

CONCOURS D'ATTACHÉ TERRITORIAL

SESSION 2018

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Durée : 4 heures – Coefficient : 4

SPÉCIALITÉ : ADMINISTRATION GÉNÉRALE

INDICATIONS DE CORRECTION

Rappel du sujet :

Attaché territorial, vous êtes chargé(e) de mission auprès de la directrice générale des services (DGS) de la communauté d'agglomération d'Alpha (120 000 habitants), récemment créée suite à la fusion de quatre EPCI. À cette occasion, des disparités de calcul et de gestion du temps de travail sont apparues. Par ailleurs, la Présidente d'Alpha a relevé le nombre croissant d'observations des Chambres régionales des comptes portant sur le temps de travail dans les collectivités et souhaite avoir une position exemplaire en la matière.

Dans ce contexte, la DGS vous demande de rédiger à son attention un rapport sur la mise en place d'une organisation harmonisée et moderne du temps de travail, permettant de dégager des solutions opérationnelles appropriées pour la communauté d'agglomération d'Alpha.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des éléments du dossier et en mobilisant vos connaissances.

1) Présentation du sujet

- L'organisation du temps de travail est une problématique partagée par l'ensemble des collectivités. Les directions des ressources humaines doivent concilier, parfois avec difficulté, un corpus juridique relativement complexe avec la diversité des métiers exercés dans la fonction publique territoriale et une nécessaire flexibilité liée aux services à rendre.
- L'actualité du sujet est liée à la parution du rapport Laurent en 2016, à la publication de la circulaire de 2017 exhortant les collectivités à effectuer le temps de travail annuel légal avec, parallèlement, une accélération des contrôles des CRC.
- Il s'agit d'un sujet structurant qui articule des enjeux budgétaires, RH et organisationnels. Il irrigue l'ensemble des services. Il soulève des enjeux de conduite du changement (quel périmètre de négociation choisit-on ? quels leviers actionne-t-on ? quelles sont les marges de manœuvre ? quelles propositions paraissent recevables du fait de la nature et de la culture de la nouvelle collectivité ?) et de management (comment animer un tel changement auprès de ses équipes ? comment trouver les bons espaces de discussion, la bonne temporalité ? quels outils de suivi mettre en place ? etc.). Cette complexité illustre pour un futur attaché territorial le type de questions sur lesquels travaille la hiérarchie des collectivités territoriales et aide à mieux en comprendre les décisions.
- Ce sujet invite le candidat à se positionner en tant qu'encadrant responsable de la bonne utilisation de l'argent public. Il est attendu qu'il prenne la dimension de la posture souhaitée

devant ce sujet : il doit appliquer le droit, faire des propositions réalistes à sa hiérarchie et accompagner le changement auprès de ses équipes. Sur un sujet potentiellement polémique, il ne doit pas prendre parti et stigmatiser par exemple « les fonctionnaires qui ne travaillent pas assez » ; le candidat devra adopter un style administratif neutre et ne pas se laisser influencer par ses propres réactions.

- Le traitement du sujet ne peut s'affranchir de la question du dialogue social. Le candidat pourra montrer sa connaissance des mécanismes du dialogue social. Il doit considérer les organisations syndicales comme des partenaires à part entière et éviter une vision binaire qui opposerait les syndicats défendant les acquis ou empêchant le progrès et la Direction Générale désireuse de dégrader les avantages sociaux ou rationaliser les coûts.
- Le contenu du dossier invite le candidat à élargir le sujet au-delà de la question de la durée du travail en abordant d'autres thématiques : télétravail, conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée, qualité de vie au travail. Le sujet invite ainsi à repenser le temps de travail en fonction des nouveaux enjeux sociétaux. De nombreux spécialistes ont souligné l'inefficacité des réunions trop longues ou trop tardives, les risques liés à la dilution des temps professionnels et, inversement, l'augmentation de la productivité lors du travail à distance ou les attentes des jeunes agents qui sont plus enclins à partir tôt afin de se consacrer à une autre activité professionnelle de type entrepreneurial ou à un autre type d'engagement. Un lien est également possible avec la rémunération.
- Le sujet peut être étendu à la question de l'adaptation aux besoins de l'utilisateur (guichets uniques à horaires étalés, nocturnes, design de service, etc...) et à leurs nouveaux comportements. Cette dimension permet de mesurer l'intérêt des candidats pour les évolutions sociétales et les solutions que les collectivités peuvent proposer.
- La révision du temps de travail implique nécessairement la conduite d'un projet complexe, global, de long terme et impose au candidat de démontrer qu'il maîtrise les fondamentaux de la conduite de projet.
- Ce sujet a le mérite de laisser un large champ possible dans la mise en place de solutions. Plusieurs scénarios de réorganisation sont envisageables : en traitant le sujet dans sa globalité, en le sectorisant, en le priorisant, etc. Cela permet de mesurer la « créativité » du candidat de même que l'aspect réaliste de ses propositions.
- Le candidat ne devra pas tomber dans le piège de vouloir aborder tous les points relatifs au temps de travail car cela serait impossible dans le cadre de l'épreuve et dans le temps imparti. Il devra également éviter d'aller vers une deuxième partie qui serait trop technique. C'est bien la conduite du projet global qui est attendue, avec ses choix et arbitrages réalisés en amont.

