




FICHES TECHNIQUES
(Aide à la mise en place de l'ARTT)



Aménagement et
Réduction du
Temps de
Travail



Service Conseil en Organisation et Recrutement

TEL. : 01 39 49 62 36 FAX : 01 39 49 63 29

Mel. : conseil.organisation@cigversailles.fr

Le passage aux 35 heures n'est pas forcément une simple réduction mathématique de la durée du travail ; cela peut être aussi une occasion de réfléchir sur l'organisation et le fonctionnement des collectivités afin d'aménager le temps de travail. La démarche d'ARTT peut donc d'ores et déjà être engagée pour préparer ce changement.

Les fiches techniques sont des outils destinés à aider les petites collectivités comme les plus grosses dans la mise en place des 35 heures. Elles n'apportent pas de solution «miracle» adaptable à toutes les situations mais proposent des «clés» de compréhension du fonctionnement des collectivités.

Illustrées par des exemples et accompagnées d'outils pratiques, elles mettent en relief les questions importantes à aborder durant la conduite du projet. Destinées aux acteurs de la démarche (élus, dirigeants, partenaires sociaux, représentants du personnel), les fiches techniques peuvent être utilisées aux différentes phases du projet, en fonction des préoccupations et des objectifs des collectivités.

Sommaire



Le cadre juridique



Le décompte du temps de travail



La communication



L'état des lieux

- A. L'environnement global de la collectivité*
- B. Le personnel et l'emploi*
- C. Les pratiques en matière de temps de travail*
- D. Les conditions de travail*



La construction des scénarios



Le protocole d'accord



Les 35 heures et les cadres

Annexes

- A1 Etude de cas d'une commune de 1500 habitants**
- A2 Etude de cas d'une commune de 5500 habitants**
- A3 Tableaux des effectifs par service**
- A4 Tableaux des effectifs par type d'emploi et service : temps complet, non complet et temps partiel**
- A5 Tableaux des absences par service**

- A6 Tableaux des formations suivies par service et catégorie d'emploi**
- A7 Tableaux des horaires collectifs de travail par service**
- A8 Tableaux des heures supplémentaires par service et catégorie d'emploi**
- A9 Tableaux des astreintes par service et catégorie d'emploi**



LE PRINCIPE

La loi du 26 janvier 1984 (article 7-1 introduit par la loi 2001-2 du 3 janvier 2001) pose deux règles et retient une exception :

- Les collectivités locales sont compétentes pour définir le temps de travail, sa durée et ses modalités d'aménagement.
- Elles doivent respecter les limites applicables aux agents de l'Etat même si elles prennent en compte la spécificité des missions qui leur incombent.
- Toutefois, les régimes plus favorables en vigueur au 4 janvier 2001 peuvent être maintenus par une délibération expresse de l'assemblée.

Le décret n° 2000-815 du 25 août 2000 applicable dans la Fonction Publique de l'Etat fixe des principes obligatoires à compter du 1er janvier 2002 :

- La durée du travail est de 35 heures hebdomadaires, mais le décompte est annuel (soit 1600 heures). Cette durée peut être réduite en raison des sujétions propres à certains emplois (travail de nuit, horaires décalés, travail le dimanche...). Le travail est organisé en cycles ; la notion d'heures supplémentaires se déclenche dès le dépassement des bornes horaires fixées par ce dernier. Ces heures sont compensées par principe et payées par exception.

Des horaires variables sont possibles sur une période de 15 jours ou d'un mois. Un dispositif de Crédit/Débit peut être admis dans la limite de 6 heures par quinzaine et de douze heures par mois. L'organisation du travail repose sur des plages fixes de 4 heures au moins ou sur des vacations minimales de même durée.

- Les contraintes du travail :
 - Le travail effectif est le temps où l'agent est à la disposition de l'employeur, tenu de se conformer à ses directives. L'astreinte (l'agent est seulement tenu de demeurer à proximité de son domicile) n'est pas du travail effectif.
 - L'amplitude maximale de la journée est de 12 heures. Aucun temps de travail quotidien ne peut atteindre 6 heures sans qu'une pause minimale de 20 minutes soit octroyée aux agents. Le travail de nuit comprend au moins la période 22 heures/5 heures ou 7 heures consécutives sur la période 22 heures/7 heures. La durée hebdomadaire, heures supplémentaires incluses, ne peut excéder 48 heures ni 44 heures en moyenne sur 12 semaines.
 - Le repos quotidien minimum est de 11 heures. Le repos hebdomadaire est fixé à 35 heures (11 heures + 24 heures). Il est pris en principe le dimanche.
 - Les dérogations à ces règles sont limitées à des circonstances exceptionnelles. La période devra être rigoureusement circonscrite et les représentants du personnel auprès du CTP immédiatement informés. D'autres dérogations sont susceptibles d'être fixées par décret.



LES QUESTIONS A REGLER

Ces principes amènent une collectivité à évoquer diverses questions qui serviront de toile de fond à un projet de règlement intérieur soumis au CTP avant son adoption.

- La liste des emplois susceptibles de bénéficier d'une réduction en-deça de 35 heures devra être fixée. Les sujétions qu'ils supportent en constitueront les critères :
travail de nuit, de dimanche, horaires décalés, travail en équipe, modulation importante de travail, travaux pénibles ou dangereux
- Les cycles de travail seront arrêtés par service ou nature de fonction. Le choix peut s'étendre de la semaine à l'année. Le règlement définira les bornes quotidiennes et hebdomadaires du travail, les modalités de repos et de pause.
- Les modalités de gestion des heures supplémentaires par récupération ou paiement devront être définies. Les cas de recours à l'astreinte et les personnels concernés seront déterminés dans les mêmes conditions.
- Une durée équivalente à la durée légale peut être instituée pour les emplois impliquant un temps de présence supérieur au temps de travail effectif (le gardiennage par exemple). De la même façon, la collectivité peut identifier des emplois dans lesquels les obligations sont imposées sans qu'il y ait travail effectif ou astreinte (les conducteurs par exemple).
- Les personnels d'encadrement ou chargés de fonction de conception avec une large autonomie ou fréquemment soumis à des déplacements de longue durée peuvent faire l'objet d'aménagements spécifiques. Devra être également réglée la situation des enseignants, assistants maternels et agents à temps non complet. Pour ces derniers, si l'assemblée peut imposer une réduction de leur temps de travail, aucun texte ne semble interdire aux agents de refuser cette transformation, notamment en raison de ses conséquences sur son affiliation à la CNRACL. Le maintien de leur temps de travail entraînera mécaniquement un accroissement de leur rémunération désormais calculée sur la base de 35 heures.
- Le cas échéant, l'assemblée délibérera sur le maintien des dispositifs en vigueur au 4 janvier 2001 plus favorables que le texte applicable aux agents de l'Etat.



LE PRINCIPE

Le calcul de la durée annuelle du travail (présenté dans le tableau ci-dessous) permet de préciser la durée du travail au sein de la collectivité et de la comparer avec la référence légale, à savoir 1600 heures annuelles. Si la durée du travail pratiquée dans la collectivité est supérieure aux 1600 heures, la collectivité devra non seulement **réduire** mais aussi peut-être **réaménager le temps de travail** des agents pour entrer dans le cadre législatif.

Pour le calcul de la durée du travail, sont déduits :

- Les repos hebdomadaires
- Les congés annuels
- Les jours fériés
- Les congés accordés collectivement par l'autorité territoriale (journée du Maire, 6^{ème} semaine...)

Ne sont pas déduits :

- Les autorisations spéciales d'absences
- Les congés maladie
- Les jours de fractionnement
- Les congés bonifiés



DECOMPTE DE LA DUREE ANNUELLE DE TRAVAIL

Exemple :

Une collectivité a une durée de travail hebdomadaire de 39 heures et accorde 30 jours de congés annuels

Nombre de jours annuels	365
Repos hebdomadaires	104
Jours fériés fixes ¹	3
Jours fériés variables ²	8 x 5/7
Nombre de jours de congés annuels ³	25
Nombre de jours de congés supplémentaires ⁴	5
TOTAL jours non travaillés	142,7
TOTAL jours travaillés	365 - 142,7 = 222,3
TOTAL semaines travaillées	222,3/5 = 44,5
Durée hebdomadaire de travail	39 heures
Nombre d'heures travaillées par an	44,5 x 39h = 1735,5 heures
Différence avec la durée légale annuelle	1735,5 - 1600 = 135,5 heures

(1) Jours fériés ne tombant jamais ni le samedi ni le dimanche : lundi de Pâques, jeudi de l'Ascension, lundi de la Pentecôte

(2) 8 jours fériés ayant 5 chances sur 7 de ne pas tomber ni un samedi ni un dimanche

(3) 5 fois les obligations hebdomadaires légales

(4) Congés accordés à l'ensemble des agents par la collectivité, en plus des obligations légales



CALCUL DES JOURS LIBERES AVEC MAINTIEN DE LA DUREE HEBDOMADAIRE

Une collectivité qui travaille 39 heures hebdomadaires avec 30 jours de congés annuels :

1735,5 heures travaillées par an
 Soit $1735,5 / 39h = 44,5$ semaines travaillées
 Soit $44,5 \times 5 = 222,3$ jours travaillés

Elle doit effectuer 1600 heures mais choisit de maintenir les 39 heures hebdomadaires :

$1600 / 39h = 41$ semaines travaillées
 Soit $41 \times 5 = 205$ jours travaillés

Le nombre de jours libérés est donc de 222,3 - 205 soit 17,5 jours



LE PRINCIPE

Dans toute conduite de projet, la communication est primordiale, surtout lorsqu'il s'agit d'un changement qui concerne l'ensemble du personnel. La communication doit donc être préparée et maintenue aux différentes étapes de la démarche d'ARTT.



