



CONCOURS INTERNE D'ADMINISTRATEUR TERRITORIAL

SESSION 2015

Epreuve écrite de valorisation de l'expérience professionnelle consistant en la résolution d'un cas exposé dans un dossier et portant sur un problème d'organisation ou de gestion rencontré par une collectivité territoriale ou un établissement public local

EPREUVE N° 5

Durée : 4 h
Coefficient : 5

SUJET :

Vous êtes administrateur-trice dans une communauté d'agglomération de 300 000 habitants. La communauté est compétente en matière de mobilité, d'équipements culturels et sportifs. Le président de la communauté constate que l'évolution des modes de vie des habitants (horaires de travail décalés, familles monoparentales, temps de loisirs, transports...) a des conséquences importantes sur leur emploi du temps. Il lui apparaît que l'organisation du service public doit en tenir compte et doit évoluer pour le rendre plus compatible avec les besoins de la population.

Le président a prévu de faire une communication au bureau communautaire sur la prise en compte de ces évolutions. Il souhaite qu'elles soient mieux appréhendées afin d'engager une réflexion sur les politiques temporelles. Il proposera la création d'un « bureau des temps » à l'instar de ce qui existe dans quelques collectivités. Il vous demande de préparer cette communication, en vous appuyant en particulier sur les expériences d'autres collectivités.

DOCUMENTS JOINTS

Document n° 1	« Temps des villes » - Rapport parlementaire de M. Edmond Hervé, député-Maire de Rennes – 19 juin 2001 (article de Maire Info du 20 juin 2001)	Page 1
Document n° 2	Rapport sur les politiques temporelles des collectivités territoriales – Sénat 23 mai 2014	Page 2
Document n° 3	Politiques temporelles : Edmond Hervé refait le point (CNFPT – 18 juillet 2014 - cnfpt.fr)	Page 4
Document n° 4	L'association Tempo Territorial (tempoterritorial.fr – 2009)	Page 6
Document n° 5	Concilier le temps des agents avec celui des usagers. (La Gazette des communes – 11 novembre 2013)	Page 8
Document n° 6	Villes et politiques temporelles. (Lettre de l'Institut des Villes – mars 2008)	Page 10
Document n° 7	Aménager les rythmes : politiques temporelles et urbanisme. (Sandra Mallet – EspacesTemps.net - 15 avril 2013 – extraits)	Page 20
Document n° 8	Enjeux temporels et développement régional. (Extrait de l'étude « la prise en compte des temps dans l'aménagement du territoire » Région Nord-Pas de Calais – mars 2011)	Page 29
Document n° 9	Temps de la ville, temps de la vie : mieux articuler les rythmes de vie des habitants de Lille Métropole. (Lille Métropole – les cahiers – janvier 2013)	Page 34
Document n° 10	L'agence des temps de la communauté d'agglomération de Poitiers (grandpoitiers.fr – décembre 2013)	Page 38
Document n° 11	Maison du temps et de la mobilité de Belfort. (Observatoire des territoires numériques – 16 mai 2003)	Page 39
Document n° 12	Rennes Métropole : le bureau des temps participe à l'amélioration de la ville d'aujourd'hui et de demain. (metropole.rennes.fr – 6 septembre 2013)	Page 45

NOTA :

- 2 points seront retirés au total de la note sur 20 si la copie contient plus de 10 fautes d'orthographe ou de syntaxe.
- Les candidats ne doivent porter aucun signe distinctif sur les copies : pas de signature (signature à apposer uniquement dans le coin gommé de la copie à rabattre) ou nom, grade, même fictifs. Seuls la date du concours et le destinataire, (celui-ci est clairement identifié dans l'énoncé du sujet) sont à porter sur la copie.
- Les épreuves sont d'une durée limitée. Aucun brouillon ne sera accepté, la gestion du temps faisant partie intégrante des épreuves.
- Lorsque les renvois et annotations en bas d'une page ou à la fin d'un document ne sont pas joints au sujet, c'est qu'ils ne sont pas indispensables.

« TEMPS DES VILLES ».

