

La loi 2019-828 de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 oblige les collectivités et leurs établissements à mettre en conformité les régimes de temps de travail avec la durée légale de 1607 heures annuelles, et ce dans un délai d'un an à compter du renouvellement de leurs assemblées délibérantes, pour une application au 1^{er} janvier 2022 au plus tard.

C'est donc le moment pour votre collectivité de se lancer dans la réécriture des protocoles temps de travail. Au-delà de l'impératif de mise en conformité, revoir les temps de travail est une occasion d'engager une réflexion collective ayant de réels impacts sur la santé au travail, sur la performance du service, et même sur le territoire. La réflexion doit permettre également d'adapter les aménagements du temps de travail aux nécessités de service.

**1 / LES RÈGLES D'AMÉNAGEMENT
DU TEMPS DE TRAVAIL À DÉFINIR**



A / QUELLES SONT LES BASES DE CALCUL DU TEMPS DE TRAVAIL ?

La loi précise qu'un agent à temps complet est tenu de travailler 1607 heures de travail par an.

Les jours de fractionnement ne sont pas comptés dans cette durée annuelle du travail.

Un agent à temps complet ayant un cycle de travail régulier est donc tenu de travailler en principe 7 heures / jour, sur 228 jours / an.

Nombre de jours dans une année	Jours de week-end	8 jours fériés en moyenne	Congés annuels légaux (5 fois les obligations hebdomadaires de service)	Jours travaillés
365 =	104 +	8+	25 =	228

Durée annuelle de travail	Nombre d'heures de travail par jour	Nombre d'heures de travail sur une semaine de 5 jours
1600 h + 7 heures de journée de solidarité	7 heures 228 jours x 7 heures de travail =1596 heures arrondies à 1600	35 heures 7 heures x 5

La journée de solidarité peut représenter une journée supplémentaire à travailler (229 jours au lieu de 228 / an), ou 7 heures supplémentaires à travailler (à répartir dans les plannings suivant une modalité à définir).

 **Attention !** Les heures mensuelles payées intègrent les congés légaux et un forfait de jours fériés.

On compte 1 820 heures annuelles payées (35 x 52 semaines) / 12 = **151.67 heures mensuelles payées**

Un agent ayant plusieurs cycles de travail en raison de son activité doit aussi travailler 1607 heures par an. On distinguera les différents cycles et les durées hebdomadaires dans un planning prévisionnel annuel :

	Type d'activité	Durée définie	Total
Semaine-type 1	...	n semaines à X heures	+ ...
Semaine-type 2	...	n semaines à X heures	+ ...
Journées exceptionnelles	Réunion, formation, événement	X par an – durée Xh	+ ...
Temps à déduire :	Repos hebdomadaire / journées de récupération à poser au planning	X journées de Xh par an Ou X ½ journées de X heures	- ...
TOTAL			1607 heures

Les agents à temps non complet ont un régime proratisé sur la base suivante :

Nb d'heures de travail prévues à l'année X 35 / 1607 = durée hebdomadaire

Nombre d'heures annuelles	Nombre d'heures hebdo	Base de calcul pour la rémunération
1607	35	35/35
1500	32,67	32,67/35
1469	32	32/35
1377	30	30/35
1286	28	28/35
918	20	20/35
643	14	14/35

Pour les agents à temps partiel sur autorisation :

Exemples indicatifs de quotité %	Nombre d'heures annuelles
100%	1 607
95%	1 527
90%	1 446
85%	1 366
80%	1 286
75%	1 205
70%	1 125
65%	1 045
60%	964
50%	804

Pour les agents à temps partiel de droit :

Temps partiel défini en %	Nombre d'heures annuelles
80%	1 286
70%	1 125
60%	964
50%	804

B / QUELS AMÉNAGEMENTS POSSIBLES DES TEMPS DE TRAVAIL ?

