

À la recherche du temps...

Colloque du 14 octobre 2017
Librairie internationale Kléber - Strasbourg

Exposé d'Éric SCHULTZ et Marie JACQUIN-PAVARD

« Quand les collectivités s'emparent du temps... »



Éric SCHULTZ est adjoint au maire de Strasbourg depuis 2014, en charge de l'état civil, de l'accueil de la population et de la politique temporelle, et vice-président de l'association nationale Tempo Territorial. Créée en 2004, cette association est le réseau national des acteurs des politiques temporelles. Il réunit des collectivités, des organisations scientifiques, des associations, des consultants, des entreprises, des individus soucieux de faciliter la conciliation des temps personnels et professionnels.

Marie JACQUIN-PAVARD est cheffe de projet de la Mission des temps et services innovants depuis sa création en 2009 à la Ville de Strasbourg. Ingénieure urbaniste de formation, elle a travaillé en agence d'urbanisme et dans différentes collectivités territoriales : Calais, Nancy, Boulogne-Billancourt puis Strasbourg depuis 2000.



Chantal DILLER : Éric Schultz, vous êtes adjoint au maire de Strasbourg, mais c'est le vice-président de l'association nationale Tempo Territorial que nous recevons aujourd'hui. Merci de nous parler de ce réseau qui dépasse nos frontières. Et merci à Marie Jacquin-Pavard, cheffe de projet de la Mission temps de la collectivité, qui détaillera dans la foulée les pistes de travail et les réalisations dans ce domaine sur Strasbourg.

Éric SCHULTZ : Bonjour à toutes et à tous. Merci à Espaces Dialogues de nous donner la possibilité de présenter ce que sont les politiques temporelles. J'ai bien noté que vous vous étiez adressés au réseau Tempo Territorial et qu'à cette occasion, vous avez découvert qu'à Strasbourg, il y avait une Mission des temps qui existe pourtant depuis 2009, mais qu'on connaît assez peu au demeurant. Ce sera l'occasion de vous parler du réseau Tempo Territorial et de ses politiques

temporelles, et aussi de ce que nous avons fait concrètement à Strasbourg. Nous ferons un exposé à deux voix : je vous présenterai un certain nombre d'aspects généraux de ces politiques temporelles, puis Marie Jacquin-Pavard vous citera les expérimentations que nous avons menées à Strasbourg et celles que nous envisageons de porter dans les temps à venir, parce qu'il y a beaucoup de choses à faire si nous voulons prendre en compte les rythmes et les temps de vie de chacun.

Après les exposés que nous avons eus à l'instant, je me suis quand même demandé si j'aurais encore le temps de vous présenter tout cela... Je suis sociologue de formation et j'apprécie beaucoup les confrontations de ces différentes approches, qui permettent de progresser et de nourrir nos réflexions dans nos actions au quotidien. Je ne vais pas revenir sur tous les constats qui ont été faits, mais je vais prendre quelques éléments qui me paraissent importants, qui sont les points de départ des politiques temporelles.

Le premier point est l'existence aujourd'hui de la multiplicité des temps de vie : nous avons tout un chacun des temps familiaux, sociaux, amicaux, des temps libres ou libérés, ainsi que des temps contraints de transport, de déplacement, de travail. Nous avons une multiplicité de temps auxquels nous sommes soumis de manière permanente et dans une journée, nous enchaînons plusieurs temps de vie. Entre notre réveil et notre coucher, notre déplacement, le moment où nous emmenons les enfants à l'école, où nous allons travailler, où nous en sortons pour faire la pause déjeuner, nous devons enchaîner un certain nombre de temporalités, et je suis assez attaché à l'idée que nous n'avançons pas dans la même journée au même rythme, suivant la temporalité à laquelle nous sommes confrontés. Le premier constat est qu'il faut avoir cela en tête et pour une collectivité locale, il s'agit peut-être de voir si nous pouvons intégrer cette multiplicité des temps de vie dans nos politiques publiques – que ce soient des politiques urbaines, de mobilité ou d'éducation –, et comment intégrer cette réflexion dans la manière de penser nos politiques afin qu'elles intègrent cette complexité.

Ensuite, nous sommes nous-mêmes soumis à différentes temporalités : la semaine, avec les temps de repos du week-end ou la RTT, se pense et se vit différemment alors que la Ville, elle, continue à fonctionner de la même manière. Entre le temps des loisirs, des congés et le temps professionnel, nous ne sommes pas tous en vacances ou en activité en même temps, nous sommes parfois en décalage ou en désynchronisation les uns par rapport aux autres, mais pourtant une collectivité doit continuer à intégrer tous ces temps-là dans son fonctionnement ordinaire.

