiller à ne pas renforcer une approche corporatiste des problèmes.

## **2. UN PROCESSUS ITERATIF ENTRE LE CENTRAL ET LE LOCAL**

---

Pour fixer les éléments qui relèvent du niveau ministériel et doivent donner lieu à des arrêtés interministériels, le niveau central a besoin d'informations sur les contraintes et les spécificités des organisations du travail locales. C'est pourquoi des diagnostics d'organisation débouchant sur des scénarios d'aménagement-réduction du temps de travail, assortis de leurs conditions de faisabilité doivent être conduits localement, alimentant la réflexion des directions et instances nationales. Ces diagnostics ne peuvent être engagés sans un cadrage ministériel national indiquant les orientations à prendre en compte dans le chantier des 35 heures.

A ce stade, ces diagnostics peuvent ne concerner qu'un échantillon d'activités et d'unités, représentatif de la diversité des contraintes d'activité du ministère concerné.

Une fois les arrêtés signés, leur mise en œuvre relève à nouveau du niveau local. Toutes les unités de travail devront définir leur nouvelle organisation du temps de travail et mettre en place les changements nécessaires en matière d'organisation, d'évolution des compétences, de gestion du temps, d'élaboration de plannings, d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), etc. Cette mise en œuvre doit reposer également dans toutes les unités sur un diagnostic d'organisation, associant les personnels, et permettant dans le cadre des marges de manœuvre laissées au niveau local, d'adopter les solutions pertinentes adaptées aux spécificités locales, aux objectifs de qualité de service, et aux attentes des personnels, dans le cadre des contraintes budgétaires.

Au cours de ce processus d'ensemble, des vérifications doivent être opérées à deux moments :

- lors de l'élaboration des textes ministériels, validation des choix auprès du ministère chargé de la fonction publique et du ministère chargé du budget, qui assurent la cohérence entre ministères et définissent le cadrage budgétaire ;
- lors de la mise en œuvre décentralisée, validation des choix en particulier lorsqu'ils ont un impact en matière d'emplois (les arbitrages généraux ayant eu néanmoins lieu auparavant sur ce sujet), auprès du niveau central du ministère.

### 3. IMPLIQUER LES CADRES ET LES AGENTS : POURQUOI ? COMMENT ?

---

L'implication des cadres et des agents est déterminante pour la réussite du processus.

Les agents doivent pouvoir réfléchir aux implications de la réduction du temps de travail sur le fonctionnement de leur unité, sur l'organisation du travail collective et sur leur vie personnelle et professionnelle. Ils contribueront ainsi à trouver les solutions pertinentes et s'approprient le sens des changements à conduire. C'est également grâce à un tel travail que les idées reçues et les malentendus sur les 35 heures, dus au caractère médiatique du sujet, pourront être levés. Un travail d'explication, de pédagogie, doit accompagner tout ce chantier.

Les cadres encadrants doivent être les moteurs de la réflexion. Ce sont eux qui doivent conduire les diagnostics d'organisation car ce sont eux qui auront à mettre en œuvre les changements. Ils trouveront là l'occasion d'investir leur rôle de management et d'acteurs de la modernisation du service public.

Deux étapes sont identifiées ci-dessus dans l'implication des cadres. La première s'appuiera sur un échantillon de responsables. Ceux-ci étudieront, en associant leurs équipes, les conditions de l'aménagement-réduction du temps de travail et les solutions possibles. Ils devront être aidés sur le plan méthodologique par l'équipe projet constituée au niveau du ministère (voir ci-dessous). Celle-ci tirera de ces travaux :

- les éléments nécessaires à l'élaboration des textes ministériels
- des éléments de méthode utiles pour la phase de mise en œuvre.

Une fois le cadre ministériel national fixé, l'ensemble des cadres encadrants assurera la mise en œuvre, en conduisant là encore des diagnostics d'organisation avec leurs équipes. Cette mise en œuvre pourra se réaliser à des rythmes variés, certains services pouvant anticiper sur d'autres, en favorisant le retour d'expérience.

Tout au long du processus, les cadres encadrants devront être soutenus et formés. Lors de la première phase, les responsables directement impliqués dans la démarche seront formés, mais les autres ne seront pas oubliés et devront être informés et sensibilisés.

Dès le démarrage en effet, une bonne communication devra permettre à l'ensemble des cadres, progressivement, de s'approprier les enjeux du chantier, de clarifier les concepts, de disposer des informations permettant de répondre aux questions de leurs équipes. Ils doivent être dès le démarrage les vecteurs

privilégiés de l'information, et donc la cible prioritaire de la communication, à travers des dispositifs en cascade. Ces dispositifs doivent être le plus possible interactifs, pour permettre les questions-réponses, le partage d'expérience ou d'information, etc. Il s'agira donc d'organiser des réunions d'information sensibilisation, mais aussi, là où cela est possible, d'utiliser l'intranet.

Lors de la mise en œuvre, tous les encadrants seront formés au contenu des décisions ministérielles et à la méthodologie de mise en place.

## 4. UNE EQUIPE PROJET DEDIEE, DES ACTEURS BIEN IDENTIFIES

---

L'ensemble du chantier est conduit au sein de chaque ministère par une *équipe projet*, qui se consacre à temps plein au projet.

