



Léonor CORTES

[leonor.cortes@administrateur-inet.org](mailto:leonor.cortes@administrateur-inet.org)



Vincent GALIBERT

[vincent.galibert@administrateur-inet.org](mailto:vincent.galibert@administrateur-inet.org)



Arthur MARSEILLE

[arthur.marseille@administrateur-inet.org](mailto:arthur.marseille@administrateur-inet.org)



Olivier MEROT

[olivier.merot@administrateur-inet.org](mailto:olivier.merot@administrateur-inet.org)



Pierre André VAQUIN

[pierreandre.vaquin@administrateur-inet.org](mailto:pierreandre.vaquin@administrateur-inet.org)

**VILLE D'AUBERVILLIERS**



**POUR UNE APPROCHE  
GLOBALE DU TEMPS  
DE TRAVAIL :  
ÉQUITÉ, TRANSPARENCE,  
EFFICIENCE**

---

## Tuteur au sein de la collectivité

---

→ Sophie FREIRE

Directrice générale adjointe aux ressources

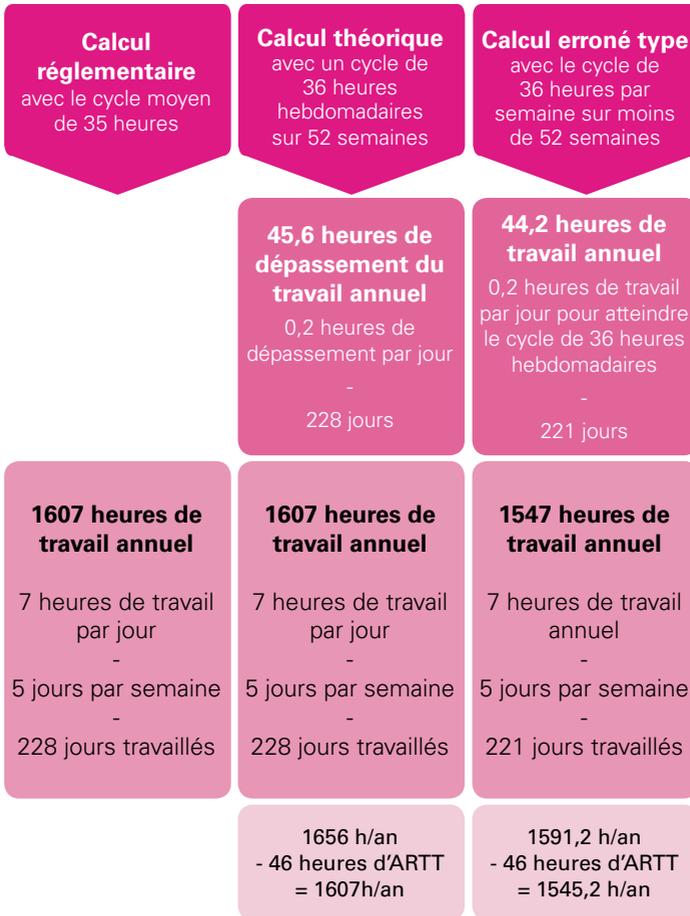
---

Aborder la question du temps de travail du seul point de vue des horaires, c'est courir à l'échec. En effet, au-delà de la durée, ce sujet implique de traiter également les questions d'organisation et de conditions du travail. L'étude du cas de la ville d'Aubervilliers a permis de confirmer l'intérêt d'une approche globale.

## La commande

Dans le cadre d'une réflexion engagée par la collectivité sur les conditions de travail et à la suite d'un rapport de la Chambre régionale des comptes de décembre 2016, la direction générale a souhaité pouvoir disposer d'un diagnostic approfondi, d'une analyse juridique ainsi que de propositions d'actions afin de définir des orientations politiques.

Le cadre légal s'établit à 1 607 heures annuelles pouvant s'organiser en différents cycles de travail (hebdomadaires, saisonniers ou annuels). Au-delà des 1607 heures annuelles, la loi prévoit des modes de compensation sous forme de journées de réduction du temps de travail (RTT). Cette durée peut être réduite sur décision expresse de l'organe délibérant de la collectivité pour tenir compte de « sujétions liées à la nature des missions et à la définition des cycles qui en résultent ».



En 2016 dans son rapport général annuel, la Cour des comptes n'identifie que 20 % des collectivités appliquant le temps réglementaire de 1607 heures annuelles de travail. En effet, nombre d'entre elles cumulent encore des jours de congés extra-légaux et des RTT. En la matière, la jurisprudence démontre que l'insuffisante précision, formalisation et harmonisation des accords exposent les collectivités et leurs dirigeants à des risques politiques, administratifs et judiciaires.

