



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Le Ministre

Paris, le **22 MARS 2024**

Nos références : MEFI-D24-03097

Monsieur le président,

La consultation lancée à l'été 2023 dans le cadre du programme Fonction publique + a permis de recueillir les préoccupations et les propositions de 110 000 agents des trois versants de la fonction publique. Cette grande enquête a mis en lumière les fortes attentes des agents en faveur d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail.

C'est dans ce cadre que le premier ministre a annoncé à l'occasion de son discours de politique générale une expérimentation de la semaine en quatre jours au sein des administrations centrales et déconcentrées de l'État.

Je sais que de nombreuses collectivités ont déjà expérimenté ou généralisé ce dispositif de la semaine en quatre jours ou d'autres modalités de modulation du temps de travail (quatre jours et demi, alternance de semaines de quatre et cinq jours, etc.), afin de répondre aux attentes des agents dont les postes ne sont pas télétravaillables, en situation de charge de famille, ou encore pour attirer de nouveaux candidats, des candidats demandeurs d'une plus grande conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Ces initiatives sont une nouvelle preuve de la capacité d'innovation des collectivités territoriales au service des agents et du service public. À ce titre, je suis pleinement convaincu de l'intérêt de compléter la démarche mise en œuvre au sein des administrations de l'État par un retour d'expériences issu du monde territorial.

1/2

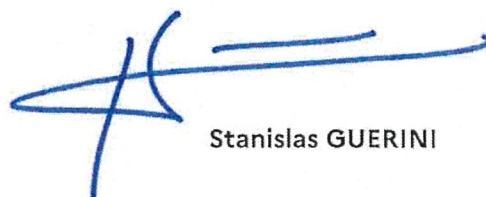
Monsieur Michel HIRIART
Président
Fédération nationale des centres de
gestion
80 rue de Reuilly
75012 Paris

101 rue de Grenelle
75327 Paris 07

Je vous invite ainsi à communiquer auprès de vos adhérents l'adresse mail ci-après, pour que les collectivités qui souhaiteraient être associées par les services de mon ministère à l'évaluation scientifique qui sera faite de ces expérimentations, avec l'appui de l'Agence de la Transition écologique, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail et l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux, le fassent savoir d'ici le 20 avril prochain : sec-5bocct.dgafp@finances.gouv.fr.

Pour votre bonne information et celle de vos adhérents, vous trouverez, en annexe à ce courrier, les repères d'application fixés pour les administrations de l'État, et la méthode d'évaluation retenue, pour mesurer les effets de cette évaluation tant sur la qualité de la vie au travail (collective et individuelle), sur la performance du service public, sur l'égalité professionnelle ou encore en matière de transition écologique. Ces évaluations permettront d'enrichir d'éléments concrets la négociation de l'accord-cadre sur les conditions et la qualité de vie au travail.

Je vous prie de croire, Monsieur le président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Stanislas GUERINI



Paris, le 22 mars 2024

NOTE

sur l'expérimentation de la semaine en 4 jours dans la fonction publique – Principes directeurs et méthodologie

Le Premier ministre a demandé que l'expérimentation de la semaine en 4 jours soit lancée dans l'ensemble des ministères au niveau central et déconcentré. La démarche s'inscrit dans la politique globale de soutien à l'attractivité des métiers de la fonction publique, d'amélioration des conditions de travail et de modernisation de son fonctionnement, telle qu'éclairée par les attentes exprimées par les 110 000 agents ayant répondu à la consultation « Fonction publique + » menée en 2023.

Il vous est proposé de vous engager dans cette expérimentation selon le cadre et la méthode détaillés dans la présente note, autour de principes directeurs communs, et dans le cadre d'un dialogue social constant et approfondi.

L'objectif de l'expérimentation est d'évaluer l'impact de ce nouveau mode d'organisation du temps de travail, au regard du double objectif d'amélioration de l'efficacité du service public et des conditions de travail des agents publics, en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'évaluation de cette expérimentation pourra intégrer, au-delà des collectifs des services de l'Etat volontaires, des éléments tirés des expériences des collectivités territoriales et des établissements de santé et médico-sociaux, s'engageant pour leur part également dans des démarches de même nature.

1. Des principes directeurs communs

- L'expérimentation s'inscrit dans le respect des volumes horaires annuels obligatoires (1 607 h/an), et ne pourra pas donner lieu à des modulations de cette durée.
- Plus généralement, elle s'inscrit dans le respect des dispositions réglementaires applicables en matière de temps de travail (durées maximales quotidiennes et hebdomadaires, pause méridienne...) ainsi que des dispositifs contribuant au développement de la culture de la prévention dans les administrations et à la vigilance portée sur la santé physique et mentale des agents publics.
- Elle se fera à effectifs constants dans les services expérimentateurs : l'organisation du travail sur une durée de 4 jours ne pourra donner lieu à un accroissement des effectifs dans le service concerné.
- Si l'expérimentation vise d'abord, à la base, la semaine en 4 jours, la possibilité est laissée de tester également d'autres formes de modulation telles que l'organisation de la semaine en 4,5 jours ou celle prévoyant l'alternance de semaines en 4 et en 5 jours, afin d'en éprouver la pertinence.
- L'attention doit être tout particulièrement être apportée à ce que la mise en place de cette nouvelle organisation du temps de travail ne vienne en toute hypothèse pas altérer la qualité du service et, mieux, contribue à l'améliorer.