L'équipe projet élabore la méthodologie, est garante de son déroulement et des échéances. Elle apporte le soutien méthodologique nécessaire aux acteurs de terrain tant lors de la phase d'étude préalable que de celle de la mise en œuvre. Elle conçoit et anime le dispositif et les outils de communication. Elle prépare les projets de textes.

En matière de communication, l'équipe projet doit pouvoir s'appuyer sur le service de communication, qui devra lui-même se mobiliser fortement sur ce chantier. L'implication d'un membre de l'équipe communication dès le départ de l'opération constitue un facteur de réussite.

De même, l'équipe projet devra avoir la possibilité de faire appel aux services compétents en matière de formation, qui devront également intégrer les 35 heures comme chantier prioritaire dans leurs plans de charge.

L'équipe projet reporte à une *instance de pilotage*, et peut être soutenue par une *instance technique* composée de responsables représentant les différentes activités du ministère concerné.

Elle pourra selon les besoins faire appel à des consultants extérieurs qui apporteront leur expertise en matière d'ARTT, d'organisation du travail et de conduite de projet de changement.

Cet appui extérieur pourra être à géométrie variable, selon les spécificités des administrations et les besoins de l'équipe projet, en nature de compétence, en force de travail, ou encore en apport d'extériorité et de neutralité. L'apport d'un consultant pourra aller de la réalisation d'un diagnostic en extériorité à l'appui à l'ensemble de la conduite du projet, en passant par l'apport méthodologique à

l'analyse de l'organisation ou à l'appui méthodologique "en back office" à l'équipe projet.

L'équipe projet devra veiller dans l'appel à un consultant extérieur, et, dans l'élaboration de son cahier des charges, à ce que celui-ci ne dépossède pas les cadres de leur rôle et ne vide pas le processus de son rôle pédagogique pour les différents acteurs. Le consultant extérieur devra donc être en appui et ne pas se substituer aux acteurs. Son extériorité peut notamment être sollicitée pour la réalisation d'un diagnostic, à condition toutefois que sa méthodologie favorise l'élaboration d'un diagnostic partagé, et non plaqué ou imposé aux acteurs, quels qu'ils soient.

## **5. LA CONCERTATION AVEC LES REPRESENTANTS DES PERSONNELS : SUR QUOI ? COMMENT ?**

---

La consultation des CTP ministériels sur les projets de textes constitue le socle de la concertation avec les partenaires sociaux. Pour autant, les représentants du personnel doivent être associés à l'ensemble de la démarche tant au niveau central qu'aux niveaux déconcentrés. L'objectif est de leur permettre de réagir aux différents moments du processus, afin d'enrichir les travaux conduits aux différentes étapes.

Les CTP constituent les instances naturelles de cette concertation, qui nécessitera naturellement de nombreuses réunions en plus de celles réglementairement programmées. On pourra également proposer aux organisations syndicales de participer à la réflexion au-delà de leur rôle dans les organes habituels et de manière plus fréquente, via la participation, par exemple, à une instance ad hoc organisée pour le chantier (" groupe de suivi ").

Des groupes techniques spécifiques, portant sur tel ou tel thème ou telle ou telle activité peuvent également être constitués.

Les représentants du personnel, au niveau central et dans les services déconcentrés impliqués dans la démarche, devront être informés et consultés aux différentes étapes du déroulement .

Ils devront notamment être informés de la méthodologie mise en place et consultés sur la place qu'ils souhaitent y occuper.

Ils devront être destinataires des résultats des travaux intermédiaires réalisés, et notamment des diagnostics, afin de pouvoir d'une part les enrichir, d'autre part en tirer pour eux-mêmes les éléments utiles d'information et d'analyse.

## 6.A QUOI SERT UN DIAGNOSTIC, SUR QUOI PORTE-T-IL ?

---

### ● *L'objectif d'un diagnostic*

L'objectif d'un diagnostic dans le cadre d'une démarche d'aménagement-réduction du temps de travail est de déboucher sur des solutions d'organisation du temps de travail adaptées aux caractéristiques de l'activité, permettant de maintenir voire d'améliorer la qualité de service dans le cadre des contraintes économiques définies (ou donnant lieu à arbitrage), et de répondre aux attentes des agents. Il doit permettre d'identifier les conditions de faisabilité de ces solutions.

Un diagnostic est plus ambitieux qu'un état des lieux sur le temps de travail à plusieurs points de vue :

- le cœur du diagnostic n'est pas le temps de travail au sens strict, c'est l'organisation collective du travail en référence à des résultats attendus,
- un diagnostic part de l'existant mais le dépasse par une approche prospective :
  - ◆ comment faire évoluer la qualité du service ?
  - ◆ quels sont les gains de temps possibles, avec quelles conditions de faisabilité ?
  - ◆ comment améliorer les fonctionnements et les rendre plus efficaces, notamment au travers de l'analyse des processus de délégation ?
  - ◆ quelles solutions d'organisation du temps de travail sont adaptées à l'activité et aux attentes des agents ?
  - ◆ à quelles conditions peuvent-elles se mettre en place : quels changements d'organisation du travail, quels nouveaux modes de management, quelles évolutions de compétences, quels emplois, quels outils de gestion du temps, quelle acceptabilité sociale, etc. ?

