



PREMIER MINISTRE

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective
18, rue de Martignac
75700 Paris SP 07
www.strategie.gouv.fr

CHARTRE DU TEMPS

L'organisation du travail et la gestion du temps au sein de France Stratégie doivent contribuer à la fois à son efficacité et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle de chacun de ses agents. Ces questions ont été évoquées à différentes reprises, lors du séminaire de France Stratégie du 25 juin 2013 ou lors de discussions avec les représentants syndicaux.

Les enjeux sont importants pour France Stratégie :

- le bien-être de ses agents ;
- l'exemplarité innovante de son institution même ;
- la performance et l'efficacité ;
- l'attractivité de ses emplois ;
- le développement des possibilités de formation et de l'employabilité ;
- l'affirmation de la spécificité de France Stratégie comme administration de mission.

Ces questions ont fait l'objet d'un examen par un groupe de travail, qui rassemblait des représentants des différents départements et services ainsi que de différents métiers de France Stratégie. Ce groupe a, sur la base des résultats d'une enquête diffusée à l'ensemble des agents durant l'été 2014, élaboré des propositions qui ont alimenté la présente charte.

1. Les principes fondamentaux

- Il relève de la responsabilité du management d'organiser le travail de son service et d'éviter une affectation de charges de travail excessive sur les agents.
- Il paraît opportun d'organiser une réunion régulière de travail et d'information par département et service.
- Des réunions d'information de l'ensemble des agents sont organisées selon un rythme trimestriel et se fondent sur des ordres du jour précis (programme de travail, vie de l'institution, etc.).
- Un compte rendu du comité de direction permettant aux agents de participer à la vie de France Stratégie et de partager ses objectifs est diffusé à l'ensemble des agents par messagerie dans la semaine de sa tenue, afin de permettre une information horizontale et une connaissance des orientations stratégiques de l'institution.
- Il faut veiller à alléger proportionnellement les charges de travail des agents à temps partiel. Lors de la demande de passage à temps partiel par l'agent, un entretien avec le chef de service permet d'examiner les conditions de mise en place de cet allègement de charges.
- Il convient, d'une manière générale, de veiller à clarifier ses demandes (délai attendu, objectif, format, moyens de réalisation, responsabilité attribuée, etc.).
- Les agents disposent par principe d'un droit à organiser leur travail. Ceci implique qu'ils aient donc le droit de se déconnecter, de ne pas répondre, sauf urgence, à une demande en dehors des heures de travail parce qu'elle a été effectuée sur un moyen électronique autorisant un tel contact.
- Des enquêtes régulières auprès des agents de France Stratégie permettront d'établir un baromètre de la qualité de vie au travail.

2. Réunions, événements (colloques, séminaires, missions)

- Les horaires de début et de fin de réunion doivent être prévus et respectés.
- Ces horaires doivent, dans la mesure du possible, éviter des heures décalées pour le matin et le soir en dehors de la plage horaire 9 h-18 h.
- Les réunions elles-mêmes doivent avoir un nombre de participants limité aux personnes susceptibles d'intervenir.
- L'ordre du jour doit être annoncé au préalable et précis.
- Il convient de s'assurer, dans la mesure du possible, de la disponibilité des participants avant de fixer une réunion.
- Des relevés de décision doivent être, le cas échéant, établis et diffusés, et notamment lorsque des responsabilités doivent être attribuées.
- Les modalités d'organisation des événements (colloques/séminaires/missions) sont formalisées dans des fiches de procédure que les services doivent respecter.

3. Messagerie

- Il ne peut être exigé, sauf cas d'urgence, de réponse immédiate à un mél parvenant en dehors de la semaine ou des horaires habituels de travail.
- Un mél doit avoir un objet explicite.
- Le style du mél doit rester courtois.
- Il convient de limiter les destinataires principaux et en copie aux personnes directement concernées par l'objet du mél.
- Il faut identifier les destinataires principaux du mél (chargés de la réponse à apporter) et les destinataires en copie (destinataires pour information).
- Il convient d'éviter les copies cachées.
- Il ne faut pas systématiquement « répondre à tous ».
- Il faut limiter l'usage des accusés de réception.
- L'indicateur d'absence doit être activé en cas d'indisponibilité de plus de deux jours, en précisant la durée de l'absence et la ou les personnes à contacter.
- Il faut limiter l'usage des méls au nécessaire, en privilégiant le contact physique ou téléphonique.

