



Manon BOYER

manon.boyer@administrateur-inet.org



Anaïs DANON

anaïs.danon@administrateur-inet.org



Nicolas MORAND

nicolas.morand@administrateur-inet.org



Natacha VIEILLE

natacha.vieille@administrateur-inet.org



Marion ZANTE

marion.zante@administrateur-inet.org

VILLE D'AVIGNON



**ACCOMPAGNER
L'OPTIMISATION DU
TEMPS DE TRAVAIL
ET L'AMÉLIORATION
DU SERVICE RENDU
AUX USAGERS**

Tuteur au sein de la collectivité

→ **Nicholas BLANC**

Directeur général adjoint Ressources

UNE MISSION STRATÉGIQUE CENTRÉE SUR LA QUALITÉ DU SERVICE PUBLIC

Une partie de la population avignonnaise a exprimé un sentiment d'abandon de l'espace public. Pour y remédier, la nouvelle municipalité souhaite renouveler l'action publique locale et moderniser les services publics municipaux. Le processus de modernisation de la collectivité est global : nouvel organigramme, cotation des postes, plan de formation des cadres, dématérialisation des procédures... L'ampleur du chantier et les contraintes temporelles ont tendu le climat social.

La question du temps de travail est apparue comme un des leviers essentiels pour améliorer la qualité du service public offert aux Avignonnais. Dans ce contexte, une réflexion concernant les horaires d'ouverture et les horaires de travail des agents est considérée comme indispensable afin de replacer le service rendu au cœur du projet d'administration.

La mission a d'abord consisté en l'élaboration d'un diagnostic des règles et pratiques existantes en matière de temps de travail. Il s'agissait d'accompagner la direction générale et les élus dans l'élaboration de propositions concrètes conduisant à la refonte du protocole d'accord sur le temps de travail.

Trois enjeux ont été mis en avant tout au long de la démarche :

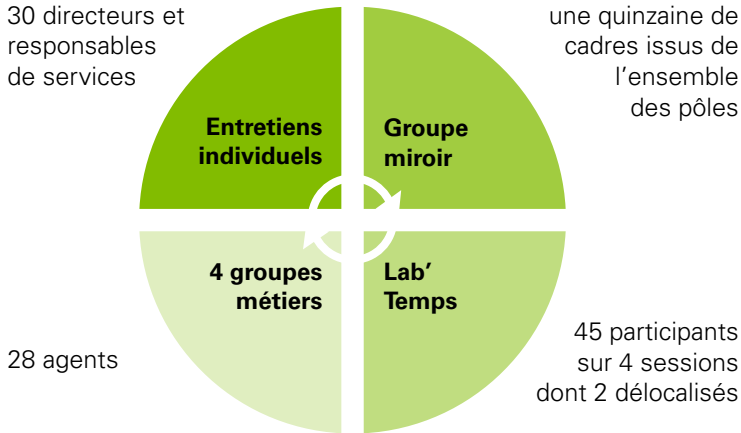
- Améliorer le service rendu aux Avignonnais
- Adapter l'organisation interne du temps de travail des services
- Mettre en conformité le temps de travail

UNE DÉMARCHÉ PARTICIPATIVE POUR RECUEILLIR DES PROPOSITIONS ADAPTÉES ET RENFORCER LEUR APPROPRIATION

L'étude du cadre législatif et réglementaire et l'analyse du Protocole d'accord sur l'aménagement de la réduction du temps de travail (PARTT) et des processus internes à la Ville d'Avignon ont été complétées par une approche comparative auprès d'une vingtaine de collectivités territoriales.