Rapport parlementaire de M. Edmond Hervé, député-Maire de Rennes (19 juin 2001)

(Article de Maire info du 20 Juin 2001)

Un "bureau des temps" chargé d'harmoniser les horaires des services publics avec les besoins qui découlent de la vie familiale et professionnelle, dans les communes de plus de 20 000 habitants, propose le rapport Hervé

Chaque commune de plus de 20 000 habitants pourrait se doter d'un bureau des temps chargé d'harmoniser les horaires des services publics avec les besoins qui découlent de la vie familiale et professionnelle, indique un rapport intitulé "Temps des villes" publié mardi. Placé sous la responsabilité du maire, ce bureau doit s'appuyer sur la consultation la plus large des partenaires concernés, et notamment des conseils de quartiers, précise son auteur, le député socialiste d'Ille-et-Vilaine Edmond Hervé, en notant que ce bureau peut être intercommunal. Il s'agirait d'un organe à la fois politique (conduisant la concertation entre acteurs concernés), consultatif (une sorte de forum citoyen) et technique (s'appuyant sur des services municipaux existants). Un bureau des temps pourrait être également mis en place dans chaque préfecture pour concrétiser les attentes formulées par les usagers, une "préconisation" qu'entend reprendre le ministre délégué à la Ville Claude Bartolone, qui assistait à la présentation du rapport à la presse. Claude Bartolone a également annoncé qu'une "conférence des Temps de la vie quotidienne se tiendrait le 20 septembre prochain, en avant-première du Festival de la ville, placé lui aussi sous le signe du temps des villes". Y participeront les villes engagées dans le processus de maîtrise des temps, comme Poitiers ou Saint-Denis. La secrétaire d'Etat aux Droits des femmes Nicole Péry a rappelé, pour sa part, que l'organisation du temps des villes, et notamment des horaires des services publics, était "une priorité pour les femmes de 20 à 50 ans puisque 80 % d'entre elles ont désormais une activité professionnelle et que, d'une façon générale, les femmes assurent toujours 70% des tâches familiales et domestiques, soit le double du temps que leur consacrent les hommes". Le rapport Hervé évoque notamment l'exemple des "politiques temporelles italiennes", soutenues par deux lois votées en 2000 : une loi-cadre sur le travail professionnel encourageant la concertation et une autre, plus contraignante, sur l'articulation entre travail et vie citadine. A Naples, des séries de mesures ont été prises au niveau communal et concernent la vie la nuit (dans une zone où la belle saison s'étend d'avril à octobre), avec une augmentation de l'offre culturelle, des manifestations dans les parcs publics, l'ouverture de lieux pour les jeunes ainsi que d'espaces de loisirs accessibles 24 heures sur 24. Des initiatives du même ordre ont été prises à Rome, Milan, Bologne et Ravenne, avec notamment la mise en place de "banques du temps", des systèmes non marchands de dépôt et d'échange de temps, fonctionnant avec chéquiers, pour "troquer" des services de voisinage et de solidarité. La mairie fournit les équipements (ordinateur, fax, téléphone, local).

Rapport sur les politiques temporelles des collectivités territoriales

SENAT Vendredi 23 mai 2014

Lors de sa réunion du 20 mai 2014, la délégation sénatoriale aux collectivités territoriales, présidée par Jacqueline Gourault (UDI-UC - Loir-et-Cher), a adopté un rapport rédigé par Edmond Hervé (Soc - Ille-et-Vilaine), relatif aux politiques temporelles des collectivités territoriales.

La société a connu de profonds bouleversements ces dernières décennies : allongement de la durée de vie, diminution du temps de travail, développement des horaires de travail atypiques, transformation d'une économie industrielle en économie de services, forte augmentation de l'emploi salarié féminin, développement des technologies de communication et d'information. Tous ces changements ont conduit à une désynchronisation de la société et à un sentiment de manque de temps. Nous sommes à l'ère des temps multiples, différenciés, concurrents, inégaux.

Les politiques temporelles visent à améliorer la qualité de vie en desserrant l'étau du temps, à rendre la vie plus aimable, plus attractive, à faciliter le vivre ensemble. Les thèmes d'action sont multiples : les politiques temporelles participent à l'égalité hommes-femmes, concourent à favoriser la mobilité de tous et dans de meilleures conditions, améliorent l'accès aux services publics. Elles font partie intégrante du débat économique d'un territoire, qu'il s'agisse du développement du télétravail, de la formation professionnelle tout au long de la vie ou des horaires et jours d'ouverture des commerces. Elles sont l'une des composantes des politiques d'aménagement du territoire.