La collectivité est tenue de respecter la réglementation en vigueur :

- Un exercice sur la base de 1 607 heures annuelles pour un agent à temps complet
- Au maximum 10 heures de travail par jour
- Au maximum 12 heures d'amplitude de travail par jour
- Au maximum 48 heures de travail par semaine (et une moyenne maximale de 44 heures sur une période de 12 semaines)
- Au minimum 11 heures de repos quotidien
- Au minimum 35 heures consécutives de repos hebdomadaire
- Au minimum 20 minutes de pause par tranche de 6 heures de travail consécutives
- Une amplitude minimum préconisée de 45 minutes pour le temps de repas du midi sauf journée continue

Par délibération, les collectivités peuvent décider d'aménagements spécifiques, et en particulier autoriser des cycles de travail dont la durée hebdomadaire est supérieure à 35 heures pour les postes à temps complet. Ce régime donne droit à une récupération d'heures (jours RTT).

Exemples de cycles de travail sur la base de 228 jours travaillés.

- 35 heures par semaine et 0 jours RTT en plus des 25 jours de congés légaux
- 37 heures par semaine et 11 jours RTT (base 228 jours travaillés)
- 39 heures par semaine et 22 jours RTT

Exemples de modalités de travail :

- *Horaires variables sur X jours de travail sur l'année (avec limites et modalités de récupération définies et contrôle des temps obligatoire)*
- *Alternance de semaines à 39 heures (ex : 7h48min par jour sur 5 jours) et de semaine à 31 heures (ex : 7h45min par jour sur 4 jours)*

C / QUELLES SONT LES RÈGLES À ÉCRIRE DANS LE NOUVEAU PROTOCOLE ?

Deux types de documents méritent d'être produits :

- Le protocole d'aménagement du temps de travail qui présente les grandes lignes communes pour tout le personnel de la collectivité. Ce document a vocation à durer dans le temps.
- Les règles internes à chaque service, qui peuvent être actualisées régulièrement, et qui présentent les dispositions spécifiques à chaque équipe, pouvant être recensées dans un règlement interne global sur le temps de travail.

Ce qui est à définir :

- L'organisation possible du travail à la journée, à la semaine, à l'année, avec des principes harmonisés et des déclinaisons possibles par types de métier (et si l'agent a un choix, combien de temps dure ce choix) = cycles de travail
- Attribution des rôles d'élaboration, mise à jour et suivi des plannings
- Heures supplémentaires
- Compte épargne temps (alimentation, nature des droits affectés, possibilité de monétarisation...),
- Télétravail
- Droit à la déconnexion : principes, possibilités, limites
- Pause méridienne mini / maxi
- Horaires et temps spécifiques liés aux réunions en soirée
- Horaires et temps spécifiques liés aux déplacements
- Horaires et temps spécifiques liés aux formations (éventuellement suivant leur type)
- Pauses, temps d'habillage – déshabillage et propreté
- Modalités de contrôle des horaires
- Régime spécial des cadres
- ...



En 2020, réfléchir à l'évolution des temps de travail peut être pour les nouvelles équipes municipales une excellente occasion de découvrir le travail réel des différents services.

A / NOS PRINCIPAUX CONSEILS :

- associer le personnel en partant d'un diagnostic partagé des régimes actuels (les pratiques ne sont pas toujours connues précisément)
- faire toujours correspondre les régimes de temps de travail et les besoins réels de service public (horaires hebdomadaires, besoins des usagers, saisonnalité du travail...)
- estimer de façon sincère les incidences budgétaires du régime de temps de travail (ex : sur le compte des effectifs temporaires)
- proposer des aménagements « équilibrés » entre les nécessités du service public et la vie personnelle (le temps de travail fait aujourd'hui partie des conditions d'attractivité dans le cadre de recrutement de nouveaux collaborateurs)
- piloter la démarche en mode projet jusqu'à l'appropriation par tous des nouvelles règles et de leurs conséquences concrètes

B / POSER LES ENJEUX DE LA DÉMARCHE

L'engagement des agents dans leur travail est lié à l'équilibre qu'ils peuvent trouver entre les exigences du travail et les besoins de la vie hors travail : charge d'enfants, déplacements, loisirs, soins à un proche, etc.