Nous sommes aussi parfois – on l'oublie un peu vite puisqu'on est toujours confronté à notre présent – soumis à des expériences différentes en fonction de nos âges. La manière dont on perçoit la ville quand on est enfant, adolescent, étudiant, actif, chômeur, en insertion ou en activité, ou personne âgée, n'est pas la même. Pourtant, la Ville doit offrir des espaces publics et des activités qui s'adressent à tous, et prendre en compte la complexité de ce multipositionnement dans nos temps de vie et d'activité.

Le dernier constat, c'est postuler que le temps est une composante essentielle de notre qualité de vie en milieu urbain, mais qu'il peut aussi être un facteur de

rupture et d'accroissement d'inégalités sociales. On peut le voir au quotidien, ne serait-ce que dans les déplacements : les transports en commun ont un avantage en termes environnementaux, mais peuvent aussi être, d'une certaine manière, pénalisants en termes de durées de déplacements. Il y a quelques années à Strasbourg, nous avons eu – et nous avons toujours – des débats sur les tracés des réseaux de tram. Il est vrai que si vous voulez aller par exemple du quartier du Neuhof à la gare, vous pouvez le faire en dix minutes, en une demi-heure ou en trois quarts d'heure, suivant les moyens dont vous disposez. La voiture peut coûter cher et le tram sera moins cher, mais prendra plus de temps. Cette mobilisation du temps pour compenser un manque de ressources peut être un facteur d'inégalité.

On le voit aussi au niveau des horaires d'accessibilité des services publics ou des services sociaux. Vous pouvez parfois faire des démarches dans la quasi-immédiateté par internet, parce que vous avez un ordinateur chez vous ; mais si vous n'en avez pas, il faudra prendre le temps d'accéder à un service public à ses heures d'ouverture, de faire des démarches, de bénéficier d'un accompagnement. Là aussi, vous allez compenser, par la mobilisation de votre temps personnel, une absence de ressources.

Donc, le rapport que nous avons au temps peut être un facteur d'inégalité, et la collectivité va vouloir intervenir dans ces différents domaines – qui sont colossaux – par l'action sur les temps, avec le souci de travailler la qualité de vie et de réduire le creusement de ces inégalités.

Dans cette présentation globale, il faut savoir que les politiques temporelles sont apparues, pour l'essentiel au niveau local, en Allemagne, puis en Italie et en France dans un troisième temps. Au départ, elles ont été portées – cela n'étonnera personne – par les mouvements féministes, parce que c'est peut-être là que de la manière la plus crue et la plus immédiate, on est confronté dans son quotidien à l'articulation de ces temporalités différentes. On connaît tous ces exposés qui sont bien réels : quand on est femme et qu'on est confrontée à cette multiplicité des temps, comment organiser sa journée ? Les premiers mouvements politiques qui demandent à ce que les collectivités se saisissent de la question temporelle pour faciliter l'amélioration de la qualité de vie, ce sont les mouvements féministes.

Différentes trajectoires s'organisent en Europe. Dans des villes comme Brême en Allemagne qui a été l'une des premières à poser cela dans ses politiques publiques, on en est resté à la temporalité par le biais des politiques familiales ; on cherche toujours à concilier ses temps de vie à partir de la femme pour organiser le temps de famille par rapport au fonctionnement de la Ville. Dans d'autres régions, en Italie notamment, on est parti de la question féministe et cela a diffusé dans l'ensemble du corps social pour aborder la question des mobilités, de l'urbanisme temporel, parce que quand on aménage des espaces publics, quand on construit une ville, on le pense souvent par rapport aux temps d'activités et aux temps professionnels.

En France, les horaires typiques de bureau – 9 h - 18 h – concernent 37 % des actifs. Cela veut dire que 63 % des actifs sont sur des horaires atypiques. Or, nos villes, nos services publics, nos commerces sont conçus suivant des horaires

typiques. Nous voyons bien qu'il y a une rupture et que dans l'organisation de la société, ce qui est dominant n'est pas ce qui est le plus répandu. Là, nous avons une première piste sur laquelle il faut chercher à agir.