Après analyse de l'historique des politiques temporelles en France et en Europe, des évolutions de la société, des enjeux de la maîtrise du temps, ce rapport présente les principales thématiques des politiques temporelles. Mais surtout, il donne la parole à ses acteurs, à travers la présentation de projets, retours d'expérience et bilans d'une vingtaine de collectivités territoriales, associations et personnalités fortement impliquées et précurseurs dans ce domaine.

Les propositions du rapport

- 1) La mise en place de politiques temporelles ne peut se faire que par la présence d'une autorité politique, qu'il s'agisse de l'exécutif d'une collectivité territoriale, d'un établissement public, du préfet ou d'un chef d'entreprise disposant d'une légitimité, d'une durée et d'une capacité à entraîner.
- 2) Encourager une fonction d'expertise afin d'obtenir une meilleure connaissance des besoins et des attentes de la population et des usagers.

- 3) Afin de permettre aux politiques temporelles d'être pleinement efficaces, rattacher le personnel administratif en charge de cette compétence à un service permettant la transversalité.
- 4) Inclure la notion de politiques temporelles dans l'ensemble des délégations de services publics, contrats et cahiers des charges des collectivités territoriales : arrêter un programme.
- 5) Prévoir une évaluation des actions menées, dans la mesure où les politiques temporelles sont fondées sur l'innovation et l'expérimentation.
- 6) Encourager le recours à la concertation avec l'ensemble des acteurs lorsque les décisions peuvent avoir un impact sur les horaires.
- 7) Tirer profit de l'expérience des collectivités territoriales ayant mis en place des politiques temporelles en encourageant la mise à disposition par convention des personnes qualifiées et expérimentées dans ce domaine. Faire des politiques temporelles un objet de coopération.
- 8) Intégrer les préoccupations de temps à l'égal des préoccupations d'aménagement de l'espace, au sein du comité national de l'égalité des territoires.
- 9) Travailler avec les grandes associations d'élus et le Gouvernement à une grande campagne d'information et de sensibilisation sur les questions temporelles, ainsi que sur les actions pouvant être menées.
- 10) Augmenter le nombre de dérogations à l'interdiction du travail dominical, actuellement plafonnées à 5 dimanches par an, tout en réaffirmant la spécificité du dimanche.
- 11) Prendre les décrets d'application relatifs au télétravail.

Politiques temporelles : Edmond Hervé refait le point

Source : CNFPT – Caroline Megglé - 18 juillet 2014 (cnfpt.fr)

Que peut faire une collectivité locale pour nous faciliter le temps ? Diffusé début juillet, un nouveau rapport du sénateur Edmond Hervé fait le point - treize ans après son opus "Temps des villes" - sur les politiques temporelles des collectivités. Et met en avant les multiples atouts d'une telle approche, transversale et fédératrice, pour améliorer la qualité de vie des habitants.

"Il convient d'innover et de préparer les adaptations nécessaires dans nos villes pour que la vie des habitants ne soit plus une succession de contraintes au rythme imposé et subi et soit sensiblement améliorée", écrivaient en 2001 Nicole Pery et Claude Bartolone, alors respectivement secrétaire d'Etat aux Droits des femmes et à la Formation professionnelle et ministre délégué à la Ville, dans une lettre de mission adressée à Edmond Hervé, alors député-maire de Rennes. Treize ans après la rédaction de son premier rapport intitulé "Temps des villes", Edmond Hervé, devenu sénateur, propose un nouvel état des lieux des politiques temporelles des collectivités.