### ● *Quand faut-il réaliser un diagnostic ?*

Pour définir les règles spécifiques de chaque administration, il est indispensable de s'appuyer sur des diagnostics réalisés dans un certain nombre de services représentant la diversité des types d'activité de l'administration concernée. Ces diagnostics permettront au niveau central de définir :

- Les règles et les principes à fixer centralement, en matière d'aménagement du temps de travail,
- Les principes de réduction du temps de travail pour les emplois à sujétions particulières : mise à plat des sujétions et des contraintes objectives qui sont associées à chacune pour définir les règles,
- Les marges de manœuvre à laisser au niveau local,
- Les conditions de faisabilité et de réussite de l'ARTT,
- Les conditions de mise en œuvre généralisée de l'ARTT,
- La méthode et l'accompagnement à mettre en place pour cette généralisation.

Des diagnostics au sein de services diversifiés devront donc être réalisés dans les premiers mois de la démarche.

Une fois le cadre réglementaire fixé, chaque service sera alors concerné et devra réaliser son diagnostic pour adapter les règles centrales et faire évoluer son organisation du travail, les emplois et les compétences, etc.

Le diagnostic pour la mise en œuvre portera sur les mêmes éléments que le diagnostic en phase d'étude, mais il sera simplifié dans la mesure où les règles générales auront été fixées. Il s'agira à ce moment là de définir les solutions à mettre en œuvre réellement, alors que dans la phase d'étude, le diagnostic doit déboucher sur des simulations, des scénarios selon différentes hypothèses, et des conditions de faisabilité de ces scénarios. Le diagnostic pour la mise en œuvre débouchera, quant à lui, sur un plan d'action en matière d'organisation du travail, de formation, etc.

### ● *Le contenu d'un diagnostic*

- Un diagnostic doit se réaliser en plusieurs temps. Ce n'est qu'en fin d'analyse que doivent et peuvent être identifiées les solutions d'organisation du temps de travail.
- Trois thèmes structurent le diagnostic :
  1. Un état des lieux des caractéristiques et contraintes des activités,
  2. Une approche prospective sur la qualité de service et les pistes pour gagner du temps, débouchant sur des cibles d'organisation collective,

3. L'élaboration de scénarios d'organisation du temps de travail, avec identification de leurs conditions de faisabilité à partir notamment des points faibles et points forts de l'organisation actuelle vis à vis de l'ARTT.
- De façon plus précise, que recouvrent ces trois thèmes ?

### **1. État des lieux des activités :**

- Identification des activités et prestations fournies, de leurs bénéficiaires et des partenaires,
- Identification des principales contraintes de ces activités, du point de vue des résultats attendus, de la sécurité, de la continuité de service, des équipements, des compétences, des relations avec d'autres services, etc.,
- Identification des caractéristiques temporelles de ces activités :
  - ♦ amplitude d'ouverture ou de fonctionnement,
  - ♦ caractère aléatoire ou prévisible de l'activité, degré possible d'anticipation et de programmation,
  - ♦ caractère différé ou non de l'activité : est-ce un travail en temps réel sur flux ou pouvant être reporté à plus tard ?
  - ♦ délais et échéances,
  - ♦ fluctuations de la charge, et manière de faire face aux pointes de charge (courbes d'activité journalière, hebdomadaire, mensuelle, annuelle).

### **2. Approche prospective**

- la qualité de service :
  - ♦ les objectifs de qualité de service : les points à ne pas dégrader, les points à améliorer et principaux dysfonctionnements à corriger,
  - ♦ identification de cibles d'organisation collective (pouvant correspondre à des niveaux de qualité de service différents).
- la recherche de pistes pour gagner du temps :
  - ♦ le poids respectif des activités et les rééquilibrages à faire éventuellement (activités pour lesquelles il faudrait passer plus de temps, activités pour lesquelles il faudrait passer moins de temps, activités éventuellement à supprimer compte tenu de leur très faible valeur ajoutée ou contribution au service),

- ♦ les pistes pour améliorer l'efficacité : l'identification des fonctionnements "chronophages" et des moyens de les améliorer, nouveaux outils, méthodes de travail, processus de décision, conduite et organisation des réunions, etc.,
- ♦ les conditions organisationnelles pour éviter la reconstitution d'emplois précaires.

### ***3. Les scénarios d'aménagement du temps de travail***

- les solutions les plus adaptées aux caractéristiques repérées ci-dessus : réduction journalière ? Jours de repos et selon quelles modalités ? Semaines de durées différentes ? Compatibilité de l'horaire variable avec les contraintes de l'activité ? Astreintes et conditions de leur déclenchement ? Pertinence d'un compte épargne-temps ? Equipes successives ou chevauchantes ? Conditions d'organisation des permanences et de la continuité du service ? etc.
- leurs conditions de faisabilité :
  - ♦ nouveaux modes de fonctionnement à mettre en place, pour que les absences ne pénalisent pas l'activité d'une part (mise en place de binômes, regroupement d'équipes, standardisation de dossiers, outils de passation de consigne, messagerie, etc.) et pour gagner du temps d'autre part,
  - ♦ les emplois et les compétences à faire évoluer (élargissement des compétences par exemple pour partage de compétences détenues par une seule personne, etc.),
  - ♦ les nouveaux modes de management à mettre en place (régulation collective, circulation de l'information, etc.),
  - ♦ les outils de gestion du temps à mettre en place : plannings, outils de suivi et de comptabilisation,
  - ♦ les conditions de faisabilité sociale : solutions souhaitées par les membres des équipes, à quelles conditions (nombre de fois dans le mois ou l'année où la contrainte se répète pour une même personne, degré de souplesse laissé à l'agent en contrepartie de certaines contraintes, etc.).