Aménager les temps de travail, c'est **définir un cadre**, c'est-à-dire des souplesses possibles **et** des règles pour :

- Garantir la réglementation et notamment les temps de repos suffisants pour fournir un travail de qualité
- Aider l'agent à concilier sa vie personnelle et sa vie professionnelle
- Favoriser la qualité et la continuité du service rendu
- Garantir des possibilités réelles pour le travail collectif
- Limiter le temps de contrôle des plannings par les encadrants et le service RH
- Limiter l'empreinte de la collectivité sur l'environnement : limiter les temps de transport, optimiser l'utilisation des espaces...
- Favoriser l'attractivité de la collectivité pour recruter de bons profils
- Favoriser l'emploi de personnes pour lesquelles le temps de travail présente un frein

Plus cet aménagement est construit collectivement et légitimé auprès des agents, plus il favorisera à la fois qualité de vie au travail et qualité du travail.

Au-delà de ce cadre, les **pratiques de management quotidien** sont déterminantes. L'encadrement peut permettre, au quotidien, la régulation de la charge de travail et les adaptations nécessaires en fonction des contraintes privées.

Plus les modalités de travail sont hétérogènes dans une organisation, plus les besoins d'encadrement sont élevés : construction et entretien de conditions de confiance, partage des règles en équipe, gestion des plannings, aide à la régulation des tensions (entre agents et pour un agent, entre sa vie personnelle et ses contraintes professionnelles).

Pour cette question des temps de travail comme pour beaucoup d'autres, le responsable hiérarchique a la charge :

- D'allier exigence et bienveillance dans ses prises de décision
- De réfléchir aux conséquences de ses décisions sur le sentiment d'équité des agents, qui est indissociable de la cohésion de l'équipe

Il arrive dans beaucoup de collectivités que, pour des raisons familiales, de santé... exceptionnelles, le responsable donne son accord pour des aménagements individuels du temps de travail, y compris hors du cadre défini. Ces aménagements méritent d'être clairs pour l'agent concerné et pour l'équipe et surtout limités dans le temps (attention aux conflits induits par les « avantages présumés acquis »).

C / PRÉPARER LE PROJET

Un projet de réaménagement des temps de travail se déroule le plus souvent sur cette base.

Attention à bien solliciter les agents et à mobiliser leurs encadrants tout au long de la démarche.

1. Formalisation de la commande politique :
 - a. Accord pour travailler cette question en priorité
 - b. Accord sur les échéances
 - c. Accord sur la méthode
 - d. Accord sur le pilotage du projet
 - e. Accord sur les ressources à allouer au projet : temps, budget, accompagnement éventuel
2. Présentation de la démarche aux élus et au personnel :
 - a. Enjeux
 - b. Contexte
 - c. Règlementation en vigueur
 - d. Objectifs et échéances du projet
 - e. Impacts possibles
 - f. Méthode choisie pour réussir le projet
3. Diagnostic
 - a. Recensement des pratiques actuelles de temps de travail
 - b. Relevé des enjeux principaux en matière de qualité de service et de qualité de vie au travail
 - c. Relevé des questions à résoudre, des points à harmoniser et des points à assouplir
 - d. Présentation des conclusions du diagnostic
4. Elaboration des futures règles relatives au temps de travail
 - a. Imagination
 - b. Options argumentées « avantages/inconvénients »
 - c. Arbitrage
5. Production du nouveau protocole et des notes de service prioritaires
 - a. Rédaction
 - b. Validation (Comité technique pour avis et l'assemblée délibérante pour décision)
6. Mise en service des nouvelles règles
 - a. Présentation
 - b. Travail d'appropriation par les encadrants équipe par équipe
 - c. Suivi des impacts RH
7. Bilan
 - a. Mesure des impacts : qualité de vie, qualité de service, coûts RH
 - b. Retour d'expérience sur le projet et fête des résultats
 - c. Clôture du projet et lancement éventuel de nouveaux chantiers

NB : il est fréquent que les collectivités travaillent en parallèle les régimes de temps de travail et le régime indemnitaire.

Ce type de projet étant généralement sensible, veillez à re-prioriser temporairement vos autres missions pour y accorder un temps suffisant pour l'écoute, la résolution de problème, l'information tout au long du projet.