2) Analyse de la mise en situation et du dossier

La commande invite le candidat à prendre en compte les points suivants dans son analyse :

- **« récemment créée suite à la fusion de quatre EPCI »** : dans ce contexte complexe, la collectivité va connaître un temps d'inertie lié à la nécessaire fusion, puis à l'harmonisation des acquis sociaux (rémunération, temps de travail, avantages divers), qui ne devra pas se transformer en paralysie. Cela invite à placer la démarche dans un format participatif, de dialogue et d'accompagnement au changement et à veiller à l'équité de traitement des agents.
- **« vous êtes chargé(e) de mission auprès du Directeur Général des Services »** : la candidat doit évaluer quel est le bon niveau d'information, en sa qualité d'aide à la décision, à apporter à la Direction Générale et tenir compte des acteurs importants de cette démarche : le ou la DRH, les partenaires sociaux, les directeurs, les membres de la Direction Générale. Les élus ont souvent un fort niveau de délégation sur les questions RH vers les services. Pour autant, le candidat doit penser à les mentionner et montrer qu'il a saisi leur rôle (notamment vis à vis du Comité technique).
- **« une organisation harmonisée et moderne du temps de travail »** : le terme « gestion » a délibérément été écarté, tout comme l'expression « protocole du temps de travail ». En effet, ce n'est pas un document technique qui doit émerger de la conduite de cette

démarche, mais une organisation, une nouvelle culture qui prenne en compte aussi bien les obligations légales que la qualité de vie au travail. Le dossier propose plusieurs pistes en la matière. Le sujet ne serait pas intégralement traité si ces aspects n'étaient pas pris en compte.

- Le choix des textes peut orienter le sujet sous un angle un peu technique (la question des sujétions particulières, la pénibilité, les heures supplémentaires....sont abordées), mais un candidat au profil généraliste peut très bien s'en sortir sans s'attarder sur les textes techniques qui sont peu nombreux.

- Les textes sont de trois types :
 - Des textes réglementaires qui précisent le cadre juridique et permettent de transmettre des éléments de base aux candidats qui seraient étrangers au sujet,
 - Des articles de presse spécialisée, qui adoptent parfois un parti pris et un ton provocateur qui doit d'amener les candidats à garder à l'inverse un style neutre et administratif. Ces articles apportent un éclairage intéressant pour les propositions, avec des expériences déjà menées dans d'autres collectivités.
 - Des extraits de rapports qui sont incontournables sur le sujet, et qui apportent de la matière et de la méthode afin d'aider le candidat à structurer son analyse sur un sujet aussi large.

Document 1

Ce document souligne la difficulté de prise en compte de la notion de pénibilité dans les textes. Si la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites et sa transposition dans le code du travail vient apporter une définition légale à la pénibilité et déterminer les obligations de l'employeur pour en assurer la prévention et le suivi, la transposition de ces notions est loin d'être évidente dans la fonction publique territoriale. En effet, il faut agréger différents textes pour définir de manière déductive la notion et les responsabilités de l'employeur. Celles-ci ne sont pas aussi contraignantes que dans le secteur privé. Or, c'est un fait établi qu'une corrélation existe entre le temps de travail et la pénibilité.

