

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

03

VILLE DE LYON

**Harmoniser
et optimiser
l'organisation
des temps
de travail**



LES AUTEURS



Fanny Ankri

fanny.ankri@conservateur-inet.org



Olivier Lesprit

olivier.lesprit@ingenieurchef-inet.org



Giacomo Siirainen

giacomo.siirainen@administrateur-inet.org



Jean-Baptiste Werquin

jeanbaptiste.werquinfarjot@administrateur-inet.org

TUTEUR AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Vincent Fabre

Directeur général adjoint aux ressources humaines



CONTEXTE

L'aménagement et la réduction du temps de travail (A.R.T.T.) se sont appliqués aux collectivités territoriales en 2002 en permettant de maintenir des régimes dérogatoires. Cela avait donné lieu à des révisions importantes quant aux modalités d'organisation des temps de travail des services.

Presque 20 ans plus tard, la loi de transformation de la fonction publique d'août 2019 oblige désormais les collectivités à se mettre en conformité avec différents éléments essentiels de l'organisation du temps de travail, au premier rang desquels l'obligation annuelle de travail de 1607h pour tous les agents. Elle vient aussi encadrer et limiter l'octroi des autorisations exceptionnelles d'absence.

Ces évolutions sont à mettre en relation aux récents travaux parlementaires, aux rapports des juridictions financières mais aussi aux discours médiatiques qui pointent un temps de travail inférieur dans les collectivités territoriales.

Mais au-delà même des aspects réglementaires, l'organisation du travail dans les collectivités a évolué ces dernières années pour prendre en compte le développement accéléré du télétravail ainsi que les nouvelles aspirations des agents, en quête d'une meilleure articulation avec leur vie privée et familiale et les attentes exigeantes des usagers en termes d'accès et d'ouverture des services publics.

Les temps de travail et l'organisation des journées et des semaines sont donc au cœur de l'agilité des administrations locales et de la qualité du service rendu.



PROBLÉ- MATIQUE

→ En plus de devoir se mettre en conformité avec les nouvelles obligations réglementaires, la collectivité se heurte à une organisation du temps de travail hétérogène, fruit de l'évolution des pratiques et de la diversité des métiers. Aussi, l'aspect purement réglementaire de la durée légale de travail ne suffit pas à appréhender la complexité de l'organisation du temps de travail. C'est en effet une question éminemment managériale qui touche à des enjeux de qualité de vie au travail, de qualité du service rendu, d'équilibre entre vie familiale et professionnelle, d'égalité entre les femmes et les hommes et d'équité entre les agents. Enfin, l'organisation du travail doit pouvoir correspondre à la réalité des métiers tout en prenant en compte les contraintes fortes qui peuvent peser sur certains agents (travail de nuit, le week-end, en journée longue ou décalée, travaux pénibles, etc.).

3 approches d'une révision des temps de travail :