INFORMER LES AGENTS...

• Pour lever les inquiétudes

Une information claire à l'ensemble des agents sur le projet «ARTT» permet de répondre aux interrogations et craintes que chaque agent peut ressentir. Comme tout changement, l'ARTT provoque des réactions de méfiance. Les anticiper en communiquant sur ce thème contribue à réduire les réticences des uns et des autres à l'égard des «35 heures» et à mieux faire accepter le changement.

Il est donc important d'expliquer pourquoi la durée du travail va passer à 35 heures, comment cette réduction va s'opérer et de montrer les incidences d'un tel changement sur le travail quotidien des agents ainsi que sur leur vie extra-professionnelle.

• Pour susciter l'adhésion et ouvrir le dialogue

La réussite du passage aux 35 heures est en grande partie conditionnée par le degré de participation des agents. Qui mieux qu'un agent des Affaires Sociales est en mesure de parler des relations avec le public, si ce n'est l'agent lui-même ?

La prise de conscience de l'enjeu du passage aux 35 heures est importante pour que chacun s'implique et s'interroge sur son activité. C'est par les échanges entre la direction, les élus et le personnel que peut se mettre en place un dialogue efficace.



LES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

- Une lettre de présentation indiquant les objectifs, les enjeux ainsi que la démarche adoptée pour la mise en place des 35 heures, peut être adressée à l'ensemble du personnel, en accompagnement de la fiche de paie par exemple.
- Le journal interne, lorsqu'il existe, permet également de tenir le personnel informé.
- Pour les collectivités plus petites, une réunion d'information et de suivi du projet avec tous les agents peut être organisée régulièrement.



INFORMER LES USAGERS

La communication vers les administrés, les contribuables et globalement vers tous les usagers autour des 35 heures est également à soigner. Une information générale permet de rassurer les administrés-contribuables-usagers, souvent préoccupés par la qualité du service public (horaires d'ouverture, accueil, développement de nouvelles prestations etc...) et l'impact financier du passage aux 35 heures (hausse des impôts).



LES OUTILS DE COMMUNICATION EXTERNE

- par voir d'affichage
et/ou
- par le biais du journal communal

A. L'environnement global de la collectivité



LE PRINCIPE

Il s'agit de faire le point sur les activités et les projets de la collectivité à plus ou moins long terme, pour anticiper les éventuels investissements et repérer les marges de manœuvre financières.

L'ARTT représente en effet un coût auquel la collectivité devra faire face sans aide financière de l'Etat. Par ailleurs, il est important de réfléchir sur les conséquences des projets de la collectivité sur son fonctionnement, sur l'effectif communal, sur l'organisation du travail...

Exemple :

L'ouverture d'une nouvelle classe maternelle implique un volume de travail supplémentaire pour l'Agent chargé de l'entretien des locaux, ainsi que pour la Cantinière qui voit la fréquentation de la cantine s'accroître.



COMMENT VA EVOLUER LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE ?

La visibilité à moyen terme sur l'environnement de la collectivité permet d'anticiper les incidences sur la collectivité et d'orienter ses actions en conséquence.

Exemple :

La construction d'axes routiers facilitant l'accès à une zone rurale a entraîné une croissance démographique importante et une hausse de la fréquentation des crèches avec l'installation de jeunes familles dans ce secteur. La commune a donc décidé d'augmenter la capacité d'accueil des structures pour enfants ; des travaux vont être engagés pour la construction de nouveaux locaux.

L'implantation de nouvelles entreprises a conduit une commune de taille moyenne à revoir son rôle d'insertion des jeunes dans le milieu professionnel. Elle a développé un projet qui mobilise plusieurs services (Social, Personnel...) pour mener des actions en faveur de l'emploi.



QUELS SONT LES BESOINS DES USAGERS ?

Le passage aux 35 heures est l'occasion de faire le point sur la qualité des prestations proposées et de détecter les attentes des usagers :

- Les horaires d'ouverture au public satisfont-ils les usagers ? D'autres aménagements seraient-ils mieux adaptés (nocturnes, journées continues...)?
- Les conditions d'accueil sont-elles satisfaisantes (locaux, confidentialité des échanges, repérage des services...)?
- Les outils d'information (plaquettes, affichage...) sont-ils suffisants ?

Comment recueillir ces informations ?

- Par le biais d'un questionnaire adressé aux habitants/usagers ;
- En interrogeant les agents communaux et les élus en contact régulier avec la population.

B. Le personnel et l'emploi



LE PRINCIPE

L'ensemble des données recueillies permet d'avoir une vision globale du personnel communal. Il est ainsi possible de repérer les marges de manœuvre en terme d'effectif et de compétences, pour ensuite envisager les mesures adaptées (recrutement, formation, changement des quotités de temps partiel...) induites par le passage aux 35 heures.



LES OUTILS

Le service du personnel est en mesure d'apporter ce type de données relatives à l'emploi (via notamment le rapport sur l'état des collectivités récemment élaboré). Les informations liées à la situation personnelle des agents peuvent être recueillies par un questionnaire.



EFFECTIF DES TITULAIRES ET NON TITULAIRES PAR SERVICE ET CATÉGORIE D'EMPLOI (Annexe A3)

Ce tableau renseigne sur les moyens en effectif dont dispose chacun des services. L'échéance des contrats pour les agents non titulaires est une donnée à intégrer dans la prévision des effectifs avec le passage aux 35 heures.



LES TEMPS COMPLETS, NON COMPLETS ET LES TEMPS PARTIELS (Annexe A4)

Ces informations permettent de savoir si le volume d'heures de travail effectuées sur les postes à temps non complet et à temps partiel, sera suffisant pour maintenir l'activité des services, avec une durée hebdomadaire légale de 35 heures.

Exemple :

Dans une petite commune, le nettoyage des salles de classe est assuré par un agent de nettoyage à temps non complet 27/39ème. Le volume horaire de 27 heures hebdomadaires doit-il être maintenu ou diminué comme pour les temps complets ?

Si le poste est calibré sur 27 heures hebdomadaires, le coût salarial pour la collectivité augmente puisque le traitement se base sur 27/35ème et la rémunération de l'agent reste inchangée.

Si la réduction est effective, le temps non complet passe à 24/35ème : il n'y a pas de coût salarial supplémentaire et l'agent conserve sa rémunération.

Mais sera-t-il en mesure de réaliser en 24 heures le travail qu'il faisait en 27 heures ?

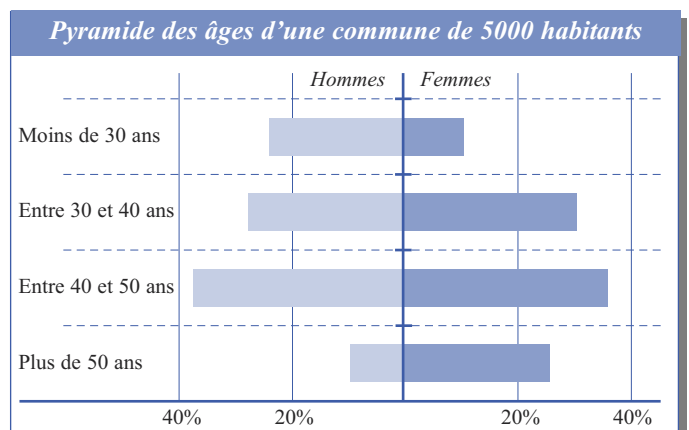


L'ÂGE DES AGENTS

La pyramide des âges est une manière de représenter graphiquement la répartition des agents communaux (hommes et femmes) entre des tranches d'âges allant de moins de 30 ans à plus de 50 ans. C'est un outil qui permet de repérer rapidement le personnel en fin de carrière et d'anticiper les départs en retraite à venir.