Document 2

Ce document souligne la diversité des formes que peut prendre le dialogue social sur des thématiques de cette nature. Celui-ci peut être perçu très différemment selon les collectivités. Ce document l'aborde comme un prérequis indispensable et sous un angle purement méthodologique : il existe plusieurs modèles de négociation possibles selon la taille, l'histoire et la nature des collectivités.

Le fait que ce rapport, rédigé par des élèves administrateurs, compile l'expérience de plusieurs collectivités lui donne un prisme très pragmatique, qui peut aider le candidat à faire des propositions réalistes et recevables.

Document 3

Ce document succinct est extrait du rapport Laurent, élément pivot et déclencheur du débat sur la question du temps de travail dans la fonction publique. Il aborde également le sujet sous un angle spécifique, celui de l'aspect budgétaire. La baisse des dotations de l'État rend peu réalistes les mesures qui nivelleraient les coûts vers le haut, que ce soit en contexte de fusion ou de compensation d'heures travaillées en plus. D'autres solutions sont envisageables et les textes proposés par ailleurs doivent guider les candidats en ce sens.

Document 4

Ce document montre l'expérience d'une ville de l'Yonne et de son agglomération mutualisée qui ont pris le parti d'augmenter le temps de travail effectif, selon le souhait des élus, avec une compensation en termes d'avantages sociaux. La DRH les a convaincus qu'une augmentation budgétaire (régime indemnitaire, tickets restaurant) était une contrepartie indispensable pour négocier une augmentation du temps de travail. Il s'agit de démontrer que sur ce type de sujet, il est

impératif de choisir un angle de négociation et de trouver des compromis sous peine de créer une très forte inertie dans les échanges.

Document 5 :

Cet article de la Gazette des Communes souligne avec « relief » le fait que la durée du temps de travail dans certaines collectivités est inférieure à la durée légale. Des régimes dérogatoires anciens ont été maintenus, l'aménagement et la réduction du temps de travail ont été opérés de manière hétérogène et il n'y a pas de sécurisation juridique de ces pratiques. Le texte transpose le temps en coût et en ETP. Sur la base de ces constats, des propositions de régularisation sont attendues de la part du candidat.

Document 6 :

Cette circulaire permet de souligner l'actualité du débat sur le temps de travail dans la fonction publique et précise de manière synthétique les points essentiels de l'organisation du temps de travail à respecter (heures supplémentaires, ASA, RTT, astreintes, etc). Il oriente la réflexion pour les décideurs locaux autour de deux axes : l'adaptation des services aux usagers et la qualité de vie au travail des agents, ce qui ouvre de nombreuses pistes pour le candidat. Enfin, il réaffirme le rôle central de l'encadrement dans la mise en œuvre de ce type de démarche.

Document 7

Ce document développe l'exemple d'une collectivité qui a revu sa politique de gestion des heures supplémentaires pour instaurer un système plus rigoureux et plus équitable. Ce peut être un angle d'attaque choisi dans le cadre de négociations. L'article est également intéressant car il ouvre d'autres pistes sur les outils qui peuvent avoir un rôle facilitateur dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de gestion. Le fait de former les encadrants et les agents à cet outil peut créer une culture commune et aider à l'appropriation du changement.

Document 8

Le décret n°2016-151 précisant les conditions de mise en place du télétravail dans la fonction publique a pour vocation d'amener le candidat à élargir la question du temps de travail à un champ de réflexion plus large. En effet, ce sujet interroge naturellement les conditions de travail, l'usure, l'absentéisme, etc...même si toutes ces thématiques ne sont pas abordées dans le dossier. Même si le champ des négociations est sérié à un périmètre précis, un attaché territorial doit être à même d'établir des passerelles entre ces domaines et de mesurer l'impact des uns sur les autres.

Document 9

Ce document pointe le fait que le droit à la déconnexion récemment entré en vigueur dans le secteur privé pour les salariés cadres n'existe pas pour les agents des administrations. Les collectivités peuvent néanmoins explorer cette piste, mais sans cadre juridique. Il est attendu par ailleurs que le candidat traite de cette question pour établir un lien évident entre temps de travail et conditions de travail.