D / INTÉGRER LES POINTS DE VIGILANCE

- › Il arrive que les agents demandent des aménagements sur la base de critères :
 - liés aux types d'agents : habitent-ils loin de leur lieu de travail ? quelles sont les contraintes de leur vie familiale ? ont-ils des engagements associatifs ou autre ? quel est leur état de santé ?
 - externes aux agents : démarches administratives ou médicales, intégration des pics de trafic routier...

La collectivité peut choisir d'intégrer **ou non** ces critères dans la réflexion pour personnaliser les aménagements possibles.

Attention : les critères doivent être mûrement réfléchis s'ils entraînent des différences de traitement des différents agents et méritent d'être **re-discutés régulièrement** en lien avec leurs effets sur la qualité de service, sur la qualité de vie au travail et sur la cohésion d'équipe.

- › Attention aux impacts sur les métiers d'encadrant et de gestionnaires RH
- › Attention à l'égalité femme-homme. Il apparaît que certaines formes de flexibilité du temps de travail sont majoritairement plébiscitées par les femmes. Sans réduction de la charge mentale, et avec une diversification des rythmes, la flexibilité peut nuire à la santé des agents.
- › Attention à objectiver les contraintes liées au temps de travail dans les fiches de postes (ex : devoir de continuité sur une amplitude horaire donnée sur les postes « accueil »). Les sujétions particulières peuvent être mises en lien avec le régime indemnitaire.
- › Attention à vérifier que flexibilité des temps de travail ne rime pas avec désengagement par rapport à l'équipe et au projet de la collectivité.
- › Attention aux aspirations des agents à temps non complets de travailler plus pour être mieux rémunérés. Ces aspirations légitimes peuvent les conduire à exercer plusieurs métiers, pas forcément compatibles. A moyen terme, la perte d'identité professionnelle et l'usure sur le poste peuvent constituer des risques importants pour la collectivité.
- › Attention aux temps de travail trop faibles. Le manque d'attractivité des postes peut entraîner de fortes lacunes de compétences et un fort turn-over.
- › Attention au personnel dont le travail est « annualisé ». Le manque de régularité du travail se double également d'autres contraintes pour les agents et leurs responsables : travail habituel les dimanches et jours fériés, travail morcelé ou coupé dans la journée, obligation d'affecter du personnel suffisant pour « ouvrir » le service. Ces aspects ont une incidence sur l'attractivité ou la « tension » de ces métiers et rendent difficiles le recrutement de remplacements temporaires.

E / LES PRATIQUES INSPIRANTES

SOURCES : ANACT, OBSERVATOIRE PARENTALITE, PRIX « GREAT PLACE TO WORK », DIVERS ARTICLES

De manière courante, entreprises et collectivités inventent une palette d'aménagements des temps, au-delà de la semaine-type avec horaires pré-définis.

La **souplesse horaire des journées de travail** (horaires variables) permet à chaque collaborateur de décider des heures de début et de fin de sa journée de travail. L'employeur fixe en général une plage fixe durant laquelle tous les employés doivent être présents au travail.

Ex : Les salariés arrivent quand ils le souhaitent avant 10 heures et partent quand ils le décident après 16 h 30 sur la base de 35 heures réparties sur 4 jours et demi. (suppose un suivi facile des temps de travail effectués, sous forme de pointage automatisé)

L'employeur peut aussi proposer à ses cadres (ou aux salariés dont le poste permet une grande autonomie de travail), un éventail de solutions en termes de **temps de travail hebdomadaire ou annuel**.

- les salariés (le plus souvent des cadres) peuvent disposer d'un forfait annuel en « jours ». Leur temps de travail n'est plus compté en heures dans la limite du cadre réglementaire. (base légale : 218 jours)

- A France Télévision, dans le cadre d'une politique en faveur de la parentalité, les salarié(e)s parents d'enfants de moins de 12 ans peuvent bénéficier d'un **temps partiel « vacances scolaires »** sous réserve que l'organisation du service le permette (et en fonction de critères de priorité en cas de demandes multiples au sein d'un même secteur). Les salariés qui le souhaitent peuvent cumuler les jours d'absence liés au temps partiel sur les vacances scolaires, dans la limite de 55 jours. Ces jours de temps partiel ne pourront être pris en dehors des vacances scolaires. Le salarié ne peut donc pas s'absenter au titre de son temps partiel à d'autres périodes que celles qui seront définies contractuellement.