Exemple :

On observe sur le graphique ci-contre que la majorité des femmes et des hommes ont, dans cette collectivité de 5000 habitants, entre 40 et 50 ans ; la question des départs en retraite va donc être centrale dans les années à venir. Près de 1 femme sur 4 a plus de cinquante ans. Un examen plus précis de l'âge du personnel montre qu'il s'agit essentiellement du personnel d'entretien.



B. Le personnel et l'emploi (suite)

L'ABSENTEISME (Annexe A5)

L'analyse de l'absentéisme et la comparaison par service ou métier permet de mettre en évidence d'éventuelles situations de travail problématiques. Les causes d'absentéisme peuvent être diverses (maladie ordinaire, longue maladie, accident du travail...); il est intéressant de faire émerger les éléments déclencheurs ou risquant de provoquer un arrêt de travail avant d'entamer la réflexion sur le passage aux 35 heures.

A noter que 70% des arrêts maladie longue durée sont de nature psychologique (Source SOFCAP).

Parmi les facteurs déclencheurs, on peut citer le manque de moyens (effectif, matériel...), une organisation du travail inadaptée, la pénibilité des conditions de travail...

Exemple :

Une dizaine d'agents est chargée du ramassage des ordures ménagères dans une commune de 25000 habitants. L'effectif est suffisant lorsque tous les agents sont présents mais dès que plus de 2 agents s'absentent, l'équipe doit accélérer le rythme de travail pour que le ramassage soit réalisé dans les temps...

Plusieurs accidents bénins ont été constatés à chaque fois que l'équipe était incomplète, perturbant fortement l'activité du service. Une observation rapide des tournées a montré que pour pallier le manque d'effectif, les agents prenaient davantage de risques et mettaient en danger leur santé...

Les postes à l'interface du public et de la collectivité (accueil, standard, secrétariat...) peuvent également présenter des risques pour la santé des agents. Parmi les facteurs de stress, le manque d'information et de planification du travail arrive souvent en première position. En effet, les agents n'ont pas toujours les moyens de faire face aux sollicitations des usagers tout en répondant aux exigences de qualité du service public (renseigner, orienter...).

Il est donc important de ne pas sous-estimer l'importance des facteurs organisationnels sur la santé des agents, car le passage aux 35 heures risque d'amplifier les difficultés.

LA FORMATION (Annexe A6)

Les données sur la formation permettent de mesurer l'adéquation entre les compétences détenues par les agents et les besoins définis dans le cadre du passage aux 35 heures (développer la polyvalence, spécialisation des tâches), formalisés dans le plan de formation de l'année à venir.

LES DONNEES PERSONNELLES

Ce sont toutes les informations sur la situation personnelle des agents (situation de famille, lieu de résidence, temps de trajet, activités extra-professionnelles...) qui peuvent être mises en perspective avec les différentes modalités d'aménagement du temps de travail. Au-delà des préoccupations sociales (création d'emplois, préservation du climat social) et d'efficacité, un enjeu de l'ARTT est la recherche d'une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie hors travail.

Exemple :

La récupération en 1/2 journée ou journée entière constitue une modalité mieux adaptée aux besoins du personnel communal si le temps de trajet du domicile à la collectivité est important. Dans le cas contraire, la réduction journalière du temps de travail est susceptible de mieux convenir.

Les pratiques en matière de temps de travail



LE PRINCIPE

L'analyse du temps de travail réellement effectué dans chacun des services permet d'une part de voir si l'organisation actuelle répond aux exigences du service et aux besoins des usagers et d'autre part de repérer les éventuels aménagements qui pourraient être entrepris pour assurer un meilleur fonctionnement de la collectivité.



LES OUTILS

Une partie de ces données peut être obtenue par l'intermédiaire du service du Personnel (dans les moyennes et grosses collectivités) et complétée par des informations recueillies auprès de l'encadrement (Responsables de Services).



DE QUELLES INFORMATIONS A-T-ON BESOIN ?

- **Les horaires de travail pratiqués dans les différents services de la collectivité (Annexe A7).**

Il est intéressant de distinguer les horaires d'ouverture au public et les horaires de fonctionnement, de repérer les horaires «atypiques» et d'identifier le cas échéant une variation des horaires en fonction du volume de travail et/ou de la fréquentation des services par les usagers.

Un autre élément important à intégrer dans les horaires de travail pour les personnels amenés à se déplacer pour des interventions extérieures (Services Techniques, Espaces Verts...) concerne la durée des trajets.

- **Les types d'aménagement de la durée du travail mis en place dans certains services ou pour certaines activités :**
Les horaires variables, l'annualisation du temps de travail pour les personnels des écoles...

- **Le volume d'heures supplémentaires récupérées ou non dans les différents services (Annexe A8).**

Le décompte des heures supplémentaires par mois et la comparaison entre services permettent de repérer sur l'année les fluctuations et mettent parfois en évidence de grosses disparités entre services. Il s'agit ensuite d'identifier et d'expliquer les «pics».

Exemple :

Le début d'année est une période de forte activité pour les services culturels car de nombreuses manifestations et spectacles s'organisent. Si de surcroît, le service manque d'effectif pour le montage/démontage des équipements, les heures supplémentaires des agents techniques «gonflent».

- **Le système d'astreinte (Annexe A9).**

Est-ce que tous les agents sont sollicités ? A quelle fréquence ? Les astreintes sont-elles récupérées, indemnisées ?

On peut mentionner dans le tableau (Annexe A-9) le nombre moyen d'heures d'astreinte (non inclus dans le temps de travail effectif) ainsi que le volume horaire des interventions (considérées comme du travail effectif).

- **Les pratiques formelles et informelles de pause (café, pause méridienne...)**

- **Les pratiques de l'encadrement (responsable de service, chef d'équipe et d'atelier...) existantes en matière de gestion du temps.**

Y-a-t-il une planification du travail des agents sur la semaine, sur le mois ?

Comment sont organisées les prises de congé ?

Y-a-t-il un dispositif de mesure du temps de travail effectif des agents (pointeuse, tableau de service...)?

D. Les conditions de travail



DU POINT DE VUE DU SERVICE



LE PRINCIPE

Il s'agit d'identifier les principes de fonctionnement des différents services ainsi que les spécificités liées à la nature de leurs activités et d'évaluer les besoins (en terme d'effectif, de moyens matériels, d'organisation...) qui vont émerger dans le cadre du passage aux 35 heures.



LES OUTILS

Le recueil de telles informations peut se faire par le biais d'un questionnaire complété par chaque service ou en interrogeant directement l'encadrement (responsables de service, chefs d'équipe).

Voici les questions principales à se poser :

- **Quelles sont les missions principales de chacun des services ?**
Est-il possible de quantifier leur volume de travail ?
- **Quelles sont les contraintes liées aux activités, les exigences des différents services ?**
Y-a-t-il des délais à respecter, des consignes de sécurité, des contraintes réglementaires, une permanence minimale du service pour l'accueil téléphonique ?
La disponibilité du service pour des interlocuteurs internes ou externes (préfecture, directeur d'école...) est-elle nécessaire ?
Est-il possible de repérer une variation saisonnière de l'activité («périodes hautes» et «périodes basses») ?
- **Les moyens matériels (équipement informatique, locaux...) sont-ils suffisants et adaptés ?**
- **Comment est organisé le travail entre agents ?**
Y-a-t-il un roulement de plusieurs équipes ? Comment sont gérées les absences ? Des binômes sont-ils clairement identifiés ? Quel est le niveau de polyvalence des agents ?

Exemple :

La police municipale d'une commune de 27000 habitants est composée de 2 équipes chevauchantes : l'une travaille de 8h à 15h, l'autre de 13h à 20h avec une présence simultanée des 2 équipes entre 13h et 15h pour faire une mise au point avec le Brigadier Chef Principal.

Cette même commune a développé au sein du service Etat-civil une grande polyvalence entre les agents : chacun est en mesure de délivrer tous les actes et formalités administratives, mais les demandes plus complexes sont orientées et traitées par un agent " spécialisé " dans le domaine en question (mariage, élections...). Cette solution permet de gérer les absences des agents liées aux jours de récupération ARTT ; la continuité du service est ainsi assurée et le niveau de prestation est équivalent pour les usagers.

D. Les conditions de travail (suite)

- **Quels sont les modes de coordination ?**

Comment se déroule la coordination au sein d'un service, d'une équipe ou entre services ?

