

NOTE DE RÉFLEXION #2

LA SEMAINE EN 4 JOURS



Réflexion pilotée par **Marie-Claude SIVAGNANAM**, vice-présidente du SNDGCT en charge des transitions sociétales et managériales, DGS de la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise

avec la contribution de **Brice DAYOT**, DGA des services et DGA préfigurateur de la Commune Nouvelle de Saint-Denis, Pierrefitte-sur-Seine, **Bruno MAGGULLI**, DGS de Suresnes et **Sandra RAMBLA-MAURY**, DGS de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or.



Syndicat National
des Directeurs Généraux
des Collectivités Territoriales



Introduction

Après l'essor du télétravail, qui s'est largement diffusé avec la gestion de la crise sanitaire, une nouvelle modalité d'organisation du travail a émergé, celle de la semaine de 4 jours.



A l'automne 2023, cette organisation du travail sur 4 jours concernait **11% des actifs en France**, recouvrant, pour les trois-quarts d'entre eux, le mode d'organisation de leur secteur d'activité ou de leur structure ou, pour un quart d'entre eux, les temps partiels, choisis ou subis[1].

Afin d'alimenter la réflexion des Directions Générales de collectivités locales et leurs exécutifs sur ce sujet émergent, **le Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales** a mené depuis plusieurs mois une enquête dont la présente note a pour objet de synthétiser les éléments de réflexion ainsi que les premiers enseignements des collectivités ayant mis en place cette nouvelle modalité d'organisation du travail.

[1] Enquête du CREDOC, avril 2024 : Semaine-en-4-jours-et-horaires-flexibles-Etude-Fondation-The-Adecco-Group-CREDOC-Avril-2024-PAP.pdf

Sommaire

1	Introduction	-----	p.02
2	Pourquoi la semaine en 4 jours ?	-----	p.04
3	Partie I – Une modulation de l’organisation du travail souhaitée, mais complexe à mettre en œuvre dans les collectivités locales	-----	p.05
4	Partie II - Les enjeux et points de vigilance à prendre en compte pour une collectivité	-----	p.07
5	Partie III - Une mise en œuvre majoritairement au cas par cas, expérimentales et variées dans les choix de modulation	-----	p.13
6	Conclusion	-----	p.16
7	Retours d’expériences	-----	p.18



Pourquoi la semaine « en 4 jours » et non pas la semaine « de 4 jours » ?

La semaine de 4 jours a été beaucoup médiatisée, notamment par des chefs d'entreprises pionniers qui ont souhaité faire évoluer l'organisation du travail de leur entreprise, mais souvent en proposant une réduction du temps de travail à salaire égal, notamment une semaine de 32 heures hebdomadaires.

Or, dans le secteur public, le nombre d'heures à effectuer dans une année est obligatoirement de 1607 heures, l'employeur n'a légalement pas la possibilité de baisser ce temps de travail. D'où les termes retenus pour cette note de réflexion : « semaine en 4 jours » et non « semaine de 4 jours ».

La semaine en 4 jours dans la fonction publique territoriale

La semaine en 4 jours n'est pas une nouveauté dans la fonction publique territoriale dans la mesure où certaines collectivités, certes très minoritaires, l'ont déjà mise en place, pour les plus pionnières à l'occasion de la réforme des 35 heures au début des années 2000. Cette mise en œuvre a pu s'effectuer à l'échelle de toute la collectivité, à l'échelle d'un service, ou être proposée à une partie des agents sur la base du volontariat, comme un des cycles de travail possibles.

La semaine en 4 jours étant un sujet de plus en plus prégnant, notamment avec le lancement à l'échelle de l'Etat d'une expérimentation à compter de mars 2024[1], **le SNDGCT a souhaité proposer une réflexion pour accompagner les directions générales et leur apporter quelques éclairages et partages d'expériences.**

Ainsi, nous nous attacherons d'abord à comprendre pourquoi une modulation de l'organisation du travail est désormais souhaitée par beaucoup d'agents tout en restant complexe à mettre en œuvre dans les collectivités territoriales (I).

Nous verrons ensuite les enjeux et points de vigilance à prendre en compte (II) et évoquerons des modalités de mise en œuvre qui se déclinent majoritairement au cas par cas, de manières expérimentales et variées dans les choix de modulation (III).

En annexe figurent des fiches expériences (18) de collectivités territoriales, afin de dresser un panorama d'exemples de mise en œuvre de la semaine modulée à différentes échelles.