4. Convivialité

- Il convient d'organiser un séminaire par an, comprenant une demi-journée d'ateliers thématiques et une demi-journée de convivialité.
- La convivialité est encouragée par tous les moyens disponibles : création de lieux appropriés de réunion restreinte et de restauration ainsi que d'espaces pour des activités sportives par exemple, mise en place d'un « club de convivialité » organisant des sorties communes (restaurant, activités sportives ou culturelles).
- L'accueil des nouveaux arrivants est formalisé et institutionnalisé (livret, circuit d'accueil, une ou deux réunions par an des nouveaux arrivants permettant une présentation générale de l'institution et de ses missions venant compléter les sessions organisées par la DSAF).
- Un intranet spécifique à France stratégie est mis en place dans le cadre du réseau internet de France Stratégie.

5. Formation, employabilité, investissements dans les compétences

- Un cursus de formation compatible avec la charge de travail de chacun est élaboré par la division RH de France Stratégie en lien avec les agents et leur chef de service. Celui-ci comporte des formations contenues dans le plan général de la DSAF (bureautique, management...), des adaptations au métier, des formations requalifiantes et des possibilités de formation pour une reconversion.
- Des partenariats avec d'autres administrations publiques sont entrepris pour enrichir les formations proposées.
- Il convient de valoriser la participation aux colloques/séminaires, que le management intermédiaire accompagne cette participation et que la direction puisse intervenir en faveur du placement des agents en qualité d'intervenants à ces manifestations ;
- Les parcours professionnels des agents sont soutenus par des aménagements d'horaires, par exemple dans le cadre d'enseignements donnés ou reçus par les agents.

6. Intensité du travail, latitude décisionnelle et informationnelle

- Les délais demandés pour une commande doivent respecter les contraintes des métiers propres à chaque agent ainsi qu'un calendrier de réalisation compatible avec sa charge de travail.
- Les demandes doivent être clairement priorisées. Par souci d'efficacité, la hiérarchie doit veiller à ce que chaque agent n'ait pas trop de dossiers à traiter en parallèle.
- Les charges de travail doivent être équitablement réparties entre les agents.
- Les agents doivent être en mesure de pouvoir signaler les difficultés de réalisation et, lorsque les raisons invoquées le justifient, le management doit s'efforcer de leur apporter une réponse motivée.
- Dans le respect des domaines de compétences de chaque département et service et de leur hiérarchie propre, latitude est laissée à un agent d'un service de contacter un agent d'un autre service pour organiser leurs tâches communes.
- La circulation horizontale d'information doit être favorisée, par exemple par l'association de toutes les parties prenantes à l'élaboration du programme de travail (départements, services transversaux tels que le centre de ressources documentaires) et par la recherche de synergie entre les départements lors du développement de projet ou d'événement.
- Dans un souci d'efficacité et de qualité, les processus de décision et de validation définis dans des documents spécifiques doivent être respectés par toutes les parties prenantes.
- Les relations entre les personnes doivent rester courtoises et fondées sur le respect réciproque.

7. Expérimentation organisationnelle

France Stratégie souhaite développer des modes d'organisation innovants qui permettent notamment de concilier vie professionnelle et vie personnelle, par exemple selon les modalités suivantes :

- Le *job sharing*, le partage d'un poste de travail par l'aménagement volontaire du travail entre plusieurs agents. Il permet de concilier l'exercice d'une carrière, voire sur des postes à haute responsabilité, avec l'exigence d'une vie personnelle.
- Le développement des compétences. Il peut être envisagé qu'un même agent occupe deux postes (chargé de mission et chef de département par exemple), chacun de ces postes étant à temps partiel.
- Le télétravail, qui autorise un assouplissement de l'espace et du temps de travail. Il peut être établi des conventions individuelles de télétravail par lesquelles l'agent s'engage à produire un résultat de travail, dont l'effectivité est vérifiée par l'administration. Cette faculté de télétravail doit cependant reposer sur une initiative de l'agent et ne pas être imposée.
- Le temps partiel annualisé. Il s'agit de permettre la mise en place d'un cadre personnalisé de rythme de travail sur l'année, respectant les durées exigées de travail sur une année, destiné à répondre aux aspirations de l'agent. La mise en œuvre de cette formule implique l'accord du supérieur hiérarchique, prenant en compte les nécessités du service et ses contraintes, ainsi qu'un cadre formalisant cet accord, préparé par la division des ressources humaines, afin de garantir la couverture de l'agent durant son temps de service. Comme le temps partiel lui-même, cette annualisation peut être de 50 %, 60 %, 70 %, 80 % ou 90 %, les réductions des traitements et de régime indemnitaire étant proportionnelles à la quotité de travail retenue.
- Le *right to request flexible working*, le droit à l'examen par le service d'une demande d'aménagement du temps de travail présenté par un agent et l'assurance pour celui-ci d'obtenir une réponse motivée à sa demande. Cette faculté ouverte à titre individuel paraît essentielle et élargit de fait l'autonomie des agents dans le cadre de leur travail. Elle correspond d'ailleurs aux obligations légales de l'administration.