Par des échanges informels et individuels ?

Par le biais de réunions régulières de l'ensemble du personnel ou de l'encadrement uniquement ?

Exemple :

Le tableau ci-contre présente à titre d'illustration un mode d'organisation de réunions au sein d'une commune de 5500 habitants.

Nature des réunions	Participants	Objectif/motif	Durée	Fréquence
Coordination du service	Service urbanisme	Faire le point sur les dossiers en cours	30 à 45 mn	Toutes les semaines
Coordination entre les services Techniques et la Police Municipale	Responsable des Services Techniques, Brigadier Chef	Mise au point, Préparation des manifestations	1 heure	A la demande
etc...				

- **Comment est organisée l'information ?**

De quels types d'informations les différents services ont-ils besoin ?

Quels sont les supports utilisés pour la transmission des différents types d'informations ? (messagerie interne, notes de service, journal interne, échanges individuels, réunion d'information etc...).



DU POINT DE VUE DE L'AGENT



LE PRINCIPE

Il s'agit de mieux identifier l'activité de chacun des agents et de s'interroger sur la pertinence des méthodes de travail dans la perspective d'améliorer le temps de travail de chacun. Il s'agit également de recueillir l'avis des agents sur leur situation actuelle et sur les axes d'amélioration possibles à la fois pour les conditions de travail et le service aux usagers.



LES OUTILS

Le recueil de telles informations peut se faire par le biais d'un questionnaire complété par chaque agent ou au cours d'entretien entre les agents et les Responsables de service concernés.

Voici les aspects à étudier :

- **Le contenu du travail :**

Peut-on distinguer des activités principales et des activités secondaires ? Quel est le niveau de priorité de chacune des tâches ?

Comment se répartit le travail en fonction des destinataires (services internes, services externes) ?

Combien de temps est consacré à chacune des activités ?

Exemple :

Un agent chargé de l'Etat-civil délivre des actes et des pièces administratives aux usagers, il les renseigne et les oriente dans leurs démarches ; son activité principale concerne l'accueil du public, le destinataire est donc l'usager. Mais il effectue également un travail de secrétariat pour une association de la ville ; c'est une activité secondaire réalisée pour une structure externe.

- **Le déroulement de l'activité :**

Les tâches sont-elles continues ou interrompues ? Le travail est-il fragmenté, c'est-à-dire organisé autour de plusieurs tâches simultanées ?

- **Les ressources**

Les moyens matériels sont-ils suffisants ? Le niveau de formation est-il adapté ?



LE PRINCIPE

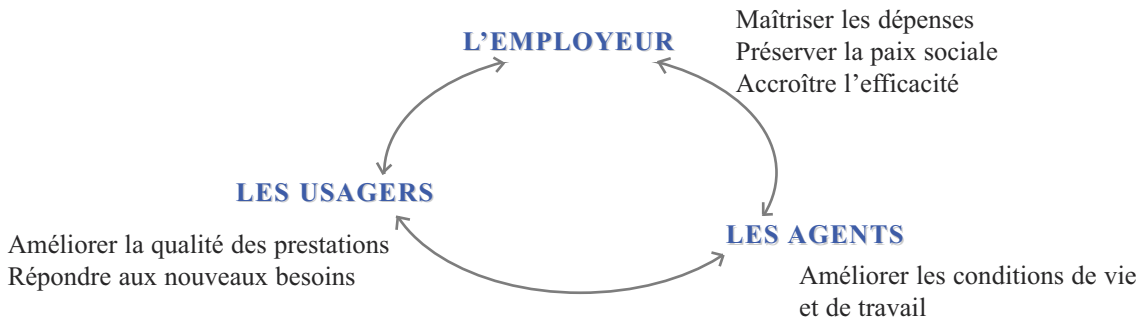
L'état des lieux a permis de préciser le fonctionnement actuel de la collectivité et d'évaluer les besoins qui vont émerger avec le passage aux 35 heures (en terme de réorganisation du travail, de moyens matériels, de ressources humaines...). Il s'agit maintenant d'envisager les modalités collectives d'ARTT en tenant compte des constats réalisés et des souhaits des agents préalablement recueillis.



UNE LOGIQUE GAGNANT-GAGNANT

Les scénarios construits doivent être le résultat d'un compromis entre d'une part les préoccupations et objectifs de l'employeur et d'autre part les attentes et souhaits des agents et des usagers.

Les préoccupations des différents acteurs



L'ETUDE DE FAISABILITE

Il est important :

- d'anticiper les conséquences de chacun des scénarios sur le fonctionnement des services et sur la qualité des prestations offertes ;
- d'évaluer les avantages et les inconvénients des différents aménagements proposés au regard des spécificités locales.

La définition des conditions de réussite est également primordiale pour que la mise en place des 35 heures se fasse de manière optimale.

Exemple :

Les agents d'un service administratif d'une commune de 5000 habitants avaient émis le souhait de bénéficier d'une 1/2 journée chaque semaine. Cette modalité de récupération hebdomadaire risquait d'accroître les difficultés que rencontraient les agents pour le traitement de certains dossiers (retard, erreurs). Le diagnostic sur le fonctionnement du service avait en effet mis en évidence une forte spécialisation des tâches et une discontinuité dans le travail : un agent était chargé d'enregistrer les demandes de passeports, un autre d'instruire ces dossiers, un autre de délivrer les actes d'Etat-civil...

Comment dans ce cas répondre à la demande des usagers, lorsque l'agent chargé des dossiers «passeports» a pris son congé «ARTT» ?

Après concertation avec les intéressés, la collectivité a adopté la formule de réduction quotidienne en horaires décalés associée à plusieurs réorganisations :

- redéfinition des tâches de chacun dans le sens d'une plus grande polyvalence,
- mise en place de «guichet fermé» en alternance pendant 30 minutes, pendant les périodes de faible affluence, pour que chaque agent puisse travailler sans interruption sur les dossiers.

Un bilan positif

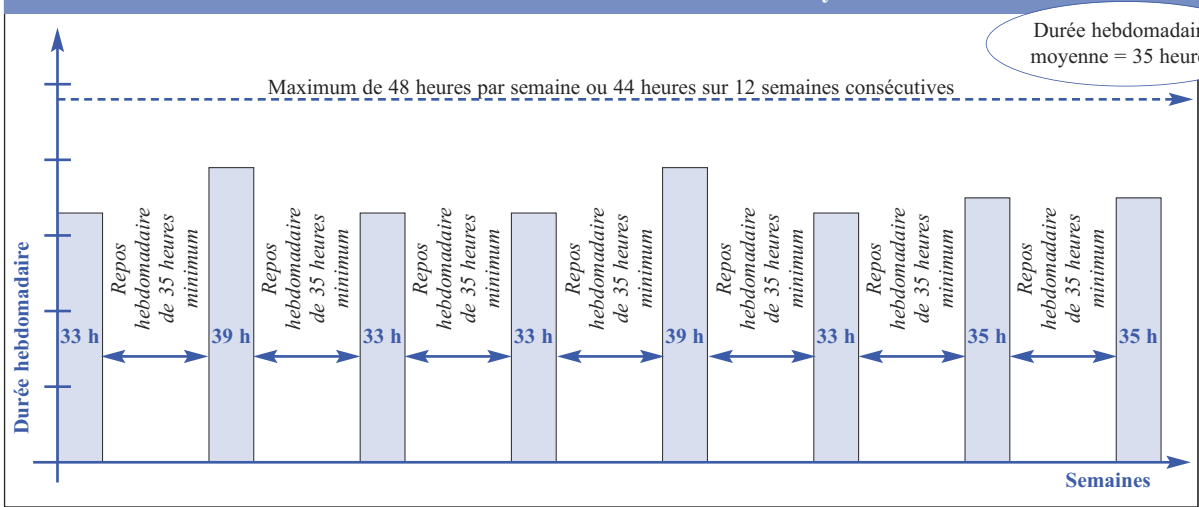
- Les agents bénéficient d'une réduction effective de leur temps de travail
- Les horaires d'ouverture au public restent inchangés
- Les agents ont enrichi leurs activités (source de motivation)