[1] semaine-en-4-jours-note-dgaftp-2024-03-22.pdf

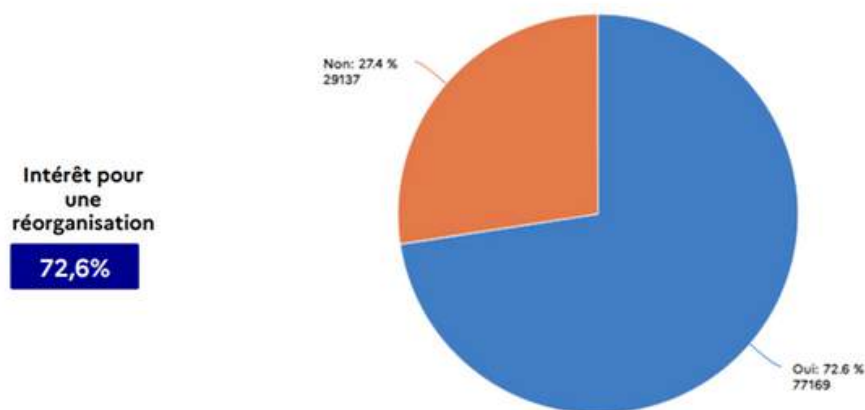
Partie I – Une modulation de l’organisation du travail souhaitée, mais complexe à mettre en œuvre dans les collectivités locales

Dans son ensemble, la population active voit très favorablement l’instauration de la semaine de 4 jours. Ainsi, selon un sondage publié en février 2024[1], 77 % des actifs français seraient favorables à la mise en place de la semaine de quatre jours, sans réduction du temps de travail hebdomadaire, et cette proportion monte à 83% chez les 25-34 ans.

Dans le cadre de la consultation « Fonction Publique + » organisée par le Ministère de la transformation et de la fonction publiques en 2023, 72,6% des agents ont indiqué être intéressés par un réaménagement de leur temps de travail[2].

Seriez-vous intéressé pour que votre employeur vous propose de réorganiser votre temps de travail (exemple : semaine de 35 heures sur 4 jours) ?

Nombre de répondants : 106 306



Concernant plus spécifiquement la semaine en 4 jours dans les collectivités territoriales, selon le baromètre RH de Randstad[3], 12% avait lancé une expérimentation, 9% l’envisageait pour 2024 et 17% y réfléchissaient, des chiffres en augmentation par rapport à 2023, montrant à la fois le développement des expérimentations en collectivités locales mais aussi leur caractère encore limitées et expérimentales, 61% des collectivités locales ne l’envisageant pas.



[1] Baromètre de l’Économie AGPI, Challenges et BFM Business Les nouvelles façons de travailler des Français - AGIPI, février 2024

[2] Consultation Fonction Publique + sur les conditions de travail des agents, décembre 2023

[3] Baromètre RH des Collectivités Locales | Randstad





Les besoins qui s'expriment derrière ce regard très favorable par les agents publics et les actifs plus largement concernent d'abord le souhait d'avoir plus de temps pour la vie personnelle et bénéficier d'un équilibre différent entre vie professionnelle et vie personnelle. En effet, selon l'étude du CREDOC déjà mentionnée, 51% des répondants pensent qu'un autre rythme de travail pourrait leur permettre de dégager plus de temps pour les occupations personnelles familiales et autres, et 43% d'avoir un meilleur équilibre de vie.

Un changement de rythme vu d'abord comme une opportunité d'améliorer l'équilibre vie privée / vie professionnelle

Réponses à la question « Quelles seraient pour vous, personnellement, les deux principales motivations à changer de rythme de travail ? »



Cette organisation du travail est vue aussi comme un facteur de limitation des temps de transports, et d'augmentation du temps de récupération plus important face à une densification du travail et/ou la pénibilité du travail.

Cependant, la complexité est plus importante en collectivité locale que pour les entreprises qui ont pu l'expérimenter ou dans certains services de l'Etat, car les collectivités territoriales ont des organisations qui ont les caractéristiques suivantes :

- Une très grande diversité des métiers au sein d'une même collectivité
- Des politiques publiques ayant chacune des exigences propres de continuité de service
- Des tailles d'équipes très variables

Partie II – Les enjeux et points de vigilance à prendre en compte pour une collectivité

A. Les enjeux : l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Au-delà du besoin exprimé par les salariés, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est l'un des arguments mis en avant par les promoteurs de la semaine en 4 jours. Pour ceux-ci, le fait de disposer d'une journée hebdomadaire de temps personnel supplémentaire contribuerait nécessairement à améliorer l'organisation personnelle des agents. Le maire de Concarneau avance ce postulat devant les représentants du personnel au démarrage de la concertation sur la mise en place de la semaine en 4 jours à compter de 2025 : « Cette initiative vise à améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle » (Ouest France du 31 octobre 2024)[1].