Quand on prend le tracé d'une ligne de tram, on considère ses arrêts et sa desserte par rapport à une activité diurne, suivant des horaires typiques et concernant pour l'essentiel des salariés. Mais on se rend compte que les salariés travaillant de nuit n'ont plus de transport en commun, n'arrivent plus à rejoindre leur lieu d'activité parce que les tracés ne sont pas les mêmes, l'activité d'une ville la nuit n'étant pas la même que de jour. Or, nous avons concentré nos moyens sur un segment très particulier, très court, de l'activité ordinaire de nos citoyens. Cela veut dire que nous pensons plutôt des bus de nuit que des trams de nuit parce que de toute façon, on ne va pas au même endroit et que les gens qui vivent ou travaillent la nuit – les usagers de la nuit – sont dans d'autres lieux que les lieux du jour.

Je fais une petite parenthèse pour citer celui qui fut le premier à essayer d'introduire les politiques temporelles dans l'action publique : Luc Gwiazdzinski, qui avait conduit une liste municipale à Strasbourg en 2001. En tant qu'universitaire, il s'est spécialisé sur la question de la nuit et dans ses travaux, il dit qu'après tout, la nuit, ce n'est jamais qu'un moment particulier du jour ; mais cela reste intégré à la globalité, à l'enchaînement de ces séquences. Dans nos politiques, penser cette diversité d'usages est une chose sur laquelle nous devons avancer.

En France, le débat vient de loin puisque nous avons eu en 1981-82 un ministère du Temps libre, éphémère, mais cela montrait déjà que cette problématique pouvait déborder dans l'action publique et ne concernait pas juste la sphère privée. La question des politiques temporelles est montée en puissance avec les 35 heures, parce qu'on libérait du temps et qu'à partir de là, on se rendait compte que nos environnements immédiats n'allaient plus fonctionner de la même manière. Un premier rapport parlementaire a été présenté à l'Assemblée nationale par Edmond Hervé ; il a refait dix ans plus tard un rapport au Sénat, pour voir comment on avait évolué sur ces questions, et qui posait la nécessité d'introduire – au niveau local parce que c'est le premier niveau de pertinence – la prise en compte des politiques temporelles.

Donc, suite à cette pression se sont mises en place des politiques un peu partout en France, mais ce sont des démarches volontaires portées par des élus locaux qui se sont investis. Je parlais d'Edmond Hervé à Rennes qui a réussi à faire de sa ville un exemple en matière de politique temporelle ; ils ont eu la chance aussi d'avoir une continuité politique, depuis 1995, qui leur a permis un ancrage dans l'activité concrète de la ville et dans l'ensemble de leur politique publique. À Strasbourg, nous n'avons pas eu cette chance puisque – j'ose le dire – au moment où les politiques temporelles montaient en puissance, nous avons eu une alternance faisant qu'il a fallu attendre 2008 pour que Roland Ries décide de mettre en place une Mission des temps, conformément à ses engagements pendant la campagne, et qui a été constituée par Marie Jacquin-Pavard. Cela fait que nous avons eu six ans de retard par rapport à un mouvement global aujourd'hui représenté dans une vingtaine de collectivités locales en France dans

le réseau Tempo Territorial, qui continue d'être un réseau militant parce que les politiques temporelles ne sont pas forcément évidentes.

Là où nous avons peut-être une chance – parce qu'à toute chose malheur est bon –, c'est qu'en période de crise et de disette financière, nous sommes obligés d'être intelligents et de chercher de nouvelles ressources. Quand nous ne pouvons plus résoudre des problèmes immédiats par la mobilisation de crédits sur l'investissement et le fonctionnement de nos collectivités, il faut penser la ville différemment, travailler sur les rythmes de vie, de la ville, de nos concitoyens, les intégrer pour répondre non plus avec de l'injection financière, mais travailler peut-être sur l'échelonnement des rythmes pour procurer plus de bien-être et plus de capacité à évoluer dans la ville.

J'ai déjà été long, donc je cède la parole à Marie Jacquin-Pavard.

Marie JACQUIN-PAVARD : Ma mission sera de vous présenter les actions que nous avons menées au sein de la collectivité pour répondre à ces différents temps de la ville. Ces actions ont une double orientation : la première concerne les usagers, les habitants, les visiteurs de la ville ; la deuxième concerne nos collaborateurs, parce que nous sommes aussi employeurs. Je vous rappelle que l'Eurométropole compte huit mille agents qui travaillent à la fois pour la Ville de Strasbourg et pour l'Eurométropole.