(1) 8h30 - 16h30 pour un agent, 9h30 - 17h30 pour un autre

LES DIFFERENTES MODALITES POUR LA REDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Modalités	Remarques
Réduction journalière du temps de travail (7h par jour sur 5 jours)	Cette modalité est adaptée lorsque l'activité est constante, mais reste peu avantageuse quand le temps de trajet des agents est élevé.
Semaine de 4 jours	Cet aménagement permet une plus grande disponibilité du service sur la journée mais implique la mise en place d'équipes chevauchantes pour assurer la continuité du service sur la semaine.
Jours de repos supplémentaires (à calculer en fonction de la durée initiale du temps de travail pratiquée dans la collectivité, voir fiche N°2)	Cette modalité permet de maintenir le rythme de travail en cas de forte activité et de réduire le volume horaire quand l'activité est «basse». <i>Exemple : forte activité au moment de l'élaboration du budget, de l'organisation d'élections.</i> Les jours dits «ARTT» (voir fiche N°6 pour la définition des règles d'octroi de ces jours) lorsqu'ils sont laissés au choix des agents, permettent une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée.
Variation des horaires hebdomadaires dans un cycle	Cet aménagement est particulièrement adapté lorsque l'activité fluctue régulièrement sur une période donnée. Il est nécessaire de définir préalablement le cycle à l'intérieur duquel la durée du travail varie. <i>Exemple :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Cycle mensuel : l'activité «paie» est importante en fin de mois et plus faible en début de mois ; ce service fonctionne donc sur 38h les 2 dernières semaines de chaque mois et sur 32h les 2 premières semaines. • Cycle annuel : le service Espaces Verts, dont le volume de travail varie au rythme des saisons, a adopté des horaires différents selon 3 périodes : 38h au printemps, 32h l'hiver et 35h le reste de l'année. • Cycle de 8 semaines : voir graphique ci-dessous
Horaires variables (voir fiche N°1)	Cette formule est adaptée lorsque l'activité des services nécessite la présence de l'ensemble du personnel du service sur une période donnée (exemple : forte affluence du public au service «Etat-civil» entre 10h et 14h). La mise en œuvre et la gestion au quotidien s'avèrent complexes.

Variation de la durée hebdomadaire du travail dans un cycle de 8 semaines



En application des dispositions prévues dans le décret du 25 août 2000 relatif à l'ARTT dans la FPE et en référence à l'article 7.1 de la loi du 26 janvier 1984

35 heures x 8 semaines = 280 heures

C'est le seuil de déclenchement des heures supplémentaires

Détail d'une semaine de travail

- Une durée quotidienne maximale de 10 heures
- Une amplitude maximale de 12 heures
- 20 minutes de pause pour 6 heures de travail consécutives
- Un repos minimum de 12 heures entre 2 jours de travail



LE PRINCIPE

Le protocole d'accord est un document qui finalise les décisions prises par l'autorité territoriale, en concertation avec les différents acteurs impliqués (le personnel et leurs représentants, les organisations syndicales).



LA VALIDATION

- Rédaction d'un rapport (transcription juridique du protocole en règlement intérieur) soumis au Comité Technique Paritaire* (local pour les collectivités de plus de 50 agents et interdépartemental pour les autres).
- Examen du protocole en assemblée délibérante qui se prononce par voie de délibération sur le projet d'ARTT.

(*) La saisine du CTP local ou interdépartemental pour présenter l'accord sur l'ARTT constitue la procédure minimale à suivre. Mais le CTP peut tout à fait être associé dès le lancement du projet et être consulté aux différentes étapes de la démarche.



QUEL CONTENU ?

- **Le préambule**
Les principes et les objectifs retenus sont rappelés (maintien ou non des acquis en terme de congés et de rémunération, les contreparties définies), ainsi que la démarche qui a permis la production de l'accord.
- **La date d'effectivité**
- **Le champ d'application de l'accord**
Quelles sont les différentes catégories de personnel concernées en fonction de la nature de leurs activités et de leur statut et celles qui ne sont pas incluses dans le dispositif ?
- **La définition du temps de travail effectif** (temps de pause, temps de trajet, formation...).
- **Les différentes modalités d'ARTT proposées aux agents et les règles établies pour en bénéficier.**

Exemple :

Modalités de réduction	Types d'aménagement
Réduction dans un cadre journalier	7 heures/jour sur 5 jours
Réduction dans un cadre hebdomadaire (4 jours 1/2 ou 4 jours)	7h45 sur 4 jours 1/2 ou 8h45 sur 4 jours
Modulation de la durée du travail dans un cycle donné	Cycle (mensuel, trimestriel, annuel...)
Récupération en jours dits «ARTT»	1/2 journée chaque semaine ou 1 journée toutes les 2 semaines ou x jours** à prendre (il faut dans ce cas déterminer les conditions de prise de ces repos : x jours consécutifs, dans le trimestre ou semestre, cumul ou non avec les congés annuels etc...)

(**) Le nombre de jours octroyés dans le cadre du passage aux 35 heures dépend de la durée de travail initiale et des congés accordés au personnel. Chaque collectivité doit donc calculer le nombre de jours dits «ARTT» dont peuvent bénéficier les agents.



QUEL CONTENU ? (suite)

- **Les dispositions prévues pour les temps partiels et temps non complets**
- **Les dispositions pour les cadres**
- **Le régime des congés et les autorisations d'absence**
- **Le régime des heures supplémentaires**
- **Le mode de gestion du temps de travail**
Il s'agit de préciser si un système de décompte du temps de travail est mis en place (informatisé ou non), si un planning doit être instauré dans chaque service (prévoyant les absences prévisibles), à qui et comment il doit être communiqué.
- **Le dispositif d'épargne temps**
Les conditions d'utilisation d'un CET sont à définir (voir fiche N°7).
- **La création d'emplois**
Si le protocole prévoit la création d'emplois dans le cadre de l'ARTT, cette rubrique doit préciser le nombre ainsi que les secteurs d'activité concernés.
- **Le suivi de l'accord**
Si un dispositif de suivi de la mise en œuvre de l'accord est prévu par la collectivité, il peut être mentionné à ce niveau (composition et fonctions du groupe de suivi, planning des réunions...)

Remarque :

le protocole peut comporter en annexe, tout document susceptible d'apporter un éclairage sur les articles mentionnés dans l'accord.



LE PRINCIPE

Le décret d'application du 25 août 2000 pour la Fonction Publique de l'Etat prévoit pour les «personnels chargés soit de fonction d'encadrement, soit de fonction de conception lorsqu'ils bénéficient d'une large autonomie dans l'organisation de leur travail ou sont soumis à de fréquents déplacements (...)» des dispositions spécifiques. Les cadres, au même titre que l'ensemble du personnel territorial, doivent donc bénéficier du passage aux 35 heures et réaliser 1600 heures dans l'année.

Le temps de travail des cadres peut cependant faire l'objet d'aménagements particuliers, adaptés à la nature de leur fonction.



QU'EST CE QU'UN CADRE ?

Avant de réfléchir sur les modalités d'ARTT pour la population des cadres, il est important de définir cette catégorie de personnel. S'agit-il des agents communaux de catégorie A ou de l'ensemble des agents (indépendamment de leur grade) qui encadrent une équipe ?

Un découpage en 3 catégories de cadres¹ est possible :

- **les cadres dirigeants** qui ont un haut niveau de responsabilités, une grande indépendance dans l'organisation de leur travail et une large autonomie dans la prise de décision ;
- **les cadres intégrés ou «opérationnels»** qui sont soumis aux horaires collectifs (Chef d'équipe, Chef d'atelier...) ;
- **les autres cadres** dont les horaires de travail ne peuvent être prédéterminés (bureau d'études par exemple).

Exemple :

Dans une commune de 1000 agents, pour chaque catégorie, un type d'aménagement du temps de travail est mis en place.

Catégories de cadres	Modalités
Cadres dirigeants	Récupération de 11 jours soit 22 1/2 journées dans l'année, avec un cumul possible de 4 jours maximum
Cadres opérationnels	7 heures par jour sur 5 jours
Autres cadres	35 heures sur 4 jours 1/2

(1) C'est la définition proposée dans le secteur privé (Loi Aubry II)



LES FREINS

Une image forte : celle du cadre qui ne compte pas ses heures.

La nature du travail des cadres et les contraintes propres à cette fonction les conduit à pratiquer des horaires atypiques. Mais au-delà des besoins réels qui justifient et légitiment le dépassement des horaires habituels de travail, il existe une explication d'ordre culturel. La totale disponibilité du personnel d'encadrement est en effet considérée comme un signe distinctif valorisant ; c'est la contrepartie d'une plus grande autonomie dans le travail et d'une plus grande liberté d'organisation.

Cette représentation du travail des cadres tend à se nuancer progressivement. En effet, pourquoi seraient-ils exclus du mouvement général de RTT ?