Document 10

Ce document basé sur l'exemple d'une collectivité met en évidence l'importance du management et de la concertation avec les agents dans l'accompagnement au changement. Seul le service qui a pu bénéficier de ce type d'approche n'a pas participé au mouvement de grève de la collectivité qui a fortement dégradé le service public. Le texte aborde également la nécessité de prendre le temps. En effet, le temps humain est un temps long, surtout lorsque les questions touchent au domaine de la vie personnelle comme c'est le cas pour le temps de travail.

Document 11

Cet extrait du rapport Laurent s'arrête sur la question de la badgeuse. Cela permet là encore au candidat d'élargir son analyse ou ses propositions à un autre levier possible. Cet enjeu souligne également toute la difficulté de la réflexion sur le temps de travail. L'opportunité d'installer des badgeuses suscite le débat. Leurs partisans y voient un moyen d'objectiver le temps de travail. Leurs détracteurs dénoncent une culture du pistage et une possible démission du management.

Document 12

Ce document issu des travaux de l'Observatoire Social Territorial souligne la nécessaire adaptation des collectivités aux transformations sociétales et aux évolutions des attentes des usagers. Le

document peut déstabiliser les candidats par le nombre de perspectives qu'il ouvre : le numérique, l'open data, le design de services, etc...mais aussi lui faciliter la tâche dans la mesure où il apporte des idées et réponses intéressantes.

Document 13

Ce document destiné aux agents de la Ville de Paris, qui a rédigé une charte de mise en œuvre du droit à la déconnexion, peut n'être lu qu'à travers ses titres. Il apporte des éléments pragmatiques sur les alternatives aux mails, les garde-fous par rapport à la santé au travail, etc. Il interpelle également sur la qualité des échanges interpersonnels au travail. Enfin, il montre que la question de la déconnexion n'est pas utopique, certaines collectivités se l'étant déjà appropriée.

3) Proposition de plan détaillé

Avertissement : *il s'agit d'une proposition de plan. D'autres plans sont possibles, au correcteur d'évaluer dans quelle mesure le plan proposé restitue les principaux axes de questionnement et les articule de manière cohérente.*

L'auteur peut proposer d'autres exemples de plans possibles à la suite de ce plan détaillé. Cf. infra.

En-tête

Rappel du cadrage : le rapport doit adopter la forme suivante et reprendre les informations que le candidat trouve en première page du sujet dans la commande et la liste signalétique des documents au dossier.

Communauté d'agglomération d'Alpha

Le 22 novembre 2018 (date du concours)

RAPPORT à l'attention de Madame la Présidente

Objet : la mise en place d'une organisation harmonisée et moderne du temps de travail

Références : uniquement celles des principaux textes juridiques ou officiels fondant la note Rapport Laurent sur le temps de travail dans la fonction publique, 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.

Décret n°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mises en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

Introduction

Rappel du cadrage : le rapport doit comporter une introduction d'une vingtaine de lignes, qui s'apparente à celle d'une composition ou dissertation (entrée en matière, reformulation du sujet, présentation de la problématique dans son contexte) et doit impérativement comprendre une annonce de plan.

Éléments pouvant être abordés en introduction :

- La production de rapports, les débats, projets de lois, articles de presse sur le non-respect du temps de travail légal dans la fonction publique
- Le contexte institutionnel de forte contrainte financière, de diminution des ressources, de baisse des effectifs et de réforme annoncée de la fonction publique
- La volonté de l'exécutif de la collectivité de respecter les textes de façon exemplaire.
- La définition du temps de travail en citant au moins par exemple l'obligation des 1607 heures annuelles.
- L'enjeu d'une application du temps de travail équitable entre les différentes entités qui composent le nouvel EPCI

- L'attente d'une organisation qui ne soit pas pensée de façon arithmétique mais « moderne », c'est à dire qui permette en même temps de repenser des pratiques, d'être plus en adéquation avec les évolutions sociétales et la vie personnelle des agents et des usagers.

Plan détaillé

Rappel du cadrage : le développement est organisé en parties et en sous-parties. Le plan est impérativement matérialisé par des titres comportant des numérotations en début des parties et sous-parties.