Pour répondre à ces risques et enjeux, et afin d'optimiser l'organisation de ses services, la ville a donc décidé de se saisir de ce sujet. Cela permet d'apporter une réponse aux observations de la Chambre régionale des comptes ainsi que des éléments dans le cadre de la contractualisation avec l'Etat. De nombreux objectifs ont ainsi été identifiés sans qu'une hiérarchisation claire des objectifs ne soit établie :

- garantir l'équité dans les conditions de travail des agents ;
- mettre en place un cadre juridique sécurisé et plus transparent ;
- améliorer l'efficacité du service public pour répondre aux besoins croissants de la population à moyens constants ;
- répondre au devoir d'exemplarité des services publics locaux.

L'enjeu était donc d'apporter une réponse conciliant ces différentes approches tout en fournissant à l'exécutif des éléments d'aide à la décision pour adopter une position claire sur le sujet.

## La réalisation

La méthode déployée s'est attachée à prendre en compte les spécificités du contexte albertvillarien.

Les trois grandes étapes du travail :

→ **1. La réalisation d'un diagnostic sur cinq métiers** de la collectivité à l'organisation du travail atypique et constituant potentiellement des points de blocage. Ce travail a été l'occasion de dégager les points saillants et caractéristiques en termes d'organisation du temps de travail, d'objectiver une réalité et de partager des constats.

→ **2. Un travail de recherche et d'analyse sur le cadre juridique** ainsi qu'un état de l'art sur la question du temps de travail. Ces travaux ont fait émerger les points d'amélioration notables tant sur le plan du respect du droit, que sur celui de l'organisation des services et des conditions de travail des agents. Mettre en regard un diagnostic factuel et un rappel du cadre juridique peut faciliter l'émergence de positions consensuelles.

→ 3. Un effort de pédagogie largement partagé au sein d'une collectivité (élus, directions, agents, organisations syndicales) en impliquant le maximum d'agents et d'élus afin d'asseoir le processus sur des constats et des attentes communs.

La synthèse du diagnostic, de l'analyse juridique et des échanges a conduit à l'établissement de préconisations sous la forme d'une boîte à outils rassemblant différents leviers. La définition d'un objectif politique de refonte du temps de travail pourra être défini à partir d'options relevant de trois axes complémentaires.

### Tableau de synthèse des décisions nécessaires à la définition d'un objectif politique global

<b>AXE 1 :</b> <b>DÉFINIR UN NOUVEAU CADRE JURIDIQUE POUR PLUS DE TRANSPARENCE</b>
<b>Décision n°1 :</b> Définir un objectif de temps de travail annuel
Maintenir le statu quo - Passer aux 1607 heures - Mener une évolution différenciée
<b>Décision n°2 :</b> Définir les leviers juridiques à actionner en fonction de l'objectif cible
Augmenter le temps de travail hebdomadaire – Adapter les RTT aux cycles de travail – Suppression des congés extra-légaux
<b>Décision n°3 :</b> Engager la rédaction d'une charte permettant davantage de transparence pour une évolution future
<b>Décision n°4 :</b> Faire adopter un règlement intérieur général prévoyant la possibilité d'élaborer des règlements particuliers

<p><b>AXE 2 :</b> <b>HARMONISER POUR PLUS D'EQUITE ENTRE LES AGENTS</b></p>
<p><b>Décision n°5 :</b> Engager une réflexion sur les sujétions particulières et les conditions de travail</p>
<p>Elaborer un plan de prévention des risques et de l'absentéisme – Identifier les sujétions partagées – Harmoniser la prise en compte des sujétions</p>
<p><b>Décision n°6 :</b> Ouvrir le chantier du RIFSEEP</p>
<p>Harmoniser les modalités de prise et de rémunération des heures supplé- mentaires – Prise en compte des sujétions particulières dans le cadre du RIFSEEP</p>
<p><b>Décision n°7 :</b> Etudier différentes contreparties envisageables</p>
<p>Indemnités repas – Participation employeur mutuelle</p>
<p><b>AXE 3 :</b> <b>ADAPTER LES ORGANISATIONS AUX BESOINS DE SERVICE PUBLIC POUR PLUS D'EFFICIENCE</b></p>
<p><b>Décision n°8 :</b> Adapter les cycles de travail aux besoins du service public en visant un contrôle ou une diminution des heures supplémentaires</p>
<p><b>Décision n°9 :</b> Mutualiser, externaliser : réfléchir aux modalités alternatives de mise en œuvre de certaines politiques publiques</p>
<p><b>Décision n°10 :</b> Engager un plan de formation global de l'encadrement intermédiaire</p>
<p>Formations individuelles et collectives – Améliorer le contrôle managérial – Former l'encadrement et le partage d'une culture managériale commune</p>
<p><b>Décision n°11 :</b> Clarifier la répartition des compétences et des responsabilités entre DRH et services opérationnels</p>