## **7. COMMENT PROCEDER A UN DIAGNOSTIC ?**

### ● *Le rôle des cadres*

Les cadres encadrants sont au cœur du processus d'aménagement-réduction du temps de travail. En effet l'ARTT est un chantier d'organisation du travail. C'est par ailleurs un changement important qui va rendre plus complexe la gestion des équipes. Ce sont donc les " cadres encadrants ", c'est-à-dire ceux qui organisent au quotidien le travail de leurs équipes, qui doivent préparer le passage aux 35 heures en étant impliqués tout au long du chantier.

Ils devront conduire eux-mêmes les diagnostics d'organisation, en associant leurs agents.

Compte tenu de leur charge de travail actuelle, de leurs responsabilités, parfois aussi du sentiment confus qu'ils auront du mal à réduire leur propre temps de travail ou simplement de compétences insuffisantes pour manager un processus de concertation, leur adhésion n'est pas forcément immédiate. Cependant le caractère transversal (concernant toutes les administrations de l'Etat, tous les services) et global du projet (à la fois un chantier de management et d'organisation du travail) ainsi que l'occasion qu'il donne à l'encadrement pour réinvestir son rôle de manager sont des éléments propres à motiver les cadres.

Cela requiert un préalable : l'aménagement-réduction du temps de travail doit être positionné et affiché comme un chantier prioritaire au plus haut niveau et tout le long de la ligne hiérarchique, dans chacune des administrations.

Dans la première phase du projet, un nombre limité d'encadrants sera probablement sollicité. Ils devront être spécifiquement préparés et formés à leur rôle. La manière dont il s'en saisiront, les difficultés éventuelles qu'ils rencontreront devront être analysées pour tirer les enseignements nécessaires à la généralisation.

Lors de la mise en œuvre, ce seront tous les encadrants qui seront sollicités pour réaliser le diagnostic de leur unité afin de mettre en œuvre dans de bonnes conditions organisationnelles, de qualité de service, économiques et sociales, le passage aux 35 heures. Ils seront alors formés à ce rôle, en tenant compte des enseignements de leurs collègues.

## ● *Comment évaluer les attentes des agents ?*

Prendre en compte les attentes des agents, notamment en termes d'équilibre entre la vie privée et la vie au travail est l'un des objectifs de la réforme de l'aménagement-réduction du temps de travail des agents de l'Etat.

L'identification et la prise en compte de ces attentes sont complexes. En effet, l'expérience montre que chacun a sa propre vision du temps de travail idéal. A même contrainte personnelle, des préférences différentes d'aménagement du temps peuvent être exprimées. Par ailleurs, les agents sont motivés par une réflexion sur les conséquences de l'ARTT sur l'organisation du travail. Et l'aménagement du temps de travail des uns peut avoir des conséquences importantes sur les autres.

Il est donc important de conduire avec les agents des réflexions qui permettent d'intégrer les différentes dimensions du sujet : vie personnelle mais aussi vie au travail, prise en compte de la qualité du service public, et impact des choix individuels sur le fonctionnement collectif. C'est une approche collective qui permettra une bonne concertation.

Il est en général peu efficace d'engager la réflexion avec les agents sur la seule base des modalités de réduction du temps de travail souhaitées par chacun. L'application de modalités permettant de réduire le temps de travail constitue bien l'objectif final de l'A.R.T.T. mais l'atteindre suppose de faire précéder cette étape d'une réflexion sur l'organisation collective du travail et la qualité de service recherchée.

Seule cette double réflexion préalable permet de rendre réaliste l'objectif d'une réduction du temps de travail qui se fasse sans l'augmentation de l'intensité du travail des agents et sans dégradation du service public.

La réflexion sur les modalités doit donc plutôt être conduite en dernier, de manière collective également puisqu'il faudra trouver des solutions qui permettent de fonctionner collectivement, à partir des analyses précédentes.

## **LE QUESTIONNAIRE EST-IL UN OUTIL PERTINENT DE RECUEIL DES ASPIRATIONS DES AGENTS ?**

La tentation est vive, souvent, pour recueillir les attentes des agents, de procéder par questionnaire. Cette méthode présente l'avantage de s'adresser à tous de manière simple. Tous les agents ont ainsi le sentiment de pouvoir exprimer leur point de vue. Mais elle présente l'inconvénient d'être un processus individuel.

L'exploitation du questionnaire peut s'avérer difficile dans la mesure où s'expriment des attentes individuelles qui peuvent entrer en contradiction les unes avec les autres dans le cadre de l'organisation collective du travail. Il s'agit d'éviter que les formules des uns pèsent sur le temps et la charge des autres. De plus il n'est pas évident que la combinaison dans chaque service de multiples modalités individuelles soit une solution adaptée aux spécificités du service et s'avère pertinente pour remplir dans de bonnes conditions les missions de service public.