En cours d'expérimentation, l'organisation du travail pourra faire l'objet d'adaptations en fonction des premières évaluations. L'expérimentation présente en outre un caractère réversible pour les services l'ayant mise en œuvre et leurs agents :

- a) dans les cas où une détérioration de la qualité de service ou des conditions de travail individuelles de certains agents serait perceptible, malgré des adaptations du dispositif, cette réversibilité pourrait être mise en œuvre de manière anticipée avant la fin du calendrier prévisionnel de l'expérimentation,
- b) dans les cas de changement de la situation personnelle d'un agent, lorsque le retour à l'organisation du temps de travail antérieure à l'expérimentation est compatible avec l'organisation du collectif, et après application d'un préavis dont la durée est à déterminer dans le cadre du dialogue collectif préalable.

1.1 Le choix des services expérimentateurs

Pour en mesurer pleinement l'impact, l'expérimentation devra concerner des services d'administration centrale, mais aussi des services déconcentrés de l'Etat.

Elle s'adressera également à des services aux missions différentes : services de conception d'une politique publique, services de gestion, services en contact avec le public.

L'expérimentation doit viser un périmètre diversifié pour mesurer son impact sur l'efficacité du service public et garantir le maintien de la continuité du service public.

Pour les services en relation directe avec le public, une attention particulière sera portée à leur impact sur les **plages d'ouverture au public** qui ne doivent naturellement pas être réduites mais *peuvent a contrario* être étendues du fait de la présence des agents sur une amplitude quotidienne élargie ; comme, de manière plus générale, sur la **qualité ressentie par les usagers du service rendu**.

Par ailleurs, des opérateurs pourront être associés à l'expérimentation si cela paraît pertinent.

Les **collectivités territoriales et établissements de santé et médico-sociaux volontaires** qui ont expérimenté ou mettent en place de telles organisations du temps de travail pourront être associés à l'évaluation.

1.2 L'inscription de la démarche dans un projet collectif, compatible avec les régimes horaires des agents concernés.

La démarche repose sur l'**engagement managérial** et le **volontariat**, pour susciter l'adhésion et avoir le maximum d'impact. Elle doit donc reposer sur un **dialogue collectif**, déconcentré **au plus près du service concerné** : il appartient à chaque ministère de relayer le plus largement possible le présent cadre d'action et d'encourager les équipes susceptibles de rentrer dans l'expérimentation à en débattre. A cette fin, il est nécessaire d'informer au préalable les agents concernés sur l'ensemble des modalités de mise en œuvre de l'expérimentation.

Par ailleurs, l'expérimentation s'adresse par nature aux services dans lesquels l'organisation du travail correspond au **régime horaire hebdomadaire**.

Elle ne pourra donc concerner les services dont les agents relèvent soit d'obligations réglementaires de service (cas des enseignants), soit de cycles horaires avec des amplitudes horaires étendues, qui ne sont pas organisés sur la semaine de cinq jours.

La situation des **agents au forfait de RTT** nécessite une attention particulière. L'expérimentation permettra de mesurer en quoi le maintien d'un forfait de jours RTT (usuellement de l'ordre de 20 jours) est conciliable ou non avec la mise en place de la semaine en 4 jours, avec l'enjeu de maintenir de manière effective le volume d'activité inhérent à un mode de travail au forfait sans aboutir à des amplitudes quotidiennes trop étendues (jusqu'à 10h), et de garantir un niveau de présence physique suffisante des agents. A ce titre, une attention particulière doit être portée sur l'impact de l'expérimentation sur les amplitudes horaires quotidiennes, qui doivent permettre de concilier la bonne organisation des services et la préservation de rythmes soutenables pour les agents.

Certaines expérimentations menées ont conduit à suspendre les forfaits de RTT pour les agents choisissant alternativement de se placer en semaine en 4 jours. D'autres dispositions peuvent être envisagées telles que la réduction du nombre de jours de RTT au forfait, à un niveau restant à définir.

Cette expérimentation se mettra en place sur la base du **volontariat**, **tout** en s'inscrivant **dans le cadre de l'organisation collective du travail que le service aura entendu adopter, après échanges au sein de l'équipe concernée**.

Pour autant, on ne peut exclure a priori du champ de l'expérimentation des services dans lesquels la totalité des agents n'auraient pas exprimé leur souhait d'y adhérer, dès lors que la présence de volontaires et de non volontaires au sein d'un collectif est compatible avec l'organisation du service. Il appartiendra à chaque chef de service concerné de déterminer la pertinence de l'expérimentation, en fonction du nombre d'agents ayant souhaité participer à l'exercice.