D'autres pointent des journées de travail allongées contraignant fortement l'organisation pour les parents en particulier, avec la pression d'être à l'heure pour déposer et chercher les enfants au sein des structures de petite enfance, à l'école ou à l'accueil de loisirs avant et après le travail. Cette difficulté est accrue pour les familles monoparentales.

Une étude du Credoc indique que : « *les foyers monoparentaux intéressés par des rythmes de travail plus souples, ne voient pas forcément d'un bon œil la semaine en quatre jours. L'allongement des journées de travail n'est pas toujours compatible avec la garde d'enfants, et cet écueil est plus souvent cité par les familles monoparentales (29% d'entre elles, contre 22% des couples avec enfants). Conséquence probable, les personnes élevant seules des enfants sont a priori un peu moins séduites par la semaine en quatre jours : 46% seraient plus satisfaites (contre 49% en moyenne) et 7% estiment qu'elles devraient renoncer à leur emploi (4% en moyenne)*».

Le gain de la semaine en 4 jours en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est donc très dépendant des situations individuelles. C'est pourquoi le déploiement de la semaine en 4 jours se réalise majoritairement sur la base du volontariat des agents.

[1] À Concarneau, les agents de la Ville vont expérimenter la semaine à 4 jours

B. Les enjeux : un levier d'attractivité

La semaine en 4 jours est un argument de poids pour l'employeur pour améliorer l'attractivité en matière de recrutement, et plus particulièrement l'attractivité des métiers de la fonction publique territoriale, dans un contexte de concurrence accrue avec le secteur privé et de limitation des leviers en matière de salaire. L'attractivité est à cet égard la première raison évoquée par les collectivités dans le baromètre RH de Randstad pour lancer la semaine en 4 jours[1] :



Bien que les agents ne choisissent pas toujours ce mode d'organisation après leur recrutement, la semaine en 4 jours s'inscrit dans une démarche globale de soutien à l'attractivité des métiers de la fonction publique, d'amélioration des conditions de travail, et de modernisation du fonctionnement des collectivités.

1 AVANTAGE LORS DU RECRUTEMENT

En effet, la semaine de 4 jours peut être un argument fort pour attirer de nouveaux talents, notamment dans les métiers sous tension où il y a un déficit d'attractivité. Les jeunes générations ainsi que les femmes semblent plus sensibles à la maîtrise du temps de travail et son organisation pour répondre à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et l'offre d'une semaine de travail en 4 jours est une réponse à leurs attentes.

2 FIDÉLISATION DES AGENTS

En améliorant les conditions de travail, la semaine de 4 jours contribue à la fidélisation des agents, réduisant le turnover, les temps et les coûts associés au recrutement et à la formation. Comme indiqué ci-dessous, c'est le deuxième argument mis en avant par les collectivités pour lancer la semaine en 4 jours.

3 AMÉLIORATION ET CONDITIONS DE TRAVAIL

La semaine en 4 jours peut améliorer les conditions de travail des agents, en leur permettant de mieux gérer leur temps et de réduire le stress lié au travail par un nombre de jours de repos plus importants, des trajets domicile-travail moins nombreux... La recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnel et vie personnelle peut également conduire à une plus grande satisfaction et un engagement plus important des agents.

[1] Baromètre RH des Collectivités Locales | Randstad

MODERNISATION ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE

La semaine en 4 jours s'inscrit également dans une démarche de modernisation des organisations de travail, ce qui peut renforcer l'attractivité d'une collectivité en offrant une image dynamique et innovante. Expérimenter de nouvelles organisations de travail offre également la possibilité de revisiter les services rendus à l'usager, la qualité de service, les adaptations nécessaires, en s'appuyant sur des outils d'évaluation.