Avertissement : l'intégralité des idées présentées ci-dessous peut difficilement se retrouver dans une même copie, mais il s'agit d'autant de pistes de réponses et de corrections possibles

I- La nécessaire réorganisation du temps de travail dans la fonction publique territoriale : enjeux et cadre juridique

A) Un contexte propice à une redéfinition des règles du temps de travail dans les collectivités territoriales

- **Un faisceau d'éléments institutionnels incitant à une réorganisation du temps de travail (doc 5).** Le rapport Laurent (que les candidats doivent normalement connaître du fait de sa large diffusion) a fait le constat que de nombreuses collectivités ne respectent pas les obligations en matière de temps de travail. Les rapports d'observation des Chambres régionales des comptes (CRC) se sont multipliés, le sujet a été médiatisé, soulignant la différence avec le secteur privé. Enfin, le contexte de fusion des régions et des intercommunalités a fait apparaître des différences entre les entités qui composent les nouvelles collectivités ou EPCI. Ces éléments amènent naturellement les décideurs locaux à revoir l'organisation du temps de travail dans un objectif de régularisation et de saine utilisation de l'argent public.
- **Une obligation juridique rappelée par la circulaire de 2017 (doc 6).** Cette circulaire est venue rappeler les obligations qu'ont les collectivités de réviser le cas échéant leur protocole de temps de travail, dont la durée est souvent inférieure aux 1607 heures obligatoires.
- **La situation des finances publiques (doc 3).** Dans le contexte actuel des finances locales, la révision du temps de travail ne peut pas se traduire par une compensation financière systématique. Ce type de solution n'est plus recevable depuis plus d'une dizaine d'années à présent. La contrainte budgétaire est un élément désormais inscrit dans l'ADN des collectivités. Celles-ci doivent réinventer leur action de manière créative en compensant d'éventuelles mesures par une modernisation des pratiques, un accent mis sur la formation et la montée en compétences des agents, la réorganisation des processus de travail en impliquant les agents. Enfin, il faut s'interroger, lors de l'impulsion de chaque nouveau projet, sur ses incidences : quelles conséquences financières directes ou indirectes ? Une étude d'impact doit permettre d'évaluer s'il est raisonnable de lancer un nouveau projet ou service.

B) Un cadre juridique complexe et souffrant d'imprécisions préjudiciables à une application uniforme du droit

- **Une multiplicité de textes parfois difficilement applicables pour les collectivités (docs 1 et 9).** Les textes peuvent souffrir d'incohérences, voire n'avoir jamais été transposés à la fonction publique, ou de la fonction

publique d'Etat vers la fonction publique territoriale. Cette instabilité juridique peut conduire à deux types de comportements : une forme d'attente ou d'immobilisme de crainte de prendre des décisions illégales ou bien une interprétation erronée avec la mise en œuvre qui en découle. Les DRH des collectivités utilisent les réseaux professionnels pour échanger sur le sujet ou mobilisent des experts du domaine, en interne pour les grandes collectivités ou en mandatant des prestataires externes pour d'autres. Cela explique également l'existence, 15 ans après la mise en place de l'aménagement du temps de travail, de régimes dérogatoires et inégalitaires au sein des collectivités. Enfin, cela place l'autorité territoriale en position de faiblesse dans le cadre de négociations, les agents pouvant lui opposer qu'ils n'ont pas par ailleurs les mêmes droits que dans le secteur privé, comme le droit à la déconnexion.

- **Une forme d'insécurité juridique pour les décideurs locaux.** La complexité des textes et des processus de saisine des instances telles que le CT ou le CHSCT induisent une forme d'insécurité juridique pour les DRH en matière de réglementation du temps de travail. La rédaction de délibérations peut être un exercice risqué. Il faut également noter la complexité de la prise en compte des sujétions particulières au sein des collectivités. Abritant une telle variété de métiers et devant garantir la continuité du service public, il leur est difficile de déterminer de manière égalitaire les métiers qui peuvent bénéficier d'une réduction de la durée annuelle du travail.
- **Des règles non harmonisées à l'échelle nationale (docs 5 et 6).** Il existe une importante disparité dans la manière dont les Autorisations Spéciales d'Absences (ASA) sont accordées aux agents par les autorités territoriales. En effet, les textes de référence sont diffus, parcellaires et sont conçus pour s'appliquer à la fonction publique d'Etat. De plus, l'accent est souvent mis sur la responsabilité des managers dans l'octroi ou non de ces autorisations, ceux-ci devant à la fois assurer le bon fonctionnement du service et garantir une vie personnelle acceptable à des agents qui ont un temps de travail contraint. Là encore, dans l'attente d'une harmonisation et de directives législatives, les collectivités traitent les demandes de manière parfois inéquitable pour les agents et dans un contexte de flou juridique, notamment lorsque les demandes portent sur des absences pour motifs religieux.