"Les politiques temporelles visent à améliorer la qualité de vie en desserrant l'étau du temps, à rendre la vie plus aimable, plus attractive, à faciliter le vivre ensemble." D'après le rapport, cela passe d'abord par une prise de conscience : les temps changent (allongement de la durée de la vie, mutations du travail, mobilité, nouvelles technologies...) et les administrations publiques y contribuent. Rythmes scolaires, horaires d'ouverture des crèches ou encore des bibliothèques, transports en commun... les services publics "génèrent des rythmes", rythmes qui ne sont pas toujours "synchronisés" avec les autres rythmes des habitants et en particulier celui du travail. Les accrocs suscités par l'actuelle réforme des rythmes scolaires illustrent bien, d'ailleurs, ce que peuvent être ces difficultés de synchronisation ou d'articulation ! On peut aussi songer aux éternels débats - qui ont récemment resurgi - sur la question des horaires d'ouverture des bibliothèques, même si dans ce domaine, des initiatives intéressantes, par exemple à Rennes justement avec une ouverture le dimanche - existent (voir notre article du 24 mars).

Gestion de l'hyperpointe

Le rapport fait le point sur les politiques temporelles actuellement menées en France, à l'appui d'auditions d'élus et de professionnels de collectivités ayant investi ce champ, telles que les villes de Caen, de Poitiers, de Rennes, de Saint-Denis ou encore la communauté d'agglomération de Montpellier. Mobilité, aménagement urbain, télétravail, travail dominical, éducation et formation, santé... les "bureaux des temps" peuvent potentiellement s'intéresser à l'ensemble des politiques ayant un impact sur la vie quotidienne. Avec des initiatives diverses et parfois de simple bon sens, telles que la décision de la ville de Brive-la-Gaillarde d'ouvrir une fois par semaine ses services administratifs pendant la pause méridienne.

Sur les enjeux de mobilité, le rapport montre comment l'approche temporelle peut faciliter la concertation et faire émerger de nouveaux types de solutions à l'"hyperpointe". Ainsi, dans l'agglomération lyonnaise, "l'espace des temps [du Grand Lyon] a réuni autour d'une table les établissements d'enseignement publics et privés, les parents d'élèves, l'autorité organisatrice des transports (le Sytral), Kéolis, la SNCF, le conseil général, qui gère les bus scolaires, le Grand Lyon, les communes concernées et un bureau d'études". Avec, à l'issue de ce travail collectif, la décision de "décaler de quinze minutes l'ouverture des portes des collèges privés

et publics le matin et le soir", permettant ainsi une baisse du trafic sur un axe de Neuville-sur-Saône, auparavant congestionné.

Fédérer et simplifier

Aménager en prenant en compte le temps autant que l'espace, mieux cerner la demande des habitants, aborder les difficultés de façon transversale : le rapport met en avant le rôle fédérateur et de simplification des politiques temporelles. Une approche qui rappelle l'esprit des démarches de développement durable des collectivités. "Pour aller vers la 'ville optimale', la 'ville durable', il nous faut également mettre en place des procédures et des équipements qui soient économes en temps," défend le rapport qui recommande aux collectivités de rechercher toute forme de mutualisation de leurs locaux (guichets uniques, plateformes d'appui, équipements polyvalents...).

Les collectivités peuvent aussi jouer un rôle dans l'évolution des horaires de travail de certains métiers dits difficiles. Ainsi, plusieurs collectivités ont cherché à encourager la mise en place d'horaires continus pour les agents de propreté. A Nantes, une charte élaborée par plusieurs partenaires (la ville, la maison de l'emploi, la fédération régionale des entreprises de propreté...) a recueilli environ 140 signatures. A Caen, la mise en place du travail continu a permis une baisse de l'absentéisme de 57% des agents de propreté, qui sont souvent des femmes.

Surtout les grandes villes et agglomérations

En effet, outre la recherche d'une meilleure qualité de vie, les politiques temporelles poursuivent à l'origine un objectif de "lutte contre les inégalités entre les hommes et les femmes", précise le rapport qui fait notamment référence aux initiatives de femmes du parti communiste dans l'Italie des années 1980. Aujourd'hui d'ailleurs, la dernière ministre en date à avoir abordé le sujet est Najat Vallaud-Belkacem, la ministre à la fois en charge des Droits des femmes et de la Ville, qui, à la mi-juin, invitait les quartiers prioritaires à "repenser la réflexion sur les bureaux des temps, pour permettre aux acteurs locaux de mettre à plat le rythme de vie des femmes et d'en tirer toutes les conséquences dans l'organisation des services publics".