Certaines collectivités territoriales ont profité de la mise en œuvre des 1607 heures pour expérimenter la semaine en 4 jours, l'un des principaux arguments avancés est l'attractivité. Nous disposons d'un retour positif de la mise en place de la semaine de 4 jours en 2021 par la Communauté de communes Terroir de Caux près de Dieppe (117 agents, 79 communes et 79 000 habitants. La collectivité a mis en place une expérimentation d'un an en 2022. Pour Frédérique Cottard, la responsable Administration générale, RH et juridique interrogée par Media.profilpublic[1] : « *La semaine de 4 jours est aussi un vrai levier d'attractivité en termes de recrutement. A défaut de pouvoir proposer de meilleurs salaires, nous nous démarquons en proposant une plus grande flexibilité et qualité de vie au travail. Nous l'avons inscrit dans nos fiches de poste, ce qui fait souvent l'objet de discussions lors des entretiens. De plus, les trajets domicile-travail sont réduits, ce qui est avantageux d'un point de vue écologique et économique. Notamment dans un territoire rural comme le Terroir de Caux.* » Elle ajoute qu'« *en offrant trois journées de déconnexion, nous fidélisons nos agents et facilitons nos recrutements.* »

Une collectivité proposant une telle organisation du travail peut séduire une partie des agents, cependant cet argument disparaîtrait si la semaine en 4 jours devenait la norme.

C- Les enjeux : l'amélioration de la continuité de service

La semaine en 4 jours a pu permettre à certaines collectivités de proposer des horaires étendus pour les habitants, donc d'améliorer les plages horaires proposées.

A l'inverse, selon la taille de la collectivité ou des services concernés des difficultés à maintenir la continuité de service peuvent générer des situations problématiques, lors d'absence imprévue ou de surcroît d'activité.

Il est à noter l'absence d'impact négatif sur la continuité du service public dans les premiers retours d'expérimentation. Dans le rapport d'information[2] publié par l'Assemblée Nationale en octobre 2024, voici le bilan effectué par la Métropole de Lyon :

« *Le bilan de l'expérimentation, à laquelle 315 agents ont participé, s'est révélé positif (pas d'impact négatif sur la continuité et la qualité du service public, impact positif sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail notamment) et 93% des agents ayant répondu à l'enquête d'évaluation se sont prononcés en faveur de sa pérennisation.* »

Cependant, le nombre de retours d'expérience est trop faible pour le moment pour répondre de manière nette à la question de la continuité de service, voire d'accroissement de l'offre de service. Le rapport de l'Assemblée Nationale indique que les expérimentations demeurent marginales, à hauteur d'une cinquantaine toute structure publique confondue.

Il n'en reste pas moins que la semaine en 4 jours peut dans certains cas offrir des opportunités d'amélioration du service public.

[1] Etude sur la semaine de 4 jours dans le service public

[2] Rapport d'information, n° 460 - 17e législature - Assemblée nationale

D- Les points de vigilance : l'impact sur la santé au travail

La semaine de 4 jours présente des avantages mais également des points de vigilances pour la santé et la sécurité au travail.

Cette organisation hebdomadaire du travail permet à l'agent de disposer d'un jour de repos supplémentaire. Par conséquent, l'agent travaille moins de jours dans la semaine, ce qui pourrait permettre une amélioration du bien-être au travail ainsi qu'une potentielle réduction de l'absentéisme.

En revanche, les journées travaillées sont plus longues et peuvent générer une fatigue accrue, une baisse de vigilance et donc un risque accru d'accidents du travail. C'est un risque qui n'a pas encore été mesuré les expérimentations étant relativement récentes. Il sera intéressant en particulier de connaître l'impact sur la fréquence et la gravité des accidents du travail, voire sur le développement de risques psychosociaux, avec des journées plus intenses. Selon une étude du Credoc pour la Fondation The Adecco Group sur la semaine en quatre jours en juin 2024 : « *De manière générale, un tiers des actifs redoutent la fatigue liée à l'allongement des journées de travail. Les DRH ont bien conscience des risques liés à la santé au travail qui peut être à l'origine d'une diminution de l'adhésion des salariés à la démarche, voire d'une demande de retour à la semaine de cinq jours.* »

S'agissant d'un changement important d'organisation du travail, un suivi particulier est donc nécessaire pour en mesurer les impacts sur la santé au travail. Ainsi, Benoit Delecroix, responsable d'étude à l'Institut National de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) souligne que « *l'évaluation des risques professionnels doit se faire de façon répétée dans le temps et les mesures correctrices doivent elles-mêmes être construites en envisageant la possibilité d'éventuels ajustements* »[1].

[1] « Semaine de quatre jours » : certaines précautions s'imposent - Actualité - INRS

E- Les points de vigilance : un levier pour l'égalité femmes/hommes ? Pas certain...