C'est pourquoi, un questionnaire est d'autant plus utile et profitable qu'il prolonge une réflexion engagée au sein des unités, pour valider des hypothèses ou des choix. Il s'avère dangereux s'il est lancé au démarrage du chantier et ne porte que sur les modalités de réduction du temps de travail intéressant les agents. Il risque alors d'être inexploitable et de provoquer des frustrations, la prise en compte des différentes dimensions du problème n'ayant pu être faite.

En conclusion, le lancement de questionnaires ne dispense pas d'associer directement les agents ou une partie d'entre eux (groupes témoins, sites pilotes représentatifs des différentes situations de travail et des différentes missions...) à des réflexions qui permettront de construire collectivement dans les services un compromis durable sur l'organisation du travail et le mode de management. Il peut en revanche constituer un outil complémentaire intéressant, donnant à tous le moyen d'exprimer ses aspirations.

### ● *Comment évaluer les attentes des usagers ?*

L'aménagement-réduction du temps de travail doit être l'occasion de remettre l'utilisateur au cœur de la réflexion sur l'organisation. A minima, l'utilisateur ne doit pas pâtir de l'ARTT des agents de la fonction publique. Et si possible, la réflexion sur l'organisation du temps de travail doit conduire à des améliorations de qualité de service. Mieux répondre aux attentes des usagers, cela signifie notamment :

- une plus grande accessibilité, en particulier grâce à des horaires d'ouverture adaptés,
- des files d'attente réduites,

- une plus grande rapidité des réponses.

La réalisation d'un diagnostic comportant des éléments relatifs à la qualité de service conduira à s'interroger sur les attentes des usagers et sur la manière de les identifier.

On peut évoquer ici deux méthodes pour repérer les attentes des usagers :

- La consultation directe par l'intermédiaire de sondages, d'étude de satisfaction... Ce type de méthode a l'avantage de partir des besoins concrets exprimés par les usagers du service public. Cependant, il est important de veiller à ce que les questionnements utilisés ne soient pas seulement généraux (du type : faut-il ouvrir jusqu'à telle heure tous les jours ?) dans la mesure où cela amène légitimement l'utilisateur à formuler une réponse dans une logique du " toujours plus " sans que cela réponde forcément à ses attentes, à ses pratiques actuelles ou futures de fréquentation des services publics. Il est donc nécessaire de se rattacher également dans ces questionnaires aux pratiques concrètes et objectives, aux modes actuels de fréquentation du service public, aux facteurs qui influent ou non sur cette fréquentation...
- L'analyse à partir des perceptions concrètes des agents en relation avec les usagers. Cette méthodologie se base sur la formulation par les agents eux-mêmes des attentes exprimées par les usagers. En contact direct avec ceux-ci, un certain nombre d'agents bénéficie d'une représentation très concrète de la qualité du service public offert aux usagers. Le risque d'une telle méthode pourrait être celui d'une " autocensure " de la part des agents. Mais, dans les faits, les intérêts des agents et des usagers sont proches. En effet, en général ce qui est insatisfaisant pour l'utilisateur se répercute immédiatement sur les conditions de travail de l'agent (par exemple, une file d'attente entraîne des remarques de la part des usagers que l'agent doit assumer : stress, impact sur les cadences de travail...). Néanmoins, ce type de démarche suppose que la structure soit déjà peu ou prou habituée à mener des démarches de projet ou qu'elle bénéficie d'une aide extérieure pour la mener dans de bonnes conditions.

Quelle que soit la méthode choisie, (la réalisation de sondages étant sans doute difficile pour préparer la mise en place des 35 heures, compte tenu des échéances), il faudra veiller à mettre en place les outils permettant de *suivre l'évolution de la satisfaction des usagers*.

Ces instruments de suivi sont nécessaires pour ajuster et faire évoluer l'organisation du temps de travail, en fonction de l'évolution de la demande des usagers. En particulier, dans le contexte actuel d'une réduction du temps de travail à l'échelle nationale, il est fort probable qu'à court ou moyen terme les

comportements des usagers changeront sensiblement et que la fréquentation des services publics devra évoluer en conséquence.

Bien évidemment, le terme d'usager doit être étendu aux "bénéficiaires" du service rendu, que ceux-ci soient des usagers internes ou des partenaires institutionnels, ou encore des clients au sens strict, comme en ont certaines administrations. Des démarches analogues à celles décrites ci-dessus doivent permettre de mettre l'ensemble des usagers ou bénéficiaires au centre de la réflexion, dans une perspective de modernisation de la fonction publique de l'Etat.

### ● *Le rôle d'un consultant extérieur*

Un appui extérieur pour la réalisation d'un diagnostic s'avère particulièrement utile dans trois cas :

- Pour des raisons de technicité de la démarche, parce que l'organisation du chantier, la production d'outils validés nécessitent l'aide d'un expert.
- Pour des raisons de manque de temps et/ou de ressources internes mobilisables sur le chantier, parce qu'un chantier A.R.T.T. est une démarche passionnante mais relativement lourde.
- Pour des raisons d'extériorité, parce qu'une intervention extérieure est parfois utile pour favoriser l'expression, l'identification des attentes, ou la remise en cause d'habitudes.

Différents types d'interventions peuvent être confiés à des intervenants extérieurs pour la réalisation d'un diagnostic :

- La réalisation en extériorité par l'intervenant extérieur,
- Un appui méthodologique à l'encadrement pour la réalisation du diagnostic,
- L'aide à l'organisation et à la conduite d'une démarche participative.