II- **La mise en place d'une organisation harmonisée et moderne du temps de travail au sein de la communauté d'agglomération (CA) d'Alpha**

A. Les facteurs clés de réussite de la démarche

- **Profiter d'un contexte favorable à une réorganisation.** La CA d'Alpha est issue de la fusion de 4 EPCI. Ce changement institutionnel génère naturellement des interrogations et inquiétudes de la part des agents : les effectifs vont-ils être réduits ? Certains agents vont-ils perdre leur poste ? leurs missions vont-elles changer ? Quels vont être les avantages sociaux : ceux de l'EPCI le plus important ou bien ceux d'un nouveau régime ? Parmi ces questions, celles concernant les règles de temps de travail vont se poser avec acuité. En parallèle, la pression en faveur du respect des 1 607h annuelles, les contrôles de plus en plus fréquents des CRC et la contrainte budgétaire constituent un terreau très favorable à la réorganisation du temps de travail au sein de la nouvelle collectivité. Parallèlement à l'enjeu de la continuité des services pour les usagers lors

de la fusion, il s'agit d'un chantier qui pourra être engagé prioritairement par l'équipe de direction générale.

- **S'interroger sur les objectifs prioritaires (doc 12).** Même s'il sera important de communiquer dès le début de la démarche et de concevoir une approche participative des agents et des usagers, il faudra prendre la précaution et le temps de bien s'interroger sur les objectifs prioritaires qui doivent être atteints. En fait, la question du temps de travail étant tellement vaste et ramifiée, il est nécessaire d'identifier les points névralgiques devant être impérativement réglés et ceux qui peuvent attendre. Quel est le souhait de la Direction Générale ? Mettre le droit en application ? Ne pas générer de surcoût financier ? Ne traiter que chantier par chantier (ASA, heures supplémentaires, cycles etc...) ? Au contraire élargir le sujet aux conditions de travail et l'orienter vers la qualité de vie au travail ? Prioriser la réflexion sur les besoins des usagers et voir seulement ensuite quels leviers peuvent être actionnés en interne ?
- **L'importance du dialogue social (doc2).** Outre le processus classique de concertation avec les partenaires sociaux et le passage devant les instances (CT, CHSCT etc...), la nature et l'ampleur du sujet ne pourront s'affranchir d'un dialogue social permanent constitué de groupes de travail consultés bien en amont des CT sous peine d'arriver à une situation de blocage totale de la collectivité par les agents (grève). Cela va mobiliser les services RH quasiment à temps plein pendant plusieurs mois et il conviendrait d'identifier un référent formé aux techniques de négociation, missionné auprès de la Direction Générale pour mener ces échanges. Au-delà des représentants syndicaux élus, il pourrait être imaginé d'élargir la concertation en constituant des groupes de travail d'agents (échantillon représentant les catégories, les filières, les métiers, les sujétions etc...).
- **Une méthode rigoureuse pour une gestion de projet complexe.** Pour mener à bien une démarche d'une telle ampleur, il est essentiel de suivre une méthodologie de projet rigoureuse que le candidat devra exposer, de la phase amont de négociation jusqu'à la phase de mise en œuvre et de suivi. Il devra donc mentionner la forme du pilotage, la nomination d'un chef de projet (et de référents de sous-projets selon le découpage de la démarche), les démarches amont telles que le benchmark, les diagnostics internes grâce à l'utilisation des données RH, les objectifs, le calendrier cadencé par le passage devant les instances, l'étude d'impacts, les délibérations à prendre, la communication, les modalités d'évaluation.