## Quatre enseignements principaux résultent de cette mission :

- **Aborder un sujet clivant avec un regard différent pour faciliter la discussion en objectivant et partageant un diagnostic commun**

Réaliser une étude sur un sujet délicat tel que le temps de travail, est apparu comme une occasion intéressante de confronter les différents points de vue au sein d'une collectivité et de poser ainsi les bases d'un dialogue. Ce travail, notamment de pédagogie auprès des élus et de l'ensemble des niveaux hiérarchiques de la ville, a servi de catalyseur et favorisé une évolution des positions. Décaler le point de vue et apporter un regard extérieur ouvre des perspectives en objectivant une situation, fruit d'une histoire et de rapports de force.

- **Impliquer les agents dans la définition de leur temps de travail pour trouver des relais d'efficience**

Le recueil de la parole des agents sur le temps de travail a fait émerger des pistes d'améliorations réalistes et a contribué à impliquer les métiers concernés. La période d'immersion a été déterminante pour ancrer notre étude dans le contexte particulier de la collectivité. Le benchmark a mis en lumière des bonnes pratiques en termes d'implication des agents.

- **S'assurer d'un portage administratif et politique fort pour garantir la réussite d'une démarche**

Plusieurs contraintes administratives et politiques ont été identifiées. Elles freinent la mise en œuvre d'une réforme dans un contexte où le calendrier (élections professionnelles en décembre 2018 et élections municipales en 2020) n'est pas optimal. Les jalons de réflexions ont été en partie posés mais le chantier de remise à plat du temps de travail des agents nécessite un engagement fort, politiquement et administrativement et une intégration dans les missions de la nouvelle DRH.

Ce portage politique vise à :

- fixer un objectif d'arrivée sur la question du temps et de l'organisation du travail ;
- trancher sur des situations individuelles constituant des points d'achoppement dans la mise en place d'un cadre plus équitable et transparent ;
- déterminer les contreparties envisageables.

→ **Maîtriser les éléments et le rythme d'une communication de l'autorité territoriale sur un sujet touchant aux conditions de travail**

En effet, le fait de lancer le processus de réflexion a créé des inquiétudes et des attentes fortes chez les agents qui, ne pouvaient encore disposer de réponses détaillées sur l'évolution de leur temps de travail. Il paraît dès lors important pour la collectivité d'afficher d'emblée les premières orientations retenues.

## Le transfert

Les conditions de réussite de la conduite d'une démarche de révision du temps travaillé et de refonte des conditions de travail s'ancrent autour de préalables identifiés dans le cadre de la présente étude :

- **le choix d'un calendrier politique opportun**, de préférence en début de mandat - d'autant que le chantier demande une progression étape par étape et un suivi adapté ;
- **un portage politique et administratif fort**, afin de ne pas réduire la question au seul aspect ressources, mais de l'inscrire dans sa triple dimension ;
- **l'ouverture de la négociation à d'autres thématiques** comme l'absentéisme, les conditions d'avancement, l'amélioration des conditions de travail (salle de repos, prise en compte des risques psycho-sociaux), la révision de la participation employeur à la prévoyance.

- **L'élaboration d'une stratégie de communication**, en interne par l'implication des agents et une transparence des décisions, et externe, avec une campagne médiatique autour de l'exemplarité de la démarche.

### **IDENTIFICATION DES CONDITIONS D'UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ**

- Définition claire des modalités de discussion avec les organisations syndicales.
- Elaboration d'un calendrier susceptible d'être mené sur plusieurs mandatures. Il s'agit notamment de ne pas cliver ou geler la discussion autour de l'objectif des 1607 heures mais de viser un premier palier alternatif en obtenant des concessions. Les risques de clivage sont d'autant plus avérés dans le cadre d'un portage politique peu affirmé et d'une situation de départ éloignée du seuil légal.
- Engagement d'une négociation ouverte, où les organisations syndicales peuvent faire valoir des contreparties.