Une première action est celle des horaires d'ouverture des services. Nous avons, dès 2010, travaillé sur la question des horaires des piscines. Certaines d'entre



elles, notamment le Wacken, ouvrent 365 jours par an et dès 7 heures du matin. Cela répond à une enquête menée en 2010-2012 auprès d'un panel d'habitants de la métropole : nous avons contacté des usagers et non-usagers en leur demandant quels étaient leurs pratiques et leurs souhaits, à la fois pour les horaires, mais aussi pour les nouvelles activités que nous pourrions éventuellement leur proposer.

Plus récemment, nous venons, en septembre 2017, de réorganiser complètement les horaires des mairies de quartier. Nous en avons un certain nombre sur la ville et en travaillant avec les chargés d'accueil qui ont une expertise d'usage et connaissent bien les publics, et en mettant en avant les attentes des usagers, nous avons proposé et sommes en train d'expérimenter de nouveaux horaires qui feront l'objet d'une évaluation d'ici quelques mois.

Un autre exemple concerne là aussi beaucoup de nos concitoyens : nous avons lancé une enquête sur les horaires d'ouverture des bibliothèques et médiathèques, à l'échelle de l'Eurométropole. Il s'agissait de connaître les attentes des habitants, et cela demande un travail sur la réorganisation des horaires assez conséquent. Il faut comprendre que derrière tout cela, il y a une forte dimension RH, c'est-à-dire que modifier les horaires d'un équipement public nécessite

d'amener l'ensemble de nos collaborateurs à réfléchir à leur mission, leurs disponibilités, à l'articulation de leur temps privé et de leur temps professionnel. Pour les piscines par exemple que j'ai évoquées, nous avons modifié les missions des maîtres nageurs sauveteurs qui auparavant étaient assignés à une piscine et qui ensuite, parce qu'il y a eu un travail de coconstruction avec les agents, ont fait évoluer leurs missions. Concernant les bibliothèques, nous sommes au début d'un processus qui est enclenché ; il va prendre du temps, mais nous restons quand même assez optimistes.



Éric Schultz a évoqué tout à l'heure la question de la nuit. Nous avons également investi ce domaine qui peut être source de satisfactions et de plaisirs, mais aussi de mécontentements. Nous avons instauré une démarche assez intéressante qui a été reprise aussi dans d'autres collectivités : nous avons organisé ce qu'on appelle des traversées nocturnes, l'idée étant de constituer, le temps d'une

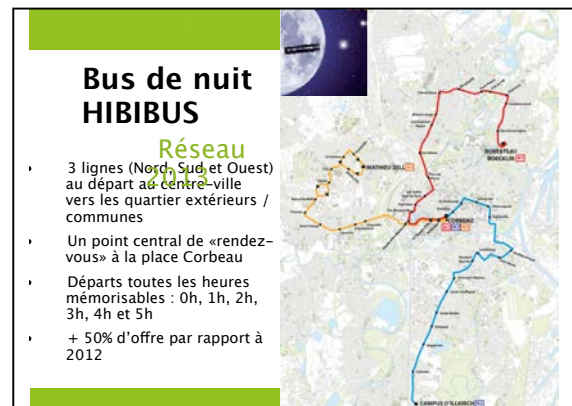


soirée, des déambulations au sein de différents quartiers de Strasbourg et d'organiser des parcours différents, suivant des modes différents, que ce soit à pied, à vélo, en bus ou en tram. Nous avons essayé de constituer des groupes incluant des membres de conseils de quartier – puisque ce sont eux qui sont à l'initiative de ces projets –, mais également des habitants, des étudiants et des

techniciens de l'Eurométropole, parce que c'est important de sensibiliser nos collègues à toutes ces questions. Ces groupes déambulent donc dans la ville suivant un mode et un parcours que nous avons travaillés avec les conseils de quartier, l'idée étant de sensibiliser les participants aux différents visages de la nuit, car souvent, on a une vision un peu étroite de ce qu'est la nuit dans une ville. Il s'agit de déambuler et d'aller à la rencontre des usagers de la nuit, de leur poser des questions puisque nous avons tous des petits carnets : comment vous déplacez-vous ? Quels sont les aspects de la nuit que vous aimez ? Quelles sont les suggestions que vous pourriez faire pour améliorer cette vie nocturne ? Ce n'est pas très ambitieux, mais c'est vraiment intéressant de partager cela. Nous avons fait plusieurs parcours, dont un qui est prévu au printemps prochain entre Kehl et le quartier du Neudorf, puisque c'est le conseil de quartier de Neudorf-Musau-Port du Rhin-Schluthfeld qui a sollicité notre appui pour organiser les traversées. Donc, pour la première fois, nous allons faire des traversées nocturnes transfrontalières en nous appuyant sur le tram qui va jusqu'à Kehl.