En parallèle, une démarche participative a été initiée auprès des agents. Elle était fondée sur 4 types d'approche :

- 30 entretiens individuels avec les responsables de services afin d'avoir une vue complète de l'organisation du temps de travail dans les services,
- un « groupe miroir » composé d'une quinzaine de cadres réunis en trois temps : d'abord, pour recueillir des éléments de diagnostic ; ensuite, pour co-construire des pistes de solutions ; enfin, pour tester les préconisations émises.
- des « groupes métiers » composés d'agents exerçant des fonctions aux problématiques particulières de temps de travail (agents d'accueil, gardiens, agents administratifs et agents techniques) afin de renforcer la transversalité,
- un Lab'temps (permanence de recueil d'idées) pour ouvrir un espace d'échange avec chaque agent de la collectivité.



Dans l'ensemble, une centaine d'agents de la collectivité ont participé à la démarche, ce qui a enrichi l'analyse et créé une dynamique autour du projet.

Un temps de travail complexe, hétérogène et rigide

Le diagnostic fait ressortir quatre constats principaux :

1. un PARTT complexe et rigide sur le temps de travail ;
2. une durée annuelle de travail effectif inférieure à la moyenne nationale ;
3. des dysfonctionnements dans l'organisation interne du temps de travail qui nuisent à la qualité des services rendus ;
4. un besoin d'adaptation des services face aux nouvelles temporalités et aux usages.

Les préconisations formulées visent 3 objectifs :

simplifier, harmoniser et adapter.

Préconisations pour un temps de travail renouvelé.

Un préalable, la mise en place d'un cadre commun sur le temps de travail :

- ➔ définir des règles et procédures communes (heures supplémentaires, astreintes),
- ➔ clarifier des critères dans l'organisation du temps de travail (sujétions particulières, choix des cycles, types d'horaires)
- ➔ distinguer le cadre général du temps de travail de sa déclinaison dans les services (délibération, affaires CT).

Ce cadre commun implique un pilotage affirmé de la DRH et une appropriation par la ligne managériale.

Le statut des cadres et l'utilisation de la gestion automatisée du temps de travail ont fait l'objet d'une analyse spécifique.

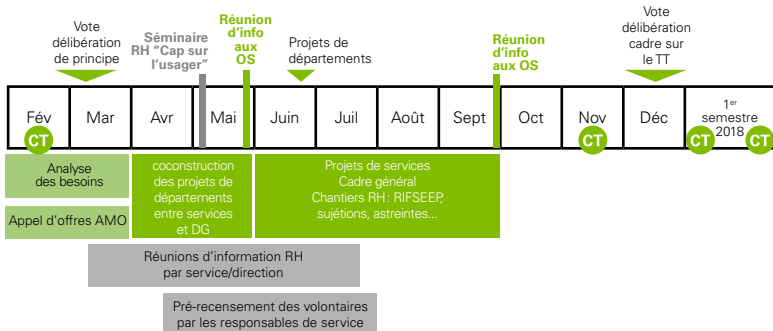
Quatre scénarios d'évolution du temps de travail ont été conçus en recherchant un équilibre entre variation de la durée annuelle, modalités d'application (volontariat/généralisation) et méthode de déclinaison dans les services :

	Scénario	Durée annuelle	Modalités	Méthode de déclinaison
1	La reprise du contrat social de mandature	1 607 h	Volontariat	5 cycles existants + 2 nouveaux cycles proposés aux agents
2	La priorité au cadre commun	1 568 h	Généralisation	2 cycles proposés
3	L'usager au cœur de la réorganisation du temps de travail	1 540 h		À déterminer par les responsables de service, dans le cadre d'une démarche projet
4	Le temps de travail, volet d'une réorganisation au service de l'usager	1 607 h	Volontariat	À déterminer en concertation avec les agents, dans le cadre d'une démarche projet

Le 4^e scénario est né de la réflexion collective avec le groupe miroir et la direction générale. Cette proposition intégrait davantage les orientations politiques et le projet d'administration élaboré par les services.

Ce scénario implique cependant une démarche projet ambitieuse avec, éventuellement, l'appui d'un cabinet spécialisé (AMO) ainsi qu'un suivi étroit par le département des ressources humaines.