En France, parallèlement aux réflexions menées sur l'aménagement et la réduction du temps de travail dès les années 1950, certains territoires se sont investis assez précocement dans le sujet. A l'instar du district de la région parisienne et de son "comité pour l'étude de l'aménagement des horaires de travail et des temps de loisirs dans la région parisienne" à partir de 1966.

Depuis le début des années 2000, "nombreuses sont les collectivités territoriales qui s'investissent dans la démarche temps, par la création de 'bureaux des temps', d'agences des temps', de 'missions temps", estime le rapport sans toutefois avancer de chiffre. En 2010, l'association Tempo Territorial – ou "Réseau national des acteurs des démarches temporelles" - fédérait une trentaine d'organisations, dont une quinzaine de grandes villes, plusieurs communautés d'agglomération et communautés urbaines, deux départements, une région et deux universités. Créé en 2004 à l'initiative d'élus et professionnels de collectivités déjà actives sur ce sujet, ce réseau anime la réflexion et l'échange d'expériences sur les politiques temporelles et fournit un appui méthodologique aux acteurs qui souhaiteraient investir ce champ. Pour l'association, l'expérience montre que le portage politique de telles démarches est indispensable.

L'association Tempo territorial

(source : tempoterritorial.fr - 2009)

DOCUMENT n° 4

1- Objet de l'association

TEMPO Territorial a pour objet de favoriser, entre acteurs des démarches temporelles territoriales : l'échange, le partage, l'apprentissage, la mutualisation, la coopération, dans un but non-lucratif, de manière à :

1) accompagner les acteurs dans des démarches temporelles, notamment liées aux transformations et aux évolutions des rythmes de temps de la vie moderne.

2) intégrer la dimension temporelle dans les politiques publiques, à des échelles pertinentes, dans les domaines de l'aménagement et de l'environnement, du développement économique, des transports, de l'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs, des services..., et sensibiliser les acteurs de ces politiques territoriales publiques et privées.

3) construire un lieu de capitalisation et un centre de ressources sur les enjeux temporels et favoriser l'échange des bonnes pratiques, en termes d'organisation de la concertation, de sensibilisation et de communication, d'analyse méthodologique, de mise en œuvre d'actions concrètes, de représentations cartographiques ...

4) Permettre à l'échelle européenne le débat public sur les pratiques temporelles entre pouvoirs publics, entreprises, habitants, salariés, usagers et leurs représentants.

2- Pourquoi s'intéresser aux politiques temporelles: mieux articuler les temps de vie des personnes et des organisations

Mieux prendre en compte l'évolution rapide des rythmes de vie individuels et collectifs, tel est le nouveau défi lancé en Europe aux collectivités publiques comme aux organisations privées.

Car ces rythmes ont changé. Ceux de l'économie industrielle font partie du passé et les femmes sont rentrées durablement sur le marché du travail même lorsqu'elles ont plusieurs enfants. A cela s'ajoutent l'éclatement des formes d'emplois, la flexibilité des horaires, la réduction du temps de travail, mais aussi sa densification, la volonté de profiter pleinement du temps libéré, de se former tout au long de sa vie, l'apparition plus fréquente des périodes de chômage ou de la retraite plus tôt que prévu. Le travail se transforme, l'espace privé change de sens avec l'introduction des technologies de communication à domicile, chacun des habitants et chacune des organisations vit à plusieurs échelles : celle de la sphère professionnelle, des proches, des loisirs, de la consommation. Les rythmes collectifs sont moins nombreux. L'individualisation des modes de vie progresse et du coup ce que l'on appelle la désynchronisation des rythmes privés et publics également.

Pour les personnes en activité, mieux concilier travail, formation, loisirs, familles, activités citoyennes, devient un souhait partagé par le plus grand nombre, quelque que soit la condition sociale : salarié, chef d'entreprise, responsable de services publics ou privés, élus, jeunes ou moins jeunes, habitants des villes ou des espaces de faible densité. La question de la conciliation, c'est à dire de l'articulation de ses différents temps de vie, est au cœur des préoccupations de tous les jours et conditionne la qualité de vie au sein des territoires.