Nous restons toujours sur le thème de la nuit et, Éric Schultz l'a évoqué tout à l'heure, la question des déplacements est fondamentale pour nos concitoyens. Avec la CTS, nous avons retravaillé sur cette offre de bus de nuit qui existait

depuis pas mal d'années, mais qui était finalement méconnue et assez peu fréquentée. Il a fallu quelques mois de négociations et beaucoup de ténacité pour arriver à faire bouger cette ligne de bus de nuit qui fonctionne les jeudis, vendredis et samedis. Elle était plutôt orientée vers les étudiants – je vous rappelle que nous avons 52 000 étudiants à Strasbourg –, mais en allant diagnostiquer le public qui fréquente cette ligne de bus de nuit, nous nous sommes rendu compte qu'au-delà des étudiants, nous avons aussi des salariés de nuit qui utilisent cette ligne pour rentrer chez eux. Là aussi, nous avons réinterrogé nos ressources et nous avons reformaté cette ligne en créant ce qu'on appelle un point central au pont du Corbeau : entre minuit et 5 heures du matin, un bus de nuit passe toutes les heures avec une ligne au nord, une à l'ouest et une au sud. Ces lignes correspondent aussi aux cités universitaires. Donc, nous réinterrogeons nos ressources et je pense que c'est un point important pour revoir ce genre de question.



Toujours sur la nuit, qui était un point important et un axe de notre politique publique, nous avons aussi créé une carte de la vie nocturne. En 2013, il y avait une version française, anglaise et allemande qui permettait à tout usager de la vie nocturne de pouvoir disposer des informations concernant les restaurants et les bars, mais également les équipements culturels et sportifs, les modes de déplacement, les lieux où aller chercher un Vélhop ou éventuellement louer une voiture. Toutes ces données étaient consignées sur cette carte version papier.



Depuis, nous avons fait évoluer ce support. Aujourd'hui, nous l'avons complètement numérisé puisque c'est par le biais de l'application StrasMap que vous avez toutes ces informations actualisées et en temps réel.

Voilà pour les actions que nous avons menées en direction des usagers et des habitants. Nous avons aussi, en tant qu'employeurs, travaillé à la question de l'articulation des temps privés et professionnels de nos collaborateurs.

Une première démarche importante est la question du travail en journée des agents d'entretien. On se rend compte que l'activité de nettoyage peut être compatible avec le fonctionnement de notre administration, et avoir quelqu'un qui vient vider les poubelles alors que les bureaux sont occupés est tout à fait faisable. À l'image de Rennes ou Paris, nous avons proposé – et retenu parce que cela a été un succès – de passer en horaires continus et en journée pour les agents qui interviennent dans les locaux du centre administratif et des bâtiments tout autour. L'expérimentation a été très positive du côté des agents puisque

92 % d'entre elles – ce sont essentiellement des femmes – ont vu leurs conditions de vie nettement améliorées : elles ont pu aller chercher leurs enfants à la sortie de l'école, alors qu'avant c'était très difficile ; elles ont, pour certaines qui sont à temps partiel, pu avoir une autre activité professionnelle ou une activité de loisirs. Et surtout, nous nous sommes rendu compte que cela a évité à la majorité d'entre elles un aller-retour puisque entre 10 heures – la fin de la mission du matin – et 18 heures – le début de la mission du soir –, elles étaient obligées de rentrer chez elles pour déjeuner. En conséquence, cela a aussi eu un impact sur le développement durable et l'environnement.



Concernant la Charte de la réunion, nous avons sensibilisé l'ensemble de notre ligne hiérarchique à la question de l'articulation des temps – évidemment, ce n'est pas toujours évident de faire respecter cela... Nous insistons pour que les réunions ne démarrent pas avant 9 heures du matin, pour que cela soit compatible avec une vie de parent, notamment. Nous avons donc encadré les horaires de fonctionnement de nos réunions à l'aide

d'une Charte contenant quelques règles, la première étant : avons-nous vraiment besoin d'organiser une réunion ? Des choses de ce genre sont à rappeler. Ensuite, nous avons mis en place des outils pour organiser éventuellement des réunions à distance. Tout un travail a été fait autour de la réunion. Pour nous, c'est une note de service – ça peut vous faire sourire, mais cela veut dire que ça s'impose, et c'est important.