Selon Laetitia Viaud, consultante et conférencière sur le futur du travail, dans un article publié sur [welcometothejungle](https://welcometothejungle.com), en septembre 2023[1], *prouve qu'à bien des égards et sous certaines conditions, la semaine en 4 jours peut également peser vers plus d'égalité*. La semaine en 4 jours est vue comme un levier potentiel d'égalité entre les femmes et les hommes, présentant un certain nombre d'avantages, cependant il convient d'être prudent car certaines conditions doivent être réunies pour éviter le risque qu'elle ait l'effet inverse et qu'elle renforce les inégalités.

Les 3 principaux avantages de la semaine en 4 jours sont les suivants :

- Le bien-être et la qualité de vie : en offrant un jour supplémentaire pour des activités non professionnelles, elle améliore le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, permettant notamment aux agents ayant un temps partiel subi pour s'occuper des enfants (majoritairement des femmes, pouvant représenter 90% des emplois à temps partiel comme à la Métropole de Lyon) de repasser à temps plein tout en bénéficiant de davantage de temps pour la vie personnelle.
- Une réduction de la charge mentale permettant de mieux répartir les tâches domestiques et parentales, allégeant la charge mentale souvent plus lourde pour les femmes
- Un gain de revenus supplémentaires : en travaillant à temps plein à 4 jours, les agents réduisent le recours au temps partiel générateur de perte de revenus et offrant un statut plus précaire au moment de la retraite (cette dernière pouvant être jusqu'à 40% inférieure à celle des hommes hors pension de réversion).

Cependant, la semaine en 4 jours peut aggraver les inégalités si le jour supplémentaire est consacré, pour les femmes majoritairement, aux tâches ménagères et aux enfants, exacerbant ainsi les inégalités domestiques. Des journées de travail plus longues et plus intenses peuvent accroître la charge mentale et compliquer la conciliation vie professionnelle et personnelle. De plus, les horaires prolongés peuvent complexifier la conciliation avec la vie familiale, avec la difficulté de chercher les enfants à la crèche ou à l'école. Enfin, la semaine en 4 jours peut conduire à disposer de moins d'interactions informelles par la concentration de la production sur 4 jours, interactions qui jouent un rôle majeur pour la carrière et le réseau professionnel.

[1]Semaine de 4 jours : un vecteur d'égalité hommes-femmes ? (welcometothejungle.com)

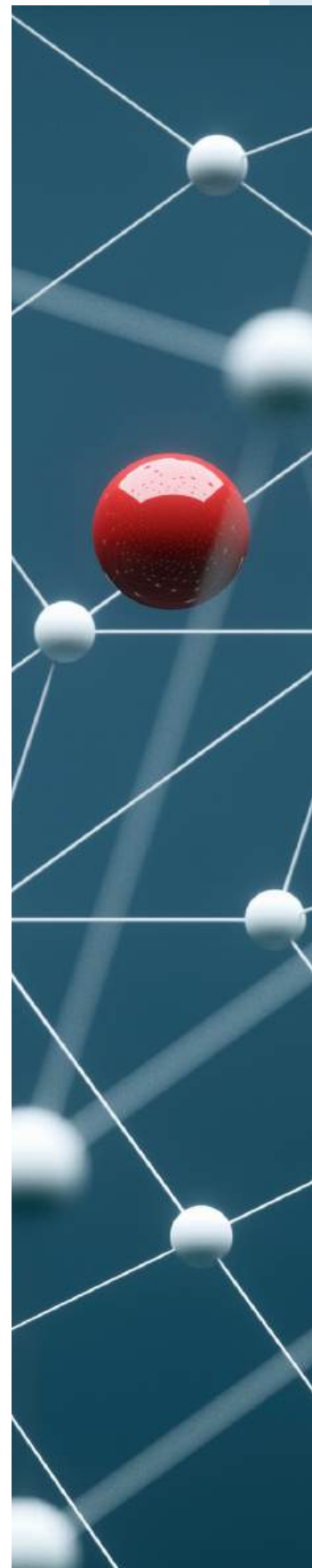


F- Les points de vigilance : le maintien des collectifs de travail et la gestion de la complexité pour les managers

L'un des points de vigilance est l'impact sur les collectifs de travail. Le management est nécessairement à adapter car plus complexe pour l'organisation, que ce soit pour garantir des temps communs de réunion ou encore assurer la continuité du service en cas d'absence imprévue. La mise en place du télétravail a suscité un certain nombre d'interrogations sur ce sujet comme sur l'existence de moments informels tout aussi utiles à l'efficacité du travail. Il s'agit donc d'un point de vigilance et d'attention à évaluer lors des expérimentations. Certaines expérimentations imposent un cadrage, par exemple sur les jours de présence physique obligatoire ou sur les jours de la semaine où l'agent peut prendre le 5ème jour en repos (souvent mercredi et/ou vendredi), afin de faciliter l'organisation des équipes.