S'intéresser aux démarches temporelles d'un territoire signifie porter attention à la vie quotidienne des habitants, à leurs nouvelles contraintes personnelles et collectives, à leurs relations avec l'offre des services publics, à leurs adaptations souhaitées en matière de transport, de modes de gardes, d'organisation du travail, de formes d'emploi, de temps libéré. Cela signifie aussi prendre en compte les services privés manquants pour que la maîtrise du temps soit la même pour tous. C'est d'ailleurs cet objectif politique –à la fois global et très concret- qui a entraîné une attention aussi importante de la part des collectivités, des entreprises, des associations et des habitants concernés.

Ces adaptations –construites et non subies- élaborées avec les acteurs concernés, garante d'égalité entre les hommes et les femmes, d'égalité des chances, de démocratie, sont illustratives des politiques locales de développement durable.

3- Diffuser une méthode originale de conciliation

Les rythmes de vie et de travail fonctionnant de manière de plus en plus autonome et individualisée pour tout un chacun, des tensions de toute nature peuvent naître entre les besoins d'un individu aux démarches multiples, et qui revêt des statuts différents, voire contradictoires (tour à tour usager, citoyen, consommateur, parent d'élève, piéton, jeune ou moins jeune, habitant le territoire ou en transit), parfois au cours de la même journée.

Cette phase doit être bien identifiée car son repérage minutieux, son diagnostic, conditionne la mise en œuvre d'une véritable conciliation entre les acteurs concernés, par exemple autour d'un problème d'accessibilité horaire, ou d'articulation entre des temps de travail et hors travail, ou de gestion d'un espace public aux usages conflictuels.

L'originalité de la méthode réside bien dans la mise en évidence d'une phase qui est souvent atténuée artificiellement et qui ne permet donc pas de rapprocher des points de vue contradictoires, par exemple entre employeurs, salariés, usagers, citoyens d'un secteur territorial donné.

Repérage des tensions, diagnostic partagé, conduite d'une médiation associant tous les acteurs concernés, construction partenariale de solutions à chaque fois différente selon les contextes territoriaux, donc innovante, sont les caractéristiques d'une démarche de conciliation, garante d'une maîtrise du temps individuel et collectif au bénéfice du plus grand nombre.

Concilier le temps des agents avec celui des usagers

par Julie Krassovsky (La Gazette du 11 novembre 2013)

Harmoniser le temps de travail des fonctionnaires territoriaux et les contraintes horaires des usagers implique une politique temporelle dans laquelle les services des ressources humaines ont un rôle important à jouer. Tous ne s'y prennent pas de la même manière.

«La fonction publique territoriale fait face à trois temps distincts. Celui des élus, celui des fonctionnaires et celui des citoyens. Un état des lieux dont découle un véritable enjeu d'organisation interne dès lors que les collectivités cherchent à équilibrer ces trois temps », constate Denys Lamarzelle, directeur du service « économie et emploi » au conseil général de la Côte-d'Or (2 800 agents, 524 400 hab.). A une époque où les rythmes de vie des usagers se désynchronisent et sont rarement en harmonie avec les horaires des services administratifs, des crèches ou des transports, nombre de collectivités ont engagé une réflexion pour une maîtrise concertée et démocratique du temps.

Création d'un bureau dédié

Pionnières en la matière, Paris (46 000 agents, 2,24 millions d'hab.) et la communauté d'agglomération Rennes métropole ont engagé les débats, respectivement en 2002 et 2008, par la création d'un bureau des temps. « De l'aménagement des horaires (en journée) pour les agents de ménage à l'élargissement des amplitudes d'ouverture de nombreux équipements sportifs et des espaces culturels, nous avons beaucoup d'horaires décalés, convient Philippe Ducloux, adjoint au maire de Paris chargé de la qualité des services publics municipaux, de l'accueil des usagers et du bureau des temps. Cela s'est traduit par un effort demandé au personnel, que le service des ressources humaines doit suivre de près. »

Placés au carrefour de cette réflexion, les directeurs des RH doivent concilier les réponses apportées aux attentes des usagers, l'aménagement des horaires de certaines catégories d'agents et la garantie de leurs bonnes conditions de travail. « On ne peut s'interroger sur l'évolution des horaires sans tenir compte des incidences sur la vie personnelle et familiale des salariés qui vont rendre ces services », reconnaît Sylvie Le Mat, chargée d'étude « métiers et organisation » au sein du service de l'accompagnement des organisations de la ville de Poitiers.