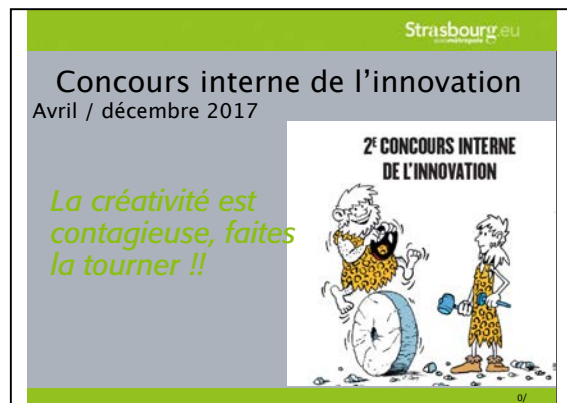
Le télétravail est un autre dossier expérimental. Là aussi, c'est par l'articulation des temps privés et professionnels que nous avons proposé de lancer le télétravail dans notre administration. Annoncé dès 2014, nous en avons fait une

première expérimentation avant de l'évaluer ; puis nous avons annoncé une deuxième expérimentation, toujours avec une centaine d'agents sur un total de huit mille. Ce nombre est certes limité, mais c'est un changement culturel fort et il était important de partir avec des directions volontaires, d'expérimenter et d'évaluer deux fois. Actuellement, nous avons un effectif de 135 télétravailleurs de la base expérimentale 2014-2016 et



nous sommes en plein déploiement 2017 du télétravail, c'est-à-dire que nous avons pris une délibération. Une loi de mars 2012 dit que le télétravail peut être mis en place dans la fonction publique territoriale, et un décret sorti en 2016 explique de quelle façon on peut le mettre en place. Donc, nous avons à nouveau délibéré sur le déploiement du télétravail dans notre collectivité. Le retour du côté des encadrants – qui étaient parfois un peu frileux par rapport au télétravail –, est tout à fait positif, à la fois pour la qualité de vie des collaborateurs et en termes d'efficacité et de productivité où un gain a été très nettement mesuré. Cela a permis aussi de sensibiliser nos organisations syndicales par rapport à cette autre organisation du travail. C'est un dossier sur lequel, à Strasbourg, nous sommes assez précurseurs par rapport à d'autres collectivités qui, maintenant que le décret vient de sortir, sont dans l'obligation de mettre en place assez rapidement le télétravail. Nous sommes assez contents du résultat en interne, mais également pour l'image de modernisation et d'innovation que cela peut donner de notre collectivité.

À propos d'innovation, nous avons lancé un concours interne de l'innovation, l'idée étant que chacun de nos collaborateurs est un innovateur ou une innovatrice. Ce concours porte sur la meilleure façon de rendre le service aux usagers et sur la proposition d'une offre qui fasse gagner du temps à tout le monde : les agents eux-mêmes dans la façon de réaliser le service public, et les usagers qui pourraient avoir une offre plus efficace en termes de temps.



Nous continuons à travailler sur la question des temps avec une nouvelle orientation qui est d'organiser des cycles de conférences sur ce sujet, et nous avons maintenant une volonté de diffuser ces questions auprès du grand public. Dans cette optique, une conférence est prévue le 9 novembre 2017 sur le thème « Aménager au mieux les temps de l'enfant : un problème qui concerne tous les adultes ». Cela rejoint un peu ce que disait Gilles Vernet tout à l'heure, à propos de donner du temps à nos enfants ; nous en sommes bien évidemment convaincus. Cette conférence sera animée par Claire Leconte qui est chronobiologiste et dont la spécialité est de comprendre les temps de l'enfant. Elle viendra vous expliquer qu'il y a une diversité des temps de l'enfant et que le temps scolaire en représente une part très faible, et que nous, en tant qu'adultes – parents ou éducateurs –, avons quelque chose à faire pour améliorer ces temps de l'enfant et faire en sorte que cela se passe au mieux.

Chantal DILLER : Merci. Cela nous a permis de découvrir qu'il y avait une Mission temps à Strasbourg alors que nous cherchions cela à Rennes... Cette conférence, ainsi que la diffusion de notre compte rendu, permettra de la faire connaître et de lui donner peut-être plus de poids dans la ville. La parole est maintenant au public.