## 8. COMMENT TRAITER LA QUESTION DU TEMPS DE TRAVAIL DES CADRES ?

Le décret prévoit que des dispositions spécifiques peuvent être adoptées pour les personnels chargés soit de fonctions d'encadrement, soit de fonctions de conception lorsqu'ils bénéficient d'une large autonomie dans l'organisation de leur travail ou sont soumis à de fréquents déplacements de longue durée.

La réduction du temps de travail des cadres, que ceux-ci soient encadrants ou non, pose deux types de problèmes :

- quelle forme de réduction du temps de travail est la plus appropriée à la spécificité du travail de ces cadres ?
- comment faire en sorte que les cadres, qui dépassent aujourd'hui fréquemment les 39 heures, voient leur charge de travail diminuer afin de pouvoir réduire effectivement leur temps de travail ?

### LES CADRES DANS LA LOI AUBRY 2

La loi du 19 janvier 2000 distingue trois catégories de cadres.

❑ **Les cadres dirigeants,**

qui ne sont pas soumis à la réglementation sur la durée du travail, en raison de leurs responsabilités et de l'autonomie que celles-ci impliquent. Ils bénéficient néanmoins des modalités liées à l'application des congés, ainsi qu'aux principes généraux en matière de sécurité et d'hygiène.

❑ **Les cadres intégrés,**

au sein d'une unité de travail dont l'horaire est défini collectivement (notamment les cadres de proximité : chefs d'atelier, chefs d'unité, responsables d'agence, etc.). Il leur est appliqué une durée collective du travail (durée légale, repos compensateur, durées maximales) dans les mêmes conditions qu'aux autres salariés.

❑ **Les autres cadres,**

qui constituent une catégorie intermédiaire, sont ceux dont la nature des responsabilités ou des fonctions ne permet pas de prédéterminer la durée du travail. Deux possibilités nouvelles leur ont été offertes par la loi du 19 janvier 2000, dans le cadre d'un forfait annuel, défini par accord collectif :

- un forfait en heures, sans la limite du contingent annuel de 130 heures supplémentaires, l'accord pouvant par ailleurs déterminer des limites journalières et hebdomadaires se substituant aux limites légales,
- un forfait en jours, l'accord collectif déterminant un nombre de jours travaillés dans l'année dans la limite maximale de 217 jours. Un repos quotidien de 11 heures et un repos hebdomadaire de 35 heures constituent les seules limites à respecter.

## ● *Quelles modalités d'ARTT pour les cadres ?*

Quelques éléments transposables dans l'administration peuvent être retenus de l'expérience de la réduction du temps de travail des cadres dans les entreprises privées ou publiques.

- La comptabilisation journalière ou hebdomadaire du temps de travail des cadres ne semble pas avoir beaucoup de sens lorsque les cadres, encadrants ou non, bénéficient d'une forte autonomie dans l'organisation de leur travail. Une comptabilisation annuelle semble dans ce cas plus adaptée.
- Les cadres souhaitent majoritairement réduire leur temps de travail sous forme de jours de repos, toute journée de travail commencée se prolongeant souvent au delà de l'horaire prévu. C'est pour eux la garantie d'une véritable réduction de leur temps de travail.
- Pour autant, la comptabilisation du temps travaillé, sur l'année, peut se faire en heures ou en jours. La comptabilisation en heures exige un badgeage, inadapté à certains cadres qui sont fréquemment en réunion ou rendez-vous en dehors de leurs locaux. Le badgeage peut se heurter également à une culture professionnelle de l'autonomie et de la responsabilité. La comptabilisation en jours peut alors être une solution appropriée, sachant qu'il faut dans ce cas déterminer le nombre de jours travaillés dans l'année.

Les agents rémunérés au-delà d'un certain indice bénéficient d'indemnités forfaitaires compensant les dépassements de temps inhérents à leur fonction. On peut imaginer qu'un système analogue, avec des jours de repos au titre de la RTT (ou un nombre de jours travaillés dans l'année), associés ou non à une réduction hebdomadaire du temps de travail, puisse fonctionner.

Dans les cas où les cadres réduiront leur temps de travail par des jours de repos, il importera au niveau déconcentré de fixer les règles de prise de ces jours. Des absences brèves et plus fréquentes sont-elles préférables à des absences plus longues et moins fréquentes ? En d'autres termes, les cadres pourront-ils regrouper leurs jours de repos et dans quelles limites, ou devront-ils les prendre un à un ? Devront-ils les prendre à échéance très régulière (mensuelle par exemple) ou à des périodes spécifiées ? Autant de questions qui ne pourront trouver des réponses qu'au plus près de l'activité, au niveau des services, mais peut-être avec des principes ou des "garde-fous" définis au niveau central.

## **DES EXEMPLES DE SOLUTIONS APPLIQUEES PAR UNE ENTREPRISE AYANT SIGNE UN ACCORD PREVOYANT UN FORFAIT ANNUEL DE JOURS TRAVAILLES DANS L'ANNEE**

Dans une même grande entreprise, des solutions différentes, définies au niveau des services, s'appliquent aux cadres en forfait-jours :

Dans un service fonctionnel au rythme difficilement prévisible, les cadres prennent un jour par mois régulièrement. Dans le service d'ingénierie, des jours peuvent être regroupés dans les périodes d'inter-chantiers. Dans un service comptable, certaines périodes sont interdites pour la prise de jours de repos. Les cadres encadrants des équipes de production prennent obligatoirement quelques jours à des périodes de faible activité (fêtes de fin d'année), où la production est arrêtée, et le reste de manière assez libre parce qu'ils ont organisé un fonctionnement par binôme permettant à chacun de se faire remplacer par son collègue pendant son absence (ou parce qu'une personne désignée dans l'équipe assure un rôle d'adjoint intérimaire pendant l'absence du responsable).