B. La négociation du projet et l'accompagnement au changement

- **Définir les dimensions du temps de travail qui feront l'objet d'une négociation (docs 4, 7 et 11).** Une fois la phase amont de la démarche validée, il sera nécessaire d'arrêter avec la Direction Générale le périmètre des négociations, les marges de manœuvre budgétaires, les leviers à activer ou non, la forme de la concertation (plus ou moins directive), la méthode et le calendrier adéquat.
- **Le rôle de l'encadrement (doc 10).** La mise en place de ce type de démarche nécessite une action d'accompagnement au changement menée en premier lieu par les encadrants, lors des temps de concertation prévus dans le projet mais aussi indépendamment tout au long du projet. L'encadrant doit prendre le temps de redéfinir les enjeux et les notions, écouter les craintes, les accepter, évoquer les gains et les pertes du changement, laisser l'équipe faire des propositions, etc. Enfin, l'encadrement a un rôle majeur d'exemplarité dans la déclinaison du projet, dans son discours et par ses actes. La cohésion entre l'encadrement et la Direction Générale doit être irréprochable, les désaccords devant

s'exprimer dans d'autres lieux, avec des homologues par exemple. La collectivité peut prévoir un plan de formation et des séminaires réguliers à l'attention des encadrants pour les soutenir dans cette posture.

- **Faire de la contrainte une opportunité (doc 8, 12 et 13).** La contrainte de la réorganisation du temps de travail ne doit pas être appréhendée uniquement comme une perte d'acquis social. Le temps de travail peut être relié aux questions de bien-être au travail et de modernisation de l'organisation du temps de travail comme le télétravail ou le droit à la déconnexion. Le changement peut être une opportunité de travailler autrement et de gagner une meilleure qualité de vie personnelle. Dans ce domaine, c'est surtout le dispositif du télétravail qui offre le plus de marges de manœuvre : celui-ci n'a pas été pensé d'un bloc dans les textes et fait preuve d'une grande flexibilité. Outre le principe même du travail à distance, il interroge les rythmes de travail. Télétravailler 1, 2 ou 3 jours par semaine, avec ou sans jour fixe : quelles sont les conséquences sur l'efficacité, l'équipe, le management, la vie personnelle, où mettre le curseur ? Le candidat peut se questionner sur ces sujets. D'une manière générale, des temps de validation d'étapes devront être intégrés au calendrier du projet afin d'identifier de nouveaux leviers avec l'équipe de Direction Générale et permettre d'arriver à un consensus. Si le télétravail constitue un point d'appui important, d'autres leviers sont envisageables : cela peut être l'occasion de revoir la manière de conduire des réunions (pas de réunions en soirée), de mettre en place des outils collaboratifs à distance, les visioconférences pour éviter le temps de déplacement entre les sites, etc...Il faudra apporter une vision réaliste du « levier » en évoquant son coût, les conditions de sa mise en œuvre, ses destinataires, etc...Les opportunités du point de vue de l'utilisateur peuvent aussi être évoquées : investir le temps extrascolaire, ouvertures tardives ou décalées pour ceux qui travaillent, etc.
- **Evaluer et communiquer.** Étant donné l'importance de l'enjeu, une phase d'évaluation est indispensable, associée à une possible clause de renégociation et un suivi rigoureux d'indicateurs. La mise en place de cette démarche ne pourra cependant pas se faire de manière expérimentale et basculera probablement directement en mode établi (les va et vient se feront plutôt dans la phase amont, celle de la concertation). S'agissant de la communication, interne comme externe, elle doit être abordée tout au long du projet comme une aide à l'accompagnement au changement. Les possibilités sont larges en la matière et il sera intéressant de mesurer la créativité des candidats dans ce domaine.

Conclusion

Rappel du cadrage : la conclusion est facultative. Elle peut toutefois utilement souligner l'essentiel, sans jamais valoriser des informations oubliées dans le développement.

- Il peut exister autant de modèles d'organisation du temps de travail que de type de collectivités, à condition que les obligations réglementaires soient respectées. Cependant, quel que soit le modèle retenu, ce type de démarche ne peut se faire sans concertation ni sans arbitrage/choix.