AU CŒUR DU CHANGEMENT

Les agents occupant des fonctions d'encadrement ont un rôle central dans la démarche de mise en place des 35 heures pour plusieurs raisons :

- D'une part pour conduire le changement au sein de leur service ; associés directement au projet (constat du fonctionnement des services, construction des scénarios...), ils contribuent activement à sa réussite.
- D'autre part parce que le passage aux 35 heures va avoir un impact sur le contenu de leur travail. Certaines activités vont devenir prépondérantes et notamment la coordination, la transmission d'informations et la gestion du temps (voir tableau ci-dessous).

N.B. : Le tableau présente de manière très générale les fonctions d'encadrement. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des tâches affectées aux cadres. En outre des distinctions peuvent être apportées selon les fonctions (Direction, Responsable de service, Chef d'équipe...).

Les principaux rôles de l'encadrement	Contenu
Rôle de leader	Déclinaison de la stratégie globale en objectifs opérationnels, Planification des actions à moyen et long terme, Evaluation et suivi de l'activité
Rôle de coordination	Répartition du travail, Gestion des temps (planning de service...)
Relais d'information	Transmission d'information ascendante, descendante et transversale : éléments d'information générale, éléments techniques, consignes etc....
«Expert» technique	Résolution de problèmes techniques, transmission des savoirs et savoir-faire
Rôle de décisionnaire	Arbitrage



COMMENT RENDRE EFFECTIVE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL ?

En dehors des freins culturels évoqués plus haut, l'un des principaux obstacles à la RTT concerne l'importance du volume de travail et l'insuffisance des effectifs. Mais d'autres éléments interviennent sur lesquels il est possible d'agir pour que les cadres voient effectivement leur temps de travail diminué.

Voici quelques exemples de questions permettant d'alimenter la réflexion :

- Les niveaux d'encadrement et de responsabilités sont-ils bien définis ?
- La répartition du travail est-elle efficace ? Y-a-t-il une possibilité de revoir l'affectation des missions et tâches de chacun pour dégager du temps ?
- A quoi est employé réellement le temps de travail de l'encadrement (activités permanentes, gestion des aléas...) ?
- Quelles activités pourraient être déléguées ?
- Les informations arrivent-elles à temps ou faut-il aller «à la pêche» aux informations ?
- Quel est l'apport réel de l'encadrement lorsqu'il est impliqué dans un dossier (expertise, avis, relais, décision) ? L'encadrement a-t-il une réelle valeur ajoutée sur tel ou tel dossier ?
- Les réunions sont-elles efficaces ? Quelle est leur réelle utilité ?
- Le travail est-il fréquemment interrompu ? Ces interruptions sont-elles justifiées ?

Ce type de questionnement permet de mettre en évidence les gains de temps qui pourraient être réalisés en repensant le rôle du cadre, son champ d'intervention et en faisant évoluer l'organisation globale de la collectivité.



LE PRINCIPE

Le Compte Epargne Temps (CET) est un dispositif qui permet d'accumuler sur plusieurs années des droits à congés rémunérés, qui pourront être utilisés pour une période supérieure à celle permise dans le cadre des congés légaux (31 jours). Ouvert à tous les agents, il est souvent utilisé par les cadres. Même si cette solution n'est pas à écarter, il ne faut pas sous évaluer les implications d'un tel dispositif et les conséquences pour la collectivité en cas de mobilité des agents.

AVERTISSEMENT

Les éléments présentés ci-dessous sont issus du Code du Travail (Art. L.227-1) et de la loi Aubry II relative à «la réduction négociée du temps de travail» du 19 janvier 2000 qui élargit l'utilisation du CET. Aucun texte à ce jour ne prévoit la mise en place du CET dans la Fonction Publique Territoriale ; l'utilisation d'un tel dispositif reste donc à l'initiative de l'autorité territoriale sous réserve d'une réglementation plus précise.



COMMENT EST ALIMENTE LE CET ?

- Par les congés annuels dans la limite de 10 jours par an ;
- Par les jours de repos octroyés dans le cadre du passage aux 35 heures ;
- Par tout ou partie de la prime de fin d'année ;
- Par des droits à récupération.



COMMENT L'UTILISER ?

Le CET permet de prendre des congés sans solde, dans un délai de 5 ans à compter du moment où l'agent dispose de 2 mois de crédit sur son compte, d'une durée minimale de 2 mois (avec indemnisation en tout ou partie du salaire perçu). C'est une mesure de temps choisi offrant aux agents la possibilité de réaliser des projets personnels (formation...). Elle peut être articulée avec un départ en retraite ou une cessation anticipée et progressive d'activité.



LES ELEMENTS À DEFINIR

- Les catégories de personnel et l'ancienneté permettant de bénéficier du CET
- La durée minimale du congé
- La nature de l'alimentation (combien de jours de congés ? Combien de jours dits «ARTT» ? Comment est convertie la prime de fin d'année ?)
- La durée minimale et maximale de constitution du CET
- Les possibilités de rétro-conversion lorsque les jours accumulés au titre des primes n'ont pu être utilisés
- Les modalités de demande (à qui adresser sa demande ? Sous quel délai ?)
- Les conditions de liquidation en cas de départ des agents avant l'échéance du CET.

CONTEXTE

Cette petite commune rurale située à proximité d'une importante zone urbaine qui compte une quinzaine d'agents s'est engagée dans la mise en place des 35 heures. Après approbation du Conseil Municipal, la capacité financière a été évaluée et les souhaits du personnel en matière d'organisation du temps de travail ont été recueillis. Ces données ont permis de réorganiser les activités tout en maintenant la qualité du service public.

Les principes retenus :

- Pas de pression fiscale ;
- Pas de remise en cause des acquis (congrés, rémunération) ;
- Une démarche d'amélioration de la qualité du service aux usagers ;
- Une concertation avec l'ensemble du personnel

Organisation et fonctionnement des services : 39 heures hebdomadaires.

Service administratif :

3 agents à temps complet, dont 1 temps partiel à 80%
1 secrétaire de mairie
2 agents administratifs

Conséquences sur les conditions de travail :

- 30 minutes sans accueil du public pour travailler en back office (fermeture au public à 11h30)
- Réduction de la durée hebdomadaire du travail (compensation par une 1/2 journée fixe)
- Maintien de la quotité du temps partiel à 80% avec maintien de la rémunération

Conséquences en terme d'organisation et coûts induits :

- Renouvellement de l'équipement informatique pour optimiser le fonctionnement du service
- Renforcement du service par l'intervention d'une personne à temps non complet rattachée au secteur scolaire et périscolaire (10 heures hebdomadaires).

Services techniques :

3 agents techniques
Grande polyvalence
Pas de système d'astreinte

Compte tenu du nombre d'heures supplémentaires effectuées pour faire face au surcroît d'activité, la municipalité a décidé de faire appel à une société privée pour l'entretien des espaces verts (élagage).

Conséquences sur les conditions de travail :

- Réduction de la durée hebdomadaire du travail (compensation par 1/2 journée fixe)

Scolaire et périscolaire :

8 agents dont 2 à temps non complet
(annualisation du temps de travail)

1 agent de maîtrise encadrant le personnel du secteur à temps complet
2 ATSEM à temps complet
2 non titulaires effectuant une trentaine d'heures pour le nettoyage des locaux et la surveillance de la cantine
2 agents d'entretien chargés du nettoyage des locaux : un temps non complet à 13 heures hebdomadaires et un temps non complet à 10 heures hebdomadaires
1 agent technique à temps complet

Conséquences sur les conditions de travail :

- Annualisation de la durée du travail pour adapter le volume horaire au rythme scolaire
- Réduction de la durée hebdomadaire du travail pour un agent non titulaire avec augmentation de la rémunération (indice supérieur)
- Réduction de la durée hebdomadaire de travail pour les emplois à temps complet (aménagement individuel)

Conséquences en terme d'organisation et coûts induits :

- Augmentation de la durée hebdomadaire de travail pour les 2 emplois à temps non complet : le 13/39^{ème} devient 23/39^{ème} et le 10/39^{ème} devient 20/39^{ème}
- Recrutement d'un emploi-jeune dans le domaine de l'animation sociale (distribution de repas aux personnes âgées, animation le mercredi et pendant les petites vacances, études dirigées après les classes, accueil du public en bibliothèque).