Du point de vue des managers, la mise en place de la semaine en 4 jours peut potentiellement rendre l'organisation et le management des équipes plus complexes. En effet, les managers doivent désormais concilier une demande de nombreux agents d'avoir une plus grande individualisation du temps de travail et l'animation des collectifs de travail et la garantie de la continuité de service. La semaine en 4 jours vient en effet renforcer une forme d'individualisation et de flexibilisation du temps de travail : annualisation, temps de travail différenciés, télétravail...

De manière plus générale et à l'instar de ce que l'on observe aujourd'hui sur les impacts du télétravail, il est important de ne pas perdre le sentiment d'appartenance à la collectivité et l'inclusion de chaque agente et agent dans un collectif plus large. Ceci renforce encore la nécessité d'avoir une politique de communication interne et de management collectif forte et dynamique.



Partie III – Une mise en œuvre majoritairement au cas par cas, expérimentales et variées dans les choix de modulation

La mise en place de la semaine en 4 jours se caractérise par des approches diversifiées et adaptées aux spécificités de chaque service ou équipe.

Voici un aperçu des différentes stratégies adoptées :

Des approches au cas par cas

Un certain nombre de collectivités limitent la mise en place de la semaine en 4 jours à un service, une équipe, ou plusieurs équipes selon la nature des métiers. Certaines professions, comme la police municipale, les services de propreté, d'accueil (Etat-civil, CNI/passeport, Petite enfance...), nécessitent une continuité de service. La mise en place de la semaine en 4 jours peut être plus facile à gérer dans des équipes de grande taille où la rotation des agents permet de maintenir cette continuité. Ainsi, une commune va expérimenter la semaine en 4,5 jours dans la petite enfance pour les équipes composée a minima de 6 agents à temps complet pour 25 enfants en âge mélangé, sauf à devoir fermer une journée par semaine ou lors des vacances scolaires, ce qui ne pouvait s'envisager sauf à réduire l'offre de service.

L'exclusion des agents éligibles au télétravail comme levier d'équité

Certaines collectivités souhaitent limiter la semaine en 4 jours aux agents sur des postes non télétravaillables pour leur permettre de réduire leurs déplacements. Cela permet de rétablir une forme d'équité et d'équilibrer les avantages entre les agents sur postes télétravaillables et ceux qui sont sur des postes non télétravaillables. D'autres collectivités ont décidé de réduire le nombre de jours télétravaillables (de 2 à 1 par exemple) pour les agents qui sont sur la semaine en 4 jours. D'autres ont fixé une règle de 3 jours au moins de présence effective sur site.

Il est à noter qu'une attention particulière doit être portée aux agents qui ne pourraient bénéficier d'aucune adaptation d'organisation du travail, ce qui peut constituer un sujet important de différence de traitement.

Des approches expérimentales

La mise en place de la semaine de 4 jours est le plus souvent initiée de manière expérimentale. Cela permet de tester l'organisation sans la figer immédiatement, ce qui aide à identifier et corriger les impacts négatifs non anticipés. L'expérimentation permet aussi de disposer d'une cartographie des organisations du temps de travail existantes car il peut y avoir des écarts au fil du temps entre ce qui se pratique et la règle fixée !

L'expérimentation permet aussi de rendre participative la démarche car elle fait appel à des agents volontaires qui doivent avoir la possibilité de « revenir en arrière » si ce rythme de travail ne leur correspondait pas.

L'expérimentation permet enfin de définir des indicateurs quantitatifs (respect des objectifs fixés, taux d'absentéisme...) et qualitatifs (bien-être au travail ; équilibre vie professionnelle, vie personnelle, relation de travail avec les autres services entre terme de réponses apportés, de continuité de service...) pour l'évaluation avant généralisation de la démarche.

