



RESSOURCES  
HUMAINES

# Redéfinir les modalités d'organisation et de gestion du temps de travail





## Contexte

**Depuis plusieurs années, le sujet du temps de travail dans la fonction publique (territoriale notamment) est au cœur de l'actualité.**

De nombreux textes (rapport de Philippe Laurent sur le temps de travail dans la fonction publique en mai 2016, circulaire du 31 mars 2017 relative à l'application des règles en matière de temps de travail dans les trois versants de la fonction publique, rapports de la Cour des comptes et des Chambres régionales des comptes...) ont tous rappelé l'application imparfaite par les collectivités territoriales et leurs groupements de la durée annuelle légale du travail de 1 607 heures, pourtant en vigueur depuis le début des années 2000.

Plus récemment, la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a remis un coup de projecteur sur cette problématique en supprimant les régimes dérogatoires aux 1 607 heures et en imposant aux collectivités concernées de redéfinir les règles relatives

au temps de travail de leurs agents d'un délai d'un an à compter du renouvellement de leurs assemblées délibérantes, soit au plus tard en mars 2021 pour le bloc communal.

Au-delà de ces enjeux réglementaires, la réorganisation du temps de travail dans les intercommunalités est un sujet de premier plan en raison notamment :

- Des **contraintes financières** qui pèsent sur les budgets locaux, puisque les finances des collectivités subissent un « effet ciseau » depuis plusieurs années : d'un côté, les dotations de l'État ont baissé, de l'autre, les dépenses s'accroissent sous les effets conjugués notamment des transferts de nouvelles compétences, de la mise en œuvre du protocole « parcours professionnels, carrières et rémunérations » dit « PPCR » ou encore du nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP).
- Des **réorganisations territoriales récentes** (loi MAPTAM, loi NOTRe...), qui ont notamment conduit à rassembler dans les

mêmes services des agents issus de collectivités différentes qui pouvaient être soumis à des règles très différentes en matière de temps de travail.

- De la nécessité de plus en plus prégnante de tenir compte des **enjeux en termes de conditions de travail/qualité de vie au travail** et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui se traduisent le plus souvent par la recherche d'une plus grande souplesse de l'organisation du temps de travail (cycles de travail, horaires de travail, télétravail...).

Pour les intercommunalités, **l'harmonisation ou la refonte des règles et des pratiques existantes en matière de temps de travail est donc une étape indispensable dans la modernisation de leurs politiques de gestion des ressources humaines et dans l'adaptation des services publics aux besoins des citoyens et usagers** (horaires d'ouverture, continuité de service, réactivité des interventions...).

# Les onzes étapes à suivre



## ÉTAPE 1

Cadrer la démarche avec un Comité de pilotage du projet (composé d'élus et de la Direction Générale de la collectivité) : définition des objectifs, validation du calendrier d'intervention, identification des personnes ressources à mobiliser, ...

## ÉTAPE 2

Recueillir et analyser les documents et données relatives à la politique temps de travail de la collectivité (délibérations relatives au temps de travail, protocoles et/ou règlements du temps de travail en vigueur, exemples de plannings de travail...).

## ÉTAPE 3

Organiser un cycle de réunions collectives (avec les encadrants de tout ou partie des services de la collectivité) pour recenser les pratiques en vigueur en matière de temps de travail au sein de la collectivité et les enjeux d'évolution associés.

## ÉTAPE 4

Formaliser le rapport de diagnostic comprenant notamment un état des lieux de l'ensemble des règles et pratiques internes existantes en matière de temps de travail et une analyse critique de ces dernières au regard de la réglementation ainsi qu'une mise en évidence des principaux enjeux (organisationnels, managériaux, financiers, juridiques...) qui en découlent et des préconisations afférentes.

## ÉTAPE 5

Présenter la synthèse du diagnostic au Comité de pilotage ainsi qu'éventuellement aux encadrants et aux représentants du personnel.

## ÉTAPE 6

Définir les orientations stratégiques et opérationnelles de la refonte du temps de travail avec le Comité de pilotage (exemple : prise en compte ou non des sujétions particulières, mise en place du forfait jour...).

## ÉTAPE 7

Organiser des groupes de travail (avec des encadrants de la DRH et des autres directions) pour définir les nouvelles règles d'organisation et de gestion du temps de travail de la collectivité.

## ÉTAPE 8

Arbitrer les nouvelles règles d'organisation et de gestion du temps de travail et conduire le dialogue social avec les représentants du personnel.

## ÉTAPE 9

Formaliser le nouveau règlement du temps de travail de la collectivité et le projet de délibération portant adoption de ce dernier.

## ÉTAPE 10

Présenter le projet pour avis au Comité Technique et pour validation au Conseil communautaire.

## ÉTAPE 11

Présenter les nouvelles règles et modalités d'organisation et de gestion du temps de travail aux encadrants et à l'ensemble du personnel de la collectivité.

