

## LES ADMINISTRATIONS APPELEES A REVOIR LEUR TEMPS DE TRAVAIL

### Le vrai étonnement, c'est la faiblesse du management

Philippe Laurent, le président du CSFPT, aidé de trois inspections générales, a été chargé par le Premier ministre de rédiger un rapport sur le temps de travail des fonctionnaires. Interview exclusive.

### Cet article fait partie du dossier

### Temps de travail : les fonctionnaires territoriaux travaillent-ils assez ?

#### Que constatez-vous dans le rapport que vous devriez remettre mi-mai au Premier ministre ?

Nous sommes repartis de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT). **Initialement, elle ne concernait pas la fonction publique. Contrairement aux entreprises, l'organisation du travail n'a pas été repensée. On a seulement ajouté sur les rythmes de travail existants des jours de RTT, devenus des jours de congé qui, ajoutés aux autres, font masse. Ces jours existent. C'est un souci car ils sont considérés comme acquis. La prise de RTT n'a en outre pas été compensée par des hausses d'effectifs. Les agents font souvent plus de 1 607 heures par an, mais de manière cachée, sous forme d'heures supplémentaires ou de comptes-épargne temps.**

#### Ou'est-ce qui vous a étonné au fil des auditions ?

La préoccupation du travail, le temps où l'on pense à son travail, est bien supérieure à 35 heures. C'est vrai partout, pas seulement chez les cadres qui effectuent du travail « gris », non officiel, par **le biais des nouvelles technologies de communication. Mais le vrai étonnement, c'est la faiblesse du management. Dans les trois versants, on n'a pas pensé l'organisation du travail. Or, avec une organisation différente, on aurait souvent une meilleure productivité. Autre point méconnu, 40 % des agents travaillent régulièrement le week-end. Sans rémunération attractive, comme dans le secteur privé, la compensation se fait par réduction du temps de travail.**

#### Pourquoi préconiser quatre cycles de travail ?

Nous en avons identifié jusqu'à neuf possibles dans certains services. C'est très compliqué à gérer. **Les agents doivent pouvoir choisir leur cycle, si le service le permet, mais nous proposons de limiter le choix à quatre, dont au moins un de 35 heures, qui n'entraîne pas de jours de RTT. On a souvent repris les anciens rythmes en leur appliquant des jours de RTT, alors que l'esprit de la réforme de 2001 était de limiter les semaines à 35 heures.**

#### Avez-vous noté d'autres curiosités ?

Il y a certains abus sur les autorisations spéciales d'absence (ASA). **Dix jours peuvent être accordés pour un mariage. Ces ASA doivent être harmonisées. Dans la fonction publique de l'Etat, cela paraît plus simple que dans la territoriale où les textes n'ont jamais été publiés. C'est une question d'équité entre collectivités et versants d'une même fonction publique. Il faut une négociation.**

### **Les CRC jugent trop élevé le nombre d'heures supplémentaires. Comment y remédier ?**

Nous proposons de publier un guide des bonnes pratiques, par exemple afin de remettre en cause un protocole existant, dans les collectivités locales quand le temps de travail est inférieur à la durée légale de 1 607 heures, durée que nous réaffirmons. Pour y parvenir, la seule solution est la négociation locale. Elle peut se faire progressivement. Nous préconisons également, selon le cas, d'allonger le temps de travail pour arriver à 35 heures ou de réduire le nombre de jours de RTT avec en contrepartie des jours de formation supplémentaires proposés aux agents.

### **L'annualisation est-elle la solution ?**

C'est une bonne solution, car l'activité de nombreux services fluctue. Les agents doivent être là quand le public est là et en a besoin : telle est la contrainte du service public. Mais, contrairement au secteur privé, ils ne sont pas informés régulièrement des heures effectuées et de leur solde de congés. Les leur communiquer leur permettrait de les suivre, d'éviter des situations inextricables en fin d'année. Sur ce point, il est nécessaire d'obtenir du management un minimum d'engagement car l'annualisation exige un suivi.

### **Recommandez-vous le contrôle du temps de travail ?**

Auparavant, personne n'en voulait. Maintenant, il est accepté, parfois souhaité. Mais tout dépend des organisations. Doit-il concerner les cadres au forfait ? Ma position n'est pas tranchée. Dans une petite collectivité, où tout le monde sait quand chacun arrive, un système sophistiqué est inutile. A l'intérieur d'un cadre, il y a des dérives, pas systématiques, pas si importantes. Difficile pour un chef de service, confronté à neuf rythmes de travail, de savoir qui travaille quand et de trouver des moments où toute l'équipe est présente en même temps.

### **34 préconisations, c'est beaucoup...**

Nombre d'entre elles visent à améliorer le management et la transparence. Et certains points sont difficiles à aborder : le droit du travail paraît moins respecté dans le secteur public que dans le secteur privé, où l'inspection du travail peut être saisie. Personne ne joue ce rôle dans la fonction publique. L'idée selon laquelle le privé serait une jungle et le public naturellement bienveillant a vécu.

### **Quels outils proposez-vous ?**

Nous préconisons des outils de suivi statistique similaires au bilan social du privé, plus documenté que le rapport sur l'état de la collectivité, souvent peu renseigné. A l'hôpital, nous demandons une évaluation de l'impact des cycles de douze heures dérogatoires, à la fois souhaités et contestés. Nous affirmons que la question du temps de travail est indissociable de celle de l'organisation du travail et de la qualité du management. Chaque service devrait dialoguer sur cette question. Il faut aussi rendre obligatoire des évaluations et débats en conseil municipal afin que le sujet sorte. On ne sait pas comment cela se passe vraiment. Et cela nourrit des fantasmes.



## Harmoniser, mais par des négociations locales

Auditionnées une première fois fin 2015, les organisations syndicales (OS) de la fonction publique ont été reçues fin mars par Philippe Laurent. Rompu au dialogue en tant que président du Conseil supérieur de la FPT, le maire (UDI) de Sceaux a tenu à vérifier et à faire valider ses préconisations avant de les suggérer au Premier ministre.

« Les syndicats sont assez ouverts. C'est une opportunité de dialogue social », assure Philippe Laurent, qui n'entend pas brusquer les OS. Acquis à la réouverture de négociations locales, au niveau où le temps de travail a déjà été négocié, les représentants syndicaux le sont aussi. Prêts à discuter des excès, ils le sont moins de ce qu'ils considèrent être des avantages acquis avant la loi sur l'ARTT.

Majoritairement défavorables au contrôle du temps de travail, qui ne se justifie selon eux qu'en cas d'horaires variables, ils souhaitent conserver des compensations pour les sujétions particulières et les heures supplémentaires, justifiées par les missions de service public (dimanche, nuit, pénibilité). Soucieux d'équité, ils ne devraient pas s'opposer à une harmonisation entre collectivités, trois versants de la fonction publique et secteur privé.

## Les fonctionnaires en Europe sommés de travailler plus

Régularisation Dans les comparaisons internationales, la fonction publique française affiche une durée annuelle de travail moyenne parmi les plus basses des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Alors que le nombre annuel moyen d'heures de travail des fonctionnaires des administrations centrales de 21 pays européens était de 1 697 heures, il n'était que de 1 573 heures en France en 2010. Dans la majorité des pays, d'après l'enquête de l'OCDE, les fonctionnaires de ces administrations travaillent entre 1 600 et 1 800 heures par an. A propos de la fonction publique française, l'OCDE note dans son rapport de 2013 qu'il convient « de mieux motiver les agents, qui comptent parmi ceux qui travaillent le moins d'heures comparé à leurs homologues dans l'OCDE ».

*La gazette des communes*