BILAN : les conséquences de l'ARTT dans une commune de 1 500 habitants

Services	Effectif	Temps partiel (TP)	Temps non complet (TP)	Variation du volume horaire avec application des 35 heures	Modalités d'ARTT	Conséquences statutaires	Conséquences sur le fonctionnement du service
Administratif	Titulaires	2		11 heures en moins	Aménagement hebdomadaire (1/2 journée)	Maintien de la quotité du TP	Un agent du secteur scolaire et périscolaire vient renforcer l'équipe administrative (10 h hebdomadaires) Reprise de certaines activités par un emploi-jeune (aide de proximité, relations extérieures), soit 17 heures hebdomadaires en mairie
	Non titulaires	1	1x80%				
Technique	Titulaires	3		12 heures en moins	Aménagement hebdomadaire (1/2 journée)		L'entretien des espaces verts est sous-traité à une société privée.
	Non titulaires	1					
Scolaire	Titulaires	6	1x13h	16 heures en moins	Aménagement hebdomadaire	Création de 2 nouveaux emplois TNC : 23/35ème et 20/35ème.	Nouvelle répartition des activités entre les agents
	Non titulaires	2	1x10h				
Total		14	2	<i>Le besoin en volume horaire a été évalué à une trentaine d'heures</i>			

- Les conséquences directes sur la durée du travail et la manière dont est aménagé le temps de travail diffèrent d'un service à l'autre et d'un emploi à l'autre : certains agents voient leur durée effective de travail diminuée, pour d'autres, elle augmente.
Les modalités d'aménagement ont été choisies dans un souci à la fois de maintien de la qualité du service et d'équilibre vie professionnelle/vie hors travail pour les agents : un agent technique bénéficie du vendredi après-midi, les ATSEM qui effectuaient la surveillance de la cantine ont maintenant une pause méridienne de 1h30, le secrétaire de mairie bénéficie dès que cela est possible du samedi matin.
- Le passage aux 35 heures a permis de préciser le fonctionnement des services et les activités de chacun des agents ; ce fut également l'occasion de revoir la répartition du travail en fonction des souhaits des agents en matière d'évolution professionnelle.
- L'organisation globale de la collectivité n'a pas été repensée au détriment des usagers ; au contraire, elle a permis d'offrir de nouvelles prestations à la population : mise en place d'études surveillées, instauration d'une permanence d'accueil du public à la bibliothèque...
 - Les coûts induits :
 - une augmentation de la masse salariale de 35 à 40%,
 - l'investissement réalisé pour la sous-traitance de l'entretien des espaces verts.
 Des efforts d'optimisation du temps de travail et d'économie de fonctionnement ont été déployés pour tenter de compenser le coût qu'a engendré le passage aux 35 heures.

CONTEXTE

- Evolution démographique importante
- Augmentation du nombre d'espaces verts

Organisation et fonctionnement des services : 38h30 hebdomadaires

Service administratif :

4 agents à temps complet, 1 agent à 50% (CPA)

Les activités du service :

- Accueil physique et téléphonique du public ;
- Affaires scolaires ;
- Urbanisme ;
- Gestion des élections ;
- Affaires sociales ;
- Gestion du cimetière

Horaires d'ouverture au public : 8h30 à 11h30 et de 13h à 17h, ouverture jusque 18h30 le jeudi et fermeture le vendredi après-midi, permanence le samedi matin de 8h30 à 11h30.

Horaires de travail : 8h30 à 12h et de 13h à 17h, ouverture jusque 18h30 le jeudi et 8h30 à 12h le vendredi (fermeture le vendredi après-midi)

Conséquences sur les conditions de travail :

- 30 minutes sans accueil du public pour travailler en back office
- La fréquentation étant plus importante en début d'après-midi, la pause méridienne a été réduite afin d'ouvrir au public plus tôt.
- Réduction hebdomadaire de la durée du travail (vendredi après-midi)

Conséquence en terme d'organisation :

- Dispositif de prise de rendez-vous avec les administrés pour les services Urbanisme et Social permettant de planifier le volume de travail.
- Développement de la polyvalence entre l'Etat-civil, l'Urbanisme et les Affaires Sociales pour que chaque agent soit en mesure de donner les informations de base aux usagers
- Etablissement d'un planning de présence des élus (signature)

Conséquences pour les usagers :

- Mise en place d'une nocturne (jeudi)
- Mise à disposition d'une documentation complète sur les démarches administratives (inscription scolaire, centre de loisirs etc...)

Coûts induits :

- Formation des agents
- Acquisition d'un logiciel pour la gestion du cimetière

Services internes

1 adjoint administratif chargé de l'établissement de la gestion du personnel

1 adjoint administratif responsable de la comptabilité

Contraintes :

- Forte activité en fin de mois, au moment de l'établissement des paies ;
- Interruption fréquente du travail par les visites des agents ;
- Gestion des absences difficiles par manque de polyvalence des 2 agents

Conséquences sur les conditions de travail :

- Modulation de la durée hebdomadaire de travail sur un cycle de 4 semaines pour le service paie : 32h les 2 premières semaines et 38h les 2 dernières
- Pour le service Comptabilité, maintien des horaires de travail, récupération en 1/2 journée toutes les semaines
- Instauration d'une polyvalence partielle entre les 2 postes pour assurer la continuité de ces 2 types d'activités en cas d'absence de l'un des agents.

Conséquence en terme d'organisation :

- Les visites des agents sont organisées (instauration de plages d'accueil, système de prises de rendez-vous)
- Formalisation de procédures faisant intervenir la comptabilité

Coûts induits :

- Formation à la manipulation du logiciel de paie et aux questions statutaires (congrés, arrêts maladie...)
- Création d'un poste d'agent administratif à 1/2 temps pour les activités comptables

Les services techniques

1 agent de maîtrise occupant la fonction de chef d'atelier
1 équipe espaces verts :
1 chef d'équipe agent d'entretien, 3 agents d'entretien
et 2 agents techniques à temps partiel 80%
1 équipe Bâtiment : 1 chef d'équipe agent de maîtrise,
4 agents d'entretien
1 équipe voirie : 1 chef d'équipe (agent technique),
3 agents d'entretien et 1 conducteur spécialisé.

Contraintes : forte saisonnalité de l'activité.

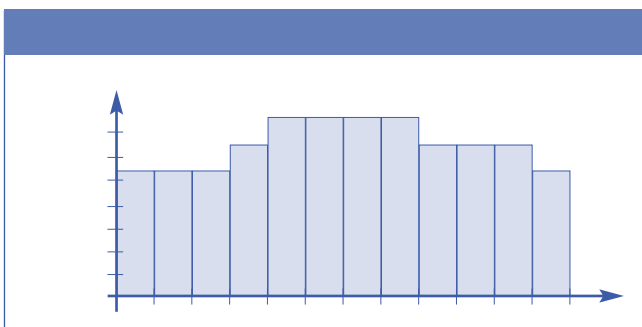
- Forte activité en période de rentrée scolaire pour l'équipe bâtiment
 - Forte activité en hiver pour l'équipe de la voirie
 - Forte activité au moment de la plantation et de l'élagage pour l'équipe espaces verts
- Des heures supplémentaires importantes (pic) :
les agents des espaces verts ne parviennent pas à surmonter le volume de travail en période de plantation.

Conséquences sur les conditions de travail :

- Modulation de la durée du travail sur l'année en fonction des périodes de haute et de basse activité (graphique ci-dessous)
- Modification des quotités pour les temps partiels (passage de 80% à 90%) avec maintien de la durée du travail et de la rémunération pour les agents

Conséquence en terme d'organisation :

- Mise en place de plannings d'activités sur l'année : identification de zones «vertes» et de zones «rouges»
- Planification du travail par les chefs d'équipe
- Concertation renforcée avec les services administratifs (calendrier prévisionnel des manifestations)



Trois périodes d'activités sont identifiées :

- Forte activité de mai à août (153 heures hebdomadaires soit un peu plus de 40h par semaine) ;
 - Basse activité de décembre à mars (114 heures hebdomadaires soit 30h en moyenne dans la semaine) ;
 - Activité moyenne en avril et de septembre à novembre (133 heures mensuelles soit 35 h en moyenne par semaine)
- Nombre d'heures total sur l'année :
 $(153 \times 4) + (114 \times 4) + (133 \times 4) = 1600$ heures

Les horaires de travail des agents s'adaptent aux fluctuations des activités du service Technique.

Les écoles

5 ATSEM dont 2 à Temps non complet (32/39ème)

Conséquences sur les conditions de travail :

- Annualisation du temps de travail
- Modification de la quotité des temps non complets (passage de 32/39ème à 32/35ème) avec maintien de la durée du travail et de la rémunération pour les agents

Conséquences en terme d'organisation :

- Reprise de la gestion et de l'encadrement du personnel des écoles par le service du Personnel (planning de service...)