**MISE EN
CONFORMITÉ**



**OPTIMISATION
DE L'ORGANISATION**



**QUALITÉ DU SERVICE
RENDU**

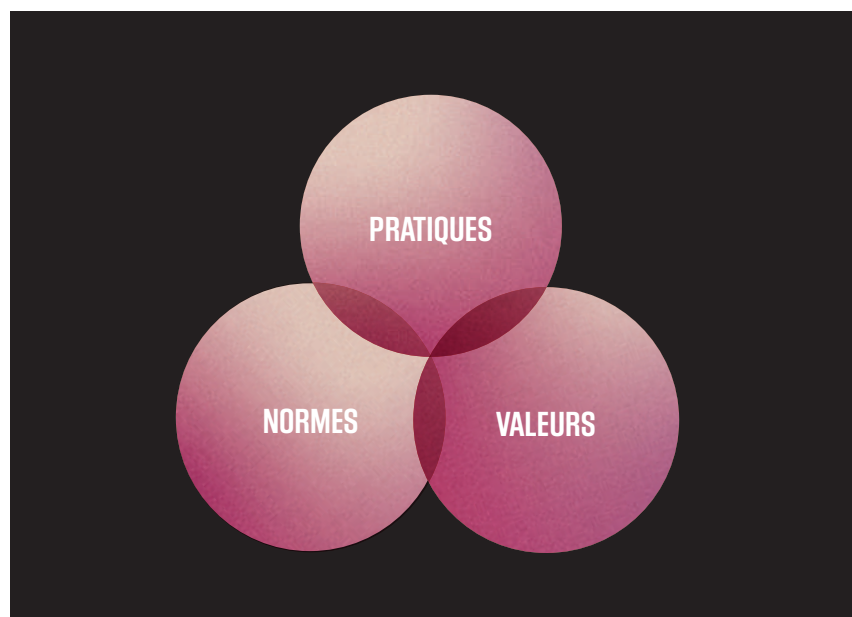


DES CLÉS POUR AGIR

→ La première étape préalable à toute réforme de l'organisation du temps de travail consiste en un diagnostic précis de la situation. La mission a donc entrepris une analyse quantitative grâce aux données issues du SIRH mais aussi qualitative en recueillant la parole d'un grand nombre d'interlocuteurs : directions opérationnelles, services RH décentralisés et organisations syndicales.

Ce travail a permis d'identifier à la fois l'écart avec les obligations annuelles de travail mais aussi les problèmes liés à une organisation des temps de travail qu'il est possible d'optimiser : génération d'un grand nombre d'heures supplémentaires, pénibilité liée à un rythme de travail soutenu, cycles de travail peu adaptés, règles peu lisibles, etc. La mise en conformité de la durée du travail est donc une réelle opportunité d'interroger plus globalement les organisations. La formalisation d'un règlement général du temps de travail rassemblant et formalisant les principaux éléments afférents est aussi indispensable pour clarifier et harmoniser l'organisation, tout en laissant les marges de manœuvres nécessaires à chaque métier de s'organiser selon ses contraintes spécifiques. La mission a pu présenter à la collectivité différents scénarios pour respecter les obligations réglementaires ainsi que pour optimiser et moderniser les temps de travail : horaires variables, annualisation, formation des managers, droit à la déconnexion, prise en compte des métiers pénibles, etc.

En conclusion, une révision du temps de travail s'appuie sur l'articulation d'un corpus juridique foisonnant et complexe qu'il s'agit de respecter, les pratiques telles qu'elles se vivent au quotidien et les valeurs que la collectivité souhaite mettre en avant (égalité femmes-hommes, préservation de la vie familiale, qualité de vie au travail, etc.).





TÉMOIGNAGE DE LA COLLECTIVITÉ

Vincent Fabre

Directeur général adjoint
aux ressources humaines

→ « Pourquoi avoir fait appel à 4 élèves de l'INET pour initier ce chantier ? »

« Il est toujours utile et appréciable d'avoir un regard extérieur sur des problématiques complexes. Pouvoir profiter pendant deux mois de 4 élèves qui se consacrent entièrement à résoudre les défis que pose l'organisation du temps de travail a été une chance. »

Que reprenez-vous de leur travail ?

« Ils nous ont permis de gagner un temps considérable, tant au niveau de l'élaboration du diagnostic que de la formalisation de plusieurs préconisations. Nous avons désormais une vision beaucoup plus claire de notre organisation et de la manière de procéder pour les mois à venir. »

Quel est selon vous l'intérêt de l'interfilière de l'INET ?

« Cela permet d'avoir une vision plus complète sur un sujet qui intègre des aspects juridiques, informatiques, organisationnels et managériaux. Chacun a pu apporter ses compétences et sa vision. »



ALLER PLUS LOIN

→ Émilie Ganne, Dolorès Laope, Jérôme Miglianico, Carole Robert, Natacha Vieille, Réorganiser les temps de travail dans la fonction publique territoriale : méthodes et bonnes pratiques, rapport commandé par l'Association des DRH des grandes collectivités, avril 2017. Disponible à l'adresse : www.drh-grandes-collectivites.fr

→ Philippe Laurent, Rapport sur le temps de travail dans la fonction publique, mai 2016. Disponible à l'adresse : www.fonction-publique.gouv.fr



LES CHIFFRES

8320

agents municipaux
à la Ville de Lyon

Près de

300

métiers différents

1^{ER} JANVIER

2022

date de mise en œuvre de la loi
de transformation de la fonction
publique pour les communes

1587h

la durée annuelle moyenne
effective de travail dans la
fonction publique territoriale

28%

des agents territoriaux
travaillent le dimanche

11%

des agents territoriaux
travaillent la nuit