Quelques exemples d'expérimentations :

- A Grenoble-Alpes Métropole, le travail a commencé en 2021 avec une phase de concertation avec les agents et les organisations syndicales se pose afin d'approprier le projet aux agents. Dans cette phase, deux groupes de travail ont été formés, d'une part 20 agents, et de l'autre part 20 managers, pour assurer un maximum de représentativité possible des différents corps des métiers.
- A la ville de Lyon l'expérimentation a débuté en septembre 2024 sur la base du volontariat avec la possibilité de sortir de l'expérimentation et une flexibilité laissée aux agents expérimentateurs pour choisir les cycles de travail. Les agents expérimentateurs doivent travailler à temps plein sur 5 jours avec possibilité aux personnes à temps partiel de pouvoir passer à temps complet pour pouvoir expérimenter la semaine en 4 jours ou 4,5 jours.
- À l'agglomération de Cergy-Pontoise, une expérimentation a été lancée en 2024 avec un groupe d'agents volontaires représentant 10% de l'effectif total. Cette expérimentation propose trois modèles de semaine de travail : 4 jours, 4,5 jours, ou une alternance entre une semaine de 4 jours et une semaine de 5 jours.

La « semaine modulée » plutôt que « la semaine en 4 jours » :

L'analyse des expériences de collectivités peut conduire à parler de semaine modulée plutôt que de semaine en 4 jours, tant les rythmes proposés peuvent être variables. Voici les principales options qui sont proposées aux agents à l'occasion des expériences observées :

- 4 jours : une semaine de travail condensée sur 4 jours.
- 4,5 jours : une semaine de travail répartie sur 4,5 jours, offrant une demi-journée de repos supplémentaire.
- 4 jours mais une semaine sur 2 : une alternance entre une semaine de 4 jours et une semaine de 5 jours.

Les expérimentations en cours ont souvent exclu les agents sous un rythme de travail annualisé (périscolaire, ETAPS ; ATSEM...), qui définit l'organisation du temps de travail sur une base supra hebdomadaire, de cette nouvelle possibilité d'organisation du temps de travail.

Voici quelques exemples de la diversité des organisations et cycles de travail proposés aux agents, d'autres exemples figurent dans les fiches expériences en annexe :

Grand Lieu Communauté	Neuilly-sur-Marne	Grenoble Métropole	Lyon Métropole	Communauté de communes Terroir de Caux	Région Hauts de France	Villedieu-les-poêles-rouffigny	Flers ville et aggro
Semaine de 4,5 jours (36h30) avec 9 RTT et 22,5 jours de congés	Semaine de 4 jours (35h) sans RTT et 20 jours de congés	Semaine de 4,5 jours (35h) sans RTT et 22,5 jours de congés	Semaine de 4 jours (35h) sans RTT et 20 jours de congés	Semaine de 4 jours (35h) sans RTT et 20 jours de congés	Semaine de 4 jours (36h30) avec 8 RTT et 20 jours de congés	Semaine de 4,5 ou 5 jours (35h)	Semaine de 5 jours (35h) avec 25 jours de congés ou sur 4 jours avec 20 CA ou 4,5 avec 22,5 CA
-	Semaine de 4,5 jours (38h) avec 17 RTT et 20 jours de congés	Semaine de 4,5 jours (36h30) avec 9 RTT et 22,5 jours de congés	Semaine de 4 jours (36h) avec 5 RTT et 20 jours de congés	Semaine de 4,5 jours (35h)	Semaine de 4,5 jours (38h) avec 18 RTT et 22,5 jours de congés	70 heures sur deux semaines avec 9 jours travaillés ou 140 heures sur 4 semaines avec 18 jours travaillés	Semaine de 4,5 jours (36h) avec 6 RTT et 22,5 CA ou semaine de 5 jours (37h30) avec 15 RTT et 25 CA
-	Semaine de 4,5 jours (38h) avec 17 RTT et 22,5 jours de congés	Semaine de 4,5 jours (37h30) avec 15 RTT et 22,5 jours de congés	Semaine de 4,5 jours ou 4 jours/5jours (39h) avec 23 RTT et 22,5 jours de congés	Semaine de 4,5 jours (36h) avec 5 RTT	-	1607 heures sur l'année avec 179 heures de RTT ou 26 jours de RTT	Cycle annualisé (surtout les écoles) 43 heures par semaine

Conclusion

La semaine en 4 jours résulte d'une demande de flexibilisation accrue du temps de travail, qui doit se concilier avec les objectifs de services publics et l'organisation des collectifs. Même si l'on constate qu'en règle générale, peu d'agents sont concernés à ce stade dans les collectivités qui l'ont mise en place comme un des cycles hebdomadaires possibles du temps de travail, la semaine en 4 jours offre une nouvelle modalité d'organisation du travail qui améliore l'attractivité des collectivités territoriales dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi. A ce titre, les modalités de mise en œuvre sont larges, il s'agit plutôt d'une semaine modulée que d'une semaine en 4 jours.