### ● *Comment permettre dans les faits une réduction du temps de travail des cadres ?*

Il ne suffit pas de déterminer des modalités de réduction du temps de travail. Il faut également conduire des changements pour que les cadres puissent réellement bénéficier d'un temps libéré. Il s'agira donc d'engager dans tous les services des réflexions, débouchant sur des plans d'action, autour de deux questions : comment bien gérer les absences des cadres ? Comment mieux travailler pour pouvoir travailler moins ?

### ◆ Comment faire en sorte que les absences des cadres ne soient pas pénalisantes ?

Il s'agira par exemple de répondre aux questions suivantes :

- comment s'assurer que les informations sont suffisamment partagées pour qu'une équipe puisse fonctionner en l'absence de son responsable ?
- comment faire en sorte que l'expertise technique puisse être en cas de besoin apportée par quelqu'un d'autre ?

- comment mieux déléguer pour pouvoir se faire remplacer, de manière utile et efficace à une réunion ?
- etc....

♦ **Comment mieux travailler pour travailler moins ?**

Deux grandes pistes doivent être explorées :

- ***comment recentrer les cadres sur leur valeur ajoutée ?*** C'est-à-dire, comment faire en sorte que leur temps soit consacré à des activités qui constituent un véritable apport au regard des missions et qui ne peuvent être réalisées par des agents moins qualifiés?

## TROIS EXEMPLES POUR LES CADRES

L'expérience montre que des cadres surchargés peuvent trouver des sources d'allègement par une analyse de leurs activités en vue de se recentrer sur leur valeur ajoutée. Trois exemples :

- Dans des services de gestion ou d'études, l'analyse de l'utilisation faite de certaines études ou sorties systématiques de données a permis de constater la faible utilité de tels ou tels travaux par rapport au temps et aux compétences qu'ils exigeaient. Des niveaux de sophistication de certaines études ou analyses de données ont pu être abaissés (et par là même le temps qui leur était consacré), certaines ont pu même être supprimées, leur valeur marginale étant insuffisante par rapport au coût de leur production. Les commandes passées aux cadres se sont professionnalisées, en précisant les résultats attendus et les moyens à y consacrer.

- Dans des services administratifs ou encore d'études ou d'ingénierie, la recherche des travaux effectués par les cadres et qui pouvaient être délégués aux membres de leurs équipes a conduit à l'accroissement de la délégation et à la professionnalisation des équipes. Travaux de recherche et de traitement d'informations, organisation de réunions, traitements de problèmes de certains niveaux, tests techniques, etc., ont pu être délégués au sein d'équipes permanentes ou d'équipes projet, au profit de tous. Certains de ces aspects nécessitent évidemment tutorat ou formation, ces actions d'accompagnement étant identifiées dans la réflexion.

- Un établissement de crédit a pu faire gagner du temps à ses cadres en revoyant sa procédure de décision d'octroi de prêt : jusque-là cinq cadres se réunissaient systématiquement pour tout dossier. Aujourd'hui, des niveaux de risques ont été établis discriminant les dossiers pour lesquels la décision devra être prise en réunion de cinq cadres, et ceux pour lesquels deux d'entre eux suffiraient. Cette décision a considérablement diminué les temps de réunion et allégé l'agenda de ces cadres.

▪ **Comment améliorer l'efficacité ?**

Les organisations recèlent toutes, y compris celles qui ont fait de gros efforts d'efficacité, des gisements de temps dans les modes de fonctionnement de l'encadrement.

Avec la tendance à l'accroissement des missions dans la plupart des administrations, l'encadrement absorbe souvent toujours plus de tâches et d'objectifs sans que les modes de fonctionnement soient véritablement revus. La mise en place de nouveaux principes de fonctionnement, comme le fonctionnement par projets, ajoute de nouvelles responsabilités, sans suppression de pratiques collectives chronophages. Citons-en quelques-unes à titre d'exemple :

- ♦ *la pratique des réunions*  
Préparation, ordre du jour, pertinences des participants, niveau de délégation des personnes présentes, conduite, etc. peuvent encore se professionnaliser.
- ♦ *le processus de décision*  
L'analyse des processus de décision permet souvent de repérer des doublons inutiles, des défauts de délégation ou des goulots d'étranglement, qui sont parfois le fruit d'habitudes dont la pertinence n'a jamais vraiment été examinée. Parfois, à l'inverse, des processus de décision qui se veulent rapides conduisent à lancer des projets sans préparation suffisante avec tous les secteurs concernés, ce qui conduira soit à les abandonner, soit à recommencer une partie du chemin, réduisant à néant de nombreuses heures de travail déjà réalisées.
- ♦ *les doublons*  
Nombreuses sont les organisations où un consultant extérieur découvre que dans une même chaîne hiérarchique, plusieurs niveaux réalisent le même travail. Il arrive également fréquemment que deux unités réalisent les mêmes tâches, soit par défaut de compatibilité des outils, soit encore par ignorance réciproque.
- ♦ *L'évaluation de la charge de travail et le respect du temps des autres*  
L'affectation de dossiers, de projets se fait souvent sans vérification de la charge de travail et des autres échéances de la personne à qui ils sont confiés. Cela conduit à des conflits de priorité, gérés par le cadre lui-même, à des retards non prévus qui perturbent le travail des autres, et à la répercussion en chaîne d'injonctions concurrentes.