Démarche 1607h & Volontariat + Démarche projet d'administration



La proposition de pistes de réflexion sur le rapprochement des services auprès des usagers.

Face au sentiment d'abandon de l'espace public par les services municipaux, ces pistes concernent les champs :

- ➔ de la communication externe (marketing territorial, plan de communication rigoureux) ;
- ➔ de la modernisation/simplification (démarches nationales du type « dites le nous une fois », portails numériques, guichet unique, services urbains « intelligents ») ;

- de la participation (bureau des temps visant à intégrer les usages dans la fabrique du service public, conseils de quartiers à solliciter, commission consultative des usagers ad hoc) ;
- de l'évaluation (référentiels qualité).

Le rapprochement des services municipaux auprès des usagers ne repose donc pas uniquement sur la question du temps de travail, objet de la mission, mais sur une palette d'outils d'action publique locale.

CHANGER L'ORGANISATION EN IMPLIQUANT LES AGENTS

L'apport de la participation des agents dans la construction du projet est le principal enseignement de la mission.

Dans un temps où les questions de participation citoyenne figurent parmi les impondérables de tout projet, les collectivités, lorsqu'elles agissent en tant qu'employeur, peuvent modifier leur organisation en intégrant une participation des agents :

- cette participation exige en premier lieu la diffusion d'une information claire et commune à l'ensemble des agents : le déroulé de la mission a en effet révélé que, bien souvent, les agents ne disposent pas de la bonne ou de toute l'information nécessaire. Cette désinformation conduit à des malentendus, et dans certains cas renforce le sentiment de perte de sens.
- cette participation implique ensuite une consultation : que ce soit par le biais d'atelier ou d'espaces d'expression, il semble nécessaire que les agents soient entendus. Les Lab'temps ont véritablement permis de créer ces espaces d'échanges et de recueil des avis des agents sur des questions sensibles et personnelles.
- cette participation peut enfin passer par une coconstruction des scénarios d'évolution de l'organisation : étape ultime de la participation, la démarche de coconstruction permet de se décentrer et d'enrichir les réponses.

PRENDRE LE SERVICE RENDU À L'USAGER COMME POINT DE DÉPART

Les collectivités territoriales s'engagent de plus en plus dans des chantiers sur le temps de travail. Ces démarches sont motivées par 3 objectifs principaux :

- la mise en conformité juridique de l'organisation du temps de travail : respect des 1607h, réorganisations visant un respect des garanties minimales de repos.
- la recherche de marges de manœuvres budgétaires : la révision de l'organisation du temps de travail et/ou l'augmentation de sa durée s'inscrivent dans un plan d'économies (diminution des heures supplémentaires et des remplacements).
- l'amélioration de la qualité du service rendu : elle peut se faire à service constant (organisation mieux adaptée) ou bien avec une augmentation du niveau de service, par exemple avec une ouverture élargie des services publics.

Les expériences étudiées montrent que les gains financiers d'une augmentation de la durée du temps de travail doivent être tempérés. Ils sont conditionnés à un travail d'adaptation de l'organisation du temps de travail, en fonction des besoins de service.

La logique de la démarche d'optimisation du temps de travail peut être inversée : au lieu d'être choisis a priori et déclinés par les services, les cycles de travail sont co-construits au sein des services par les cadres et leurs agents pour prendre en compte les nécessités de service et les temporalités liées à l'usager.

La réorganisation du temps de travail centrée sur l'utilisateur et le service rendu présente l'intérêt de :

- **Mobiliser les cadres** de la collectivité dans la révision de l'organisation du temps de travail afin de tenir compte des objectifs de leur service. Le recours à des enquêtes auprès des usagers, des études de flux et du design de service public permet d'arbitrer entre plusieurs options pour définir les horaires de fonctionnement. Cette étape se traduit par une révision des projets de service.
- **Faire adhérer les agents** à la nouvelle organisation du temps de travail : ils trouvent un sens à ces évolutions lorsque le travail est plus efficace et rend service à l'utilisateur.