En Suisse et en Belgique, dans certaines entreprises, le temps de travail n'est compté que mensuellement. L'horaire peut librement être choisi par les salariés du lundi au vendredi entre 6h00 et 20h00, avec évidemment des temps bloqués pour permettre une présence commune.

Le travail flexible est la reconnaissance du fait que les besoins de chaque salarié sont uniques et que pour favoriser son équilibre de vie professionnel/vie personnel et plus largement son bien-être au travail et son engagement. Pour autant, à long terme, cette flexibilité n'est positive que si elle se double d'un travail collectif très construit pour définir clairement les objectifs de service, les « livrables » à produire par les agents, les priorités communes.

Autres pratiques :

- Pour **favoriser les temps de ressourcement et de préparation des changements**, les temps « au vert » collectifs et les temps de formation sont formalisés à l'intérieur du volume annuel d'heures de travail et planifiés très en amont.
- Pour éviter la porosité entre temps de travail et temps personnels, et pour **favoriser la déconnexion**, des entreprises posent des limites horaires pour l'usage des outils numériques.
- Pour limiter les dégâts liés au surinvestissement professionnel, et dans d'autres cas pour faire face aux climats délétères des entreprises réfléchissent **aux temps de pause** : comment les rendre vraiment ressourçant ? Les agents ont-ils besoin de couper, de s'isoler, de partager leurs préoccupations personnelles hors du travail ? y a-t-il d'autres espaces et des temps suffisants pour réguler les tensions, parler du travail, résoudre des problèmes collectivement pour éviter que les soucis viennent empiéter sur les pauses ?

Ex : des pratiques existent dans les métropoles pour faire venir pendant les temps de pause des masseurs ou ostéopathes en formation, ou des professionnels aptes à aider les agents à prévenir les troubles musculo-squelettiques.

- Pour limiter les déplacements et favoriser le travail « concentré », le télétravail se développe.
- De plus en plus d'entreprises allouent du temps de travail de leurs salariés pour participer à des causes humanitaires ou environnementales.

Des collectivités réfléchissent aux temps de travail en intégrant leurs conséquences sur l'emploi local. Par exemple, pour dé-précariser le personnel de restauration scolaire et faciliter les remplacements impromptus, un partenariat est mis en place avec des associations d'aide à domicile pour compléter les temps hebdomadaires

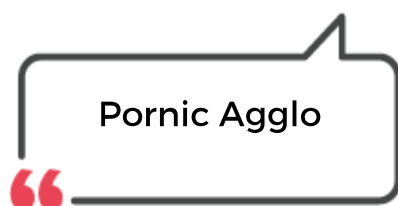
F / FAIRE APPEL AU SERVICE CAORH DU CDG 44

Le CDG 44 vous accompagne en fonction de vos besoins :

- Pour expliquer la réglementation aux élus et aux agents
- Pour aider à monter le projet (appui méthodologique)
- Pour animer les groupes de travail avec les élus et/ou agents
- Pour exploiter un questionnaire de recensement des pratiques actuelles de temps de travail et en extraire des préconisations
- Pour établir le diagnostic complet de la situation actuelle
- Pour rédiger le protocole et les délibérations afférentes en lien avec les interlocuteurs concernés
- Pour aider à résoudre les tensions révélées en cours de projet (approche médiation, résolution de problèmes)
- Pour soutenir le pilote du projet en l'aidant à renforcer ses compétences (accompagnement managérial, coaching)

Nos consultants sont rôtés à ce type d'accompagnement de part leurs expériences professionnelles et peuvent s'appuyer également sur les compétences des juristes et conseillers statutaires du Centre de Gestion.

LES COLLECTIVITÉS QUI NOUS ONT FAIT CONFIANCE SUR LA QUESTION DES TEMPS DE TRAVAIL :



CENTRE DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE 44

Conseil et accompagnement en organisation et ressources humaines

Tél : 02 40 20 77 50

conseilrh@cdg44.fr

[novembre2019]