RETOUR

D'EXPÉRIENCE

Nos retours d'expérience issus de l'accompagnement de collectivités territoriales de toutes strates à la refonte de leur politique temps de travail nous conduisent à affirmer que les principaux facteurs de succès d'une telle démarche sont les suivants :

- Mettre en place une démarche en « mode projet » (instances de pilotage dédiées, calendrier précis et réaliste...).
- Déterminer précisément les modalités d'association des représentants du personnel (instances, calendrier...) tout au long du projet.
- Réaliser un état des lieux précis des règles et des pratiques locales et les mettre en perspective avec la réglementation applicable.
- Définir les objectifs et les principes « immuables » du futur dispositif de temps de travail.
- Doter la DRH de moyens d'action et de leviers de négociation dans le dialogue social à conduire avec les représentants du personnel.
- Associer et responsabiliser les encadrants qui seront demain en charge de la mise en place du dispositif et de la communication de premier niveau auprès des agents.
- Harmoniser/moderniser les outils de gestion et de suivi du temps de travail (logiciels, indicateurs, etc.).

## FAQ

### temps de travail



**Comment conduire le diagnostic de la politique temps de travail existante, notamment lorsqu'il co-existe au sein de la collectivité des situations très hétérogènes en matière de temps de travail ?**

La réalisation d'un tel diagnostic doit se baser d'une part sur une étude documentaire (cf. étape 2 ci-dessus) permettant d'analyser les règles et pratiques formalisées de la collectivité et des services en matière de temps de travail, et d'autre part sur une enquête de terrain permettant de recenser les règles et pratiques informelles existantes et d'identifier les enjeux / besoins d'évolution de la politique temps de travail : pour ce faire, il convient de préférence de s'appuyer sur des entretiens (entretiens individuels avec les acteurs stratégiques du projet, entretiens collectifs avec les encadrants des services...) qui constituent le meilleur outil de recueil d'informations en la matière. Il est également important, notamment pour les collectivités dans lesquelles la diversité des situations existantes en matière de temps de travail est la plus grande, de ne pas avoir pour ambition de réaliser un état des lieux parfaitement exhaustif de cet existant, mais de cibler l'analyse sur les situations et problématiques prioritaires au regard des objectifs assignés au projet.

### Quel doit être le produit de sortie d'une démarche de refonte du temps de travail ?

La définition de nouvelles règles d'organisation et de gestion du temps de travail doit se matérialiser par l'élaboration du nouveau « document-cadre » de la politique temps de travail de la collectivité, généralement appelé « règlement du temps de travail », dont certaines des dispositions doivent être adoptées par délibération. Par expérience, il s'avère pertinent de centraliser l'ensemble des nouvelles règles d'organisation et de gestion du temps de travail de la collectivité au sein d'un seul et même document-cadre (servant de référence unique et commune à tous les agents et facilement actualisable), plutôt que d'intégrer ces dispositions dans le « règlement intérieur » de la collectivité ou de les éclater au sein de plusieurs documents-cadres différents (un règlement des astreintes, un règlement du télétravail, etc.).

### Comment associer le personnel et ses représentants à la conduite d'un projet de refonte du temps de travail ?

Cette association doit se matérialiser par des modalités adaptées à chaque catégorie d'acteurs : un plan de communication tout au long du projet à destination de l'ensemble de personnel (élaboration de supports et/ou organisation de réunions d'information), un dispositif d'information et de concertation avec les représentants du personnel (réunions d'échanges au cours du diagnostic et réunions de négociation dans le cadre de la définition de la nouvelle politique temps de travail en amont de la présentation du projet en Comité technique) ainsi que des modalités d'association spécifiques des encadrants (à la réalisation du diagnostic et à la définition des évolutions) au regard des responsabilités qui leur incombent dans la mise en œuvre de la politique temps de travail de la collectivité.



### RÉFÉRENCES JURIDIQUES

- Loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.
- Décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État et dans la magistrature.
- Loi n° 2001-2 du 3 janvier 2001 relative à la résorption de l'emploi précaire et à la modernisation du recrutement dans la fonction publique ainsi qu'au temps de travail dans la fonction publique territoriale.
- Décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001 pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique territoriale.
- Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

### LIEN INTERNET

- <https://www.legifrance.gouv.fr/> : site web officiel du gouvernement français pour la diffusion des textes législatifs et réglementaires et des décisions de justice des cours suprêmes et d'appel de droit français.



CONTACTS

**ADGCF . Katia Paulin . [katia.paulin@adgcf.fr](mailto:katia.paulin@adgcf.fr)**

**KPMG . Thomas Straub . Directeur-Associé KPMG Secteur public  
[tstraub@kpmg.fr](mailto:tstraub@kpmg.fr)**