- ◆ *L'utilisation des outils technologiques*  
Dans certaines administrations, la modernisation des outils technologiques devrait permettre de gagner du temps. Qu'il s'agisse de nouveaux outils de gestion, d'une organisation informatique en réseau, d'une messagerie performante, d'un intranet, de systèmes de vidéo conférence, tous ces outils peuvent accompagner utilement la réduction du temps de travail en faisant d'une part économiser du temps et d'autre part en permettant de communiquer facilement malgré les absences des uns ou des autres.

Il faut toutefois préciser que la mise en place de ces outils nécessite un bon accompagnement par une préparation des utilisateurs. A défaut, pertes de temps, abandon éventuel de l'outil, ralentissement de l'ensemble de la chaîne concernée, pourraient être les conséquences d'outils mal introduits.

### ● *Comment conduire la réflexion ?*

La première série de questions, portant sur les modalités d'ARTT adaptées aux cadres, devra être traitée dans la première phase, avec des groupes de travail réunissant des cadres aux fonctions variées, opérationnelles, fonctionnelles, techniques, d'encadrement ou de conception, etc.

La deuxième série de questions, portant sur les modalités spécifiques d'application des règles définies centralement, et sur les actions à conduire pour travailler collectivement mieux et moins, sera traitée dans un second temps, au plus près du terrain, dans les services et les unités, selon une méthode de travail collective permettant d'identifier quelques axes de progrès prioritaires, qui donneront lieu à un plan d'action.

## 9. ANTICIPATION OU EXPERIMENTATION ?

---

Certaines administrations s'interrogent sur l'opportunité de conduire des expérimentations.

Il est évidemment intéressant sur un sujet aussi complexe que celui du temps de travail de conduire des expérimentations. Toutefois, des expérimentations au sens strict s'avéreront difficiles dans le calendrier prévu.

En effet, une expérimentation nécessite :

- l'élaboration d'un cahier des charges précis, c'est-à-dire dans le cas des 35 heures la définition des règles qui seront appliquées dans le cadre des expérimentations,
- la mise en œuvre, dans la réalité, des nouveaux modes de fonctionnement,
- l'évaluation des expérimentations, après un temps d'application suffisant,
- l'exploitation des expérimentations pour généralisation (avec possibilité de retour en arrière dans les sites d'expérimentation).

L'élaboration du cahier des charges est en elle-même consommatrice de délais car elle donne lieu à des travaux préparatoires. La durée de l'expérimentation, sur un sujet comme celui des 35 heures, ne peut être inférieure à 6 mois, l'année étant la durée la plus adaptée car recouvrant l'ensemble d'un cycle annuel d'activité.

L'échéance du 1<sup>er</sup> janvier 2002 laisse donc peu la possibilité de conduire des expérimentations pour les administrations qui n'auraient pas démarré.

Il paraît donc préférable de se situer dans une perspective d'étude approfondie (diagnostic) avec des sites pilotes dès le démarrage pour préparer le cadre ministériel, et dans une perspective **d'anticipation** et de mise en œuvre échelonnée après fixation des règles ministérielles.

La mise en œuvre progressive, certains services commençant avant d'autres, devrait permettre de tenir compte des expériences des premiers pour faciliter la mise en œuvre des suivants. A condition évidemment qu'un dispositif approprié permette un réel retour et partage d'expérience. Cela nécessitera une mobilisation forte de l'équipe projet et des responsables des services ayant démarré les premiers pour tirer les enseignements de leurs expériences et les faire partager aux autres entités.

## 10. DE L'IMPORTANCE DU SUIVI ET DE L'EVALUATION

---

La mise en place des 35 heures est un processus complexe, qui se déroule dans le temps. Les dispositifs mis en place doivent pouvoir évoluer, en fonction de l'expérience qui en est faite, et des évolutions internes et externes dont il faut tenir compte.

Pour que les nouvelles organisations du temps de travail se mettent en place dans de bonnes conditions et ne soient pas figées, il est indispensable de prévoir des dispositifs de suivi.

D'une part, des "commissions de suivi" paritaires peuvent être opportunément constituées, dans le cadre notamment des CTP.

Celles-ci pourront se réunir par exemple tous les six mois les deux premières années puis tous les ans, pour faire le bilan des organisations collectives du temps de travail, traiter des difficultés rencontrées et envisager des évolutions si nécessaire.

D'autre part, au niveau des unités de travail, il est souhaitable de réaliser un bilan annuel avec les équipes (tous les 6 mois également lors des deux premières années), sur le temps de travail, les modes de fonctionnement mis en place, les résultats constatés.

Au niveau des équipes de direction des services, un bilan analogue pourrait utilement être réalisé avec les cadres, sur leur propre réduction du temps de travail, et les actions entreprises et à entreprendre pour la faciliter.