Centre de loisirs/Sports

2 centres, 1 gymnase
1 Directeur
6 agents chargés de l'animation et 9 animateurs vacataires
2 éducateurs sportifs
8 agents d'entretien dont 3 à temps non complet (30/39ème)

Conséquences sur les conditions de travail :

- Augmentation de la quotité des temps non complets (passage de 80% à 90%) avec maintien de la durée du travail et de la rémunération pour les agents

Conséquence en terme d'organisation :

- Recrutement de 2 agents d'animation intercommunaux (intervenant 18h sur la commune et 17h sur une commune voisine)

Conséquences pour les usagers :

- Niveau de prestations offert équivalent

Coûts induits :

- Coût salarial lié au recrutement des agents d'animation

Police Municipale

1 brigadier chef (TP 80%)
1 gardien de police

Conséquences sur les conditions de travail :

- Augmentation de la quotité du TP (passage de 80% à 90%) avec maintien de la durée du travail et de la rémunération.

Conséquence en terme d'organisation :

- Recrutement d'un emploi-jeune pour assurer l'accueil physique et téléphonique de la population ;
- Effectif complet sur une plage horaire fixée dans le planning de la semaine.

Conséquences pour les usagers :

- Le service est davantage à l'écoute des administrés
- Rôle de prévention renforcé

Coûts induits :

- Coût salarial lié au recrutement d'un emploi-jeune

BILAN : les conséquences de l'ARTT dans chaque service

Services	Effectif		Temps partiel (TP)	Temps non complet (TP)	Equivalent temps plein	Modalités d'ARTT et conséquences statutaires	Conséquences sur le fonctionnement du service	Coûts induits
Administratif	Titulaires	4	1x50%		4,5	Aménagement hebdomadaire (vendredi après-midi)	Acquisition d'un logiciel pour la gestion du cimetière Formation pour développer la polyvalence	
	Non titulaires	1						
Services internes	Titulaires	2			2	Paie : modulation de la durée hebdomadaire sur un cycle de 4 semaines Finances : récupération en 1/2 journée chaque semaine	Création d'un emploi TNC 50%	Coût salarial annuel d'un agent administratif 1er échelon = + 57 787,64 FF
	Non titulaires							
Services techniques	Titulaires	13	2x80%		16,6	Annualisation du temps de travail	Alternance de périodes hautes et basses d'activité	Coût salarial annuel induit par l'augmentation de la quotité des TP d'un Agent technique 6ème échelon = + 16 256,16 FF
	Non titulaires	4				Passage de 80% à 90% pour les TP : maintien de la durée hebdomadaire de travail		
Ecoles	Titulaires	5		2x 32/39ème	4,6	Annualisation du temps de travail		Coût salarial annuel induit par l'augmentation de la quotité des TNC, ATSEM 4ème échelon = + 25 113,14 FF
	Non titulaires					Passage de 32/39ème à 32/35ème pour les TNC : maintien de la durée hebdomadaire de travail		
Animation/Sports	Titulaires	12		3x 30/39ème	16,3	Passage de 30/39ème à 30/35ème pour les TNC : maintien de la durée hebdomadaire de travail	Création de 2 emplois d'agents d'animation intercommunaux (18h hebdomadaires)	Coût salarial annuel induit par les recrutements = + 106 684,80 FF
	Non titulaires	5						
Police Municipale	Titulaires	2	1x80%		1,8	Passage de 80% à 90% pour les TP : maintien de la durée hebdomadaire de travail	Recrutement d'un emploi-jeune pour assurer l'accueil de la population	
	Non titulaires					Aménagement hebdomadaire pour le TC		
Total	Titulaires	38	4	5	45,8		4 recrutements soit 2,5 ETP	+ 247 083,89 FF
	Non titulaires	10						

N.B. : Le coût salarial est calculé à partir du traitement de base (sans indemnité de résidence ni supplément familial) et des cotisations patronales
Exemple pour le passage d'un TNC 32/39ème à 32/35ème : $(10\,986,99 - 9\,155,83) \times 12 = 12\,556,57$ FF

Tableau des effectifs par service

Services	Effectif total	Catégories d'emploi	Titulaires	Non titulaires							
				Contractuels		Emplois jeunes		CES		CEC	
				Début et fin de contrat	Situation après contrat	Début et fin de contrat	Situation après contrat	Début et fin de contrat	Situation après contrat	Début et fin de contrat	Situation après contrat
Administratif		Catégorie A									
		Catégorie B									
		Catégorie C									
Scolaire		Catégorie A									
		Catégorie B									
		Catégorie C									
Technique		Catégorie A									
		Catégorie B									
		Catégorie C									
Social		Catégorie A									
		Catégorie B									
		Catégorie C									

N.B. : Le tableau présente à titre indicatif les données nécessaires à un état des lieux. Il n'est pas exhaustif et ne mentionne que quelques exemples de services.

Tableau des effectifs par type d'emploi et service : temps complet, non complet et temps partiel

Services	Catégories d'emploi	Temps complet	Temps partagé	Temps non complet			Temps partiel					TOTAL	
				< 19h30	entre 19h30 et 31h30	> 31h30	90%	80%	70%	60%	50%		
Administratif	A - emploi de direction												
	A - encadrement												
	B												
	C												
Scolaire	A - emploi de direction												
	A - encadrement												
	B												
	C												
Technique	A - emploi de direction												
	A - encadrement												
	B												
	C												
Social	A - emploi de direction												
	A - encadrement												
	B												
	C												

N.B. : Le tableau présente à titre indicatif les données nécessaires à un état des lieux. Il n'est pas exhaustif et ne mentionne que quelques exemples de services.

Tableau des absences par service

Services	Maladie	Longue maladie	Longue durée	Accident de service	Maternité ou adoption	TOTAL
Administratif						
Scolaire						
Technique						
Social						
TOTAL						

Indication * :

Le taux d'absentéisme pour les collectivités de 3 à 29 agents est de 6,5, ce qui représente 2 agents en arrêt maladie sur l'année.

Il est de 6,9 pour les collectivités de 50 à 199 agents soit 2 agents en arrêt maladie sur l'année.

$$\text{Taux d'absentéisme} = \frac{\text{nb d'agents absents **}}{\text{nb d'heures travaillées sur l'année}}$$

* Données issues des statistiques nationales réalisées par la SOFCAP

** Arrêts en maladie ordinaire, AT, maternité, LM et Maladie LD

Tableau des formations suivies par service et catégorie d'emploi

Services	Catégories d'emploi	Nombre de jours moyen passé en formation				Moyenne
		Préparation concours	Formation interne	Formation professionnelle externe	Cours par correspondance	
Administratif	Catégorie A					
	Catégorie B					
	Catégorie C					
Scolaire	Catégorie A					
	Catégorie B					
	Catégorie C					
Technique	Catégorie A					
	Catégorie B					
	Catégorie C					
Social	Catégorie A					
	Catégorie B					
	Catégorie C					

N.B. : Le tableau présente à titre indicatif les données nécessaires à un état des lieux. Il n'est pas exhaustif et ne mentionne que quelques exemples de services.

Tableau des horaires collectifs de travail par service

Services	Période	Horaires d'ouverture au public						Horaires atypiques			
		Semaine			Samedi			Week-end	Soir	Jours fériés	
		Matin	Après-midi	Matin	Après-midi	Matin	Après-midi				
Etat-civil	Eté										
	Hiver										
Scolaire	Eté										
	Hiver										
Social	Eté										
	Hiver										
Culturel	Eté										
	Hiver										
Technique	Eté										
	Hiver										
Sport	Eté										
	Hiver										

N.B. : Le tableau présente à titre indicatif les données nécessaires à un état des lieux. Il n'est pas exhaustif et ne mentionne que quelques exemples de services.

Tableau des heures supplémentaires par service et catégorie d'emploi

Services	Catégories d'emploi	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total sur l'année	Récupération	Paiement	TOTAL
Administratif	A - emploi de direction																
	A - encadrement																
	B																
	C																
Scolaire	A - emploi de direction																
	A - encadrement																
	B																
	C																
Technique	A - emploi de direction																
	A - encadrement																
	B																
	C																
Social	A - emploi de direction																
	A - encadrement																
	B																
	C																

N.B. : Le tableau présente à titre indicatif les données nécessaires à un état des lieux. Il n'est pas exhaustif et ne mentionne que quelques exemples de services.

Tableau des astreintes par service et catégorie d'emploi

Services	Catégories d'emploi	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Total sur l'année	Interventions	TOTAL
Administratif	A - emploi de direction															
	A - encadrement															
	B															
	C															
Scolaire	A - emploi de direction															
	A - encadrement															
	B															
	C															
Technique	A - emploi de direction															
	A - encadrement															
	B															
	C															
Social	A - emploi de direction															
	A - encadrement															
	B															
	C															

N.B. : Le tableau présente à titre indicatif les données nécessaires à un état des lieux. Il n'est pas exhaustif et ne mentionne que quelques exemples de services.