Grâce aux premiers retours d'expérience, il est possible de dresser les conditions de réussite des démarches de modulation de l'organisation du temps de travail dans les collectivités territoriales :

- S'assurer du soutien des élus à la démarche
- Bien associer les agents, en équipe et individuellement
- Poser de manière claire les conditions non modifiables d'exercice du service public, et celles qui peuvent être interrogées : continuité, horaires, besoins des usagers, des collectifs de travail
- Bien poser les conditions de l'expérimentation, notamment l'impact sur les jours de RTT et sur les congés, qui doivent être proratisés pour garantir un temps de travail annuel de 1607 heures et pour assurer une équité entre agents ayant des cycles de travail différents
- Accompagner les managers dans cette nouvelle organisation du travail et identifier les points de difficultés
- Intégrer le dialogue social à toutes les étapes
- Prendre en compte les partenaires, notamment les collectivités voisines
- Adopter une approche progressive avec des points d'étapes permettant de faire des bilans et des ajustements si nécessaire
- Associer la prévention, voire la médecine du travail, pour suivre et tenir compte des impacts en termes de santé des agents et suivre des indicateurs, notamment sur les accidents du travail et sur l'absentéisme pour analyser si la semaine modulée a un impact positif ou négatif
- Etre vigilants concernant les collectifs de travail, par exemple sanctuariser les réunions d'équipe en présentiel et l'impossibilité de prendre le jour de la réunion d'équipe comme jour non travaillé

Conclusion

Par ailleurs, la réflexion peut prendre appui sur les collectivités du même bassin de vie et de secteur : le travail est possible à échelle d'un EPCI, une coordination peut être nécessaire, pour limiter les difficultés en cas de mutualisation/transfert et pour éviter des effets de concurrence entre collectivités. Ceci permet aussi un partage d'ingénierie et de retours d'expérience. Par ailleurs, les centres de gestion peuvent constituer des appuis précieux pour favoriser un accompagnement, notamment pour les plus petites collectivités, et pour permettre le partage d'expériences, les synergies et la solidarité territoriale.

A l'instar du télétravail, il est probable que la semaine modulée se diffuse dans les collectivités territoriales, avec un cadre bien posé tenant compte des objectifs de service public, des adaptations en fonction du contexte de chacune et une vigilance sur les effets potentiellement négatifs qu'une telle organisation peut générer. A ce titre, il sera intéressant de continuer à analyser les retours d'expériences des collectivités pionnières.



Remerciements

Ont contribué à ce travail sur la semaine en 4 jours, sous le pilotage de Marie-Claude SIVAGNANAM, vice-présidente du SNDGCT en charge des transitions sociétales et managériales :

- Les membres de la conférence nationale du SNDGCT lors d'un atelier qui s'est tenu à Poitiers en juin 2024
- Le groupe de travail « transitions managériales » du SNDGCT
- Les participants à l'atelier de Territorialis 2024 à Tours



Un remerciement particulier aux rédacteurs de la présente note :

- Brice DAYOT, DGA préfigurateur de la Commune Nouvelle de Saint-Denis, Pierrefitte-sur-Seine (93)
- Bruno MAGGUILLI, DGS de Suresnes (92)
- Sandra RAMBLA-MAURY, DGS de Saint-Cyr-au-Mont-d'Or (69)
- Marie-Claude SIVAGNANAM, vice-présidente du SNDGCT en charge des transitions sociétales et managériales, DGS de la Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise (95)
- DGS/DGA des collectivités qui ont partagé leur expérience : Lozanne (69), Trouville-sur-Mer (14), Saint-Cyr-au-Mont-d'Or (69), Darnétal (76), Commequiers (85), Communauté de Communes Dronne et Belle (24), Communauté de Communes du Pays Loudunais (86), Villedieu-les-Poêles-Rouffigny (50), Vittel (88), Flers ville et agglomération (61), Neuilly-sur-Marne (93), Meurchin (62), Région Centre-Val de Loire, Territoire d'Energie des Pyrénées Atlantiques (64), Montville (76), Pavilly (76), Centre de gestion de la Seine-Maritime (76), Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise (95)