1.3 Articulation avec le télétravail

L'expérimentation doit également permettre d'apprécier les conditions de son articulation avec le télétravail, vis-à-vis tant des agents qui y ont habituellement recours qu'à l'inverse, de ceux qui en sont aujourd'hui écartés et pour lesquels la semaine en 4 jours peut constituer une forme d'alternative.

La logique de l'expérimentation est d'évaluer en quoi le dispositif permettrait, tout en contribuant à la qualité du service, de faire bénéficier le plus grand nombre possible d'agents d'une diminution des jours travaillés avec présence sur site, tout en garantissant un nombre de jours suffisant de présence physique des agents sur site dans l'intérêt du service.

Afin de garantir un **niveau suffisant de présence physique des agents** sur leur site de travail, cette articulation pourrait par exemple amener à ajuster le nombre de jours télétravaillés dès lors que les agents auraient recours à la semaine en 4 / 4,5 jours. A cet égard, le régime applicable au télétravail (décret n° 2016-151 du 11 février 2016) impose une présence minimale physique des agents de 2 jours par semaines, conduisant à plafonner réglementairement à 2 jours maximum par semaine le télétravail pour les agents de la semaine en 4 jours. Le nombre de journées télétravaillées est soumis à l'accord de la hiérarchie, et pourra au besoin être diminué à une journée télétravaillée par semaine si le fonctionnement des services l'impose.

1.4 Un dialogue social approfondi et continu

Un dialogue social continu et approfondi sera conduit durant l'ensemble des phases de l'expérimentation, au niveau des comités sociaux d'administration, et de leur formation spécialisée le cas échéant, et en veillant à la conduite d'un dialogue social de proximité.

Ce dialogue social permettra **d'échanger de manière continue avec les représentants du personnel sur l'ensemble des phases d'expérimentation : choix du service, calendrier, modalités de mise en œuvre, suivi et évaluation.**

2. Calendrier, suivi et évaluation

L'expérimentation a vocation à se dérouler au moins sur une année, pour en mesurer tous les effets. Elle pourra débuter dès le printemps **2024** et au plus tard en **septembre 2024** pour une durée d'un an au moins.


Pour en appréhender et en évaluer l'ensemble des impacts, une grille de critères est en cours d'élaboration avec des experts ayant observé les expériences déjà conduites et en particulier sur les impacts :

- Sur les individus (santé physique et mentale, fatigue, isolement, satisfaction du travail produit, qualité du travail, charge de travail, motivation, rémunération...);
- Sur le collectif de travail (cohésion du collectif de travail, transmission entre pairs, performance du service rendu, impact managérial);
- Sur la performance du service (continuité de services, amplitude d'ouverture, productivité...);
- En matière d'égalité professionnelle (répartition entre les femmes et les hommes expérimentateurs et motivation, impact sur la parentalité, réduction du recours au temps partiel);
- Sur le plan environnemental (réduction des transports, optimisation des espaces de travail).

Cette grille ainsi que les modalités de suivi de cette expérimentation à l'échelle interministérielle seront précisées dans les semaines à venir.

Cette expérimentation pourra associer d'autres acteurs spécialistes des conditions de travail afin d'enrichir la démarche (ANACT, laboratoires de recherche, ...), et sera accompagnée d'outils d'appui à la mise en place à destination des services expérimentateurs.

La Directrice Générale de l'Administration
et de la Fonction publique


Nathalie COLIN

Calendrier prévisionnel de l'expérimentation de la semaine en 4 jours

<p><i>Mars 2024</i> Définition du cadre et du périmètre d'expérimentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de la méthode de déploiement et du périmètre de services expérimentateurs avec les employeurs. - Partage avec les organisations syndicales pour présenter la méthode d'expérimentation, dans le cadre du lancement de la négociation sur l'organisation, les conditions et les environnements de travail
<p><i>Avril /mai 2024</i> Préparation et lancement au niveau ministériel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilisation de la liste des services expérimentateurs et de la grille d'analyse construite pour suivre l'expérimentation. - Lancement du dialogue social au niveau ministériel pour préparer la mise en œuvre de l'expérimentation dans les services identifiés - Lancement des premières expérimentations
<p><i>Printemps 2024 – Printemps 2025</i> Valorisation, suivi et analyse de l'expérimentation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actions de communication et de valorisation des expérimentations, - Retour à mi-parcours des grilles d'analyse et présentation des résultats devant les instances de dialogue social, en lien avec la négociation sur l'organisation, les conditions et les environnements de travail - Retour de l'enquête et consolidation des données collectées pour observer les tendances.
<p><i>Eté 2025</i> Premier bilan de l'expérimentation et préparation de la pérennisation et/ou de l'extension</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Premier bilan de l'expérimentation, puis pérennisation et/ou extension de la semaine en 4 jours ou d'autres formules de modulation comme la « semaine alternée ».