Experts et garants de l'équité, les responsables des ressources humaines engagés dans la mise en place de politiques temporelles doivent faire preuve d'une certaine souplesse. « Il ne s'agit pas d'interdire, quand c'est possible, les temps partiels dans un service, mais de tenir compte des contraintes de chaque métier et de questionner la collectivité sur sa responsabilité sociale», assure Antoine Durand. Partie prenante dans les discussions, celui qui était jusqu'il y a peu de temps chargé de mission auprès du directeur général adjoint chargé des RH de Rennes métropole se souvient avoir dû « préciser les règles communes permettant de calculer les droits et obligations de chacun afin de garantir à tous une égalité de traitement ».

Accompagner le changement

N'étant plus cantonnés dans la mission de gestion des paies, les services des RH ont aujourd'hui le souci d'intégrer dans leur fonctionnement une véritable démarche d'accompagnement du changement. Le développement de la gestion des temps a amélioré leur connaissance des services et les a amenés à davantage endosser le rôle de médiateur. « Il y a peu, nous avions un rendez-vous avec des agents qui contestaient l'aménagement de leur

temps de travail, notamment car ils n'y avaient pas été assez associés. C'est une logique d'équilibre entre le personnel et ses encadrants qu'il faut savoir animer », témoigne Antoine Durand. Les politiques temporelles ont également poussé les services des RH à s'interroger un peu plus sur les cycles de travail et l'utilisation du temps au regard des missions confiées.

Un progiciel spécialisé utilisé par la ville de Paris

La ville de Paris compte des équipes opérationnelles ou recevant du public avec des horaires fixes, des services administratifs aux horaires variables et des agents travaillant sur quatre jours ou à temps partiel. Pour gérer au mieux le temps de travail des personnels et garantir le respect de leurs horaires, la collectivité utilise le progiciel RH Chronogestor, développé par le groupe GFI. Une centaine de formateurs ont suivi un stage de cinq jours organisé par GFI, afin de former eux-mêmes 3 500 gestionnaires dans tous les services et locaux. Plus de 16 000 agents sont ainsi gérés par Chronogestor. Cet outil est également utilisé par les villes de Lyon et Toulouse.

VILLES ET POLITIQUES TEMPORELLES

(Lettre de l'Institut des villes – mars 2008)

DOCUMENT n° 6

Préambule, par Jean-Yves Boulin, chercheur au CNRS

Les politiques temporelles locales, encore appelées politiques des « Temps de la ville », s'affirment comme axe de travail transversal qui fait du cadre de vie et des services aux habitants un des moyens d'action d'une politique publique à part entière. De fait, la question des temps recoupe des actions qui ont eu, jusqu'à présent, une relative autonomie et qui relèvent de niveaux de compétences différents.

Les politiques temporelles locales décrivent un système d'élaboration et d'application de mesures qui tentent, au niveau local, d'agir sur l'organisation des temps et les aménagements spatio-temporels, afin de les rendre plus compatibles avec les besoins et les situations auxquels sont confrontés au quotidien les citoyens et les usagers dont les interactions sont complexes. De cette manière, les politiques temporelles locales doivent contribuer à l'amélioration de la qualité de vie – et à la qualité de la communauté dans son ensemble – notamment en améliorant le fonctionnement temporel du territoire.

Elles en renforcent ainsi l'attractivité, tout en visant l'amélioration de la compétitivité des entreprises et en augmentant la qualité de vie des salariés, des habitants et utilisateurs temporaires de la ville.

La politique temporelle locale est une forme de politique participative dans la mesure où elle repose sur l'implication effective des parties prenantes. La qualité de vie ne peut, en effet, être définie de manière correcte, ni améliorée dans un mode spécifique, sans la participation des personnes concernées.

À l'arrière-plan de ce mouvement, on observe certaines tendances socioéconomiques, partagées par l'ensemble des pays de l'Union européenne – et, de manière générale, par toutes les sociétés de services développées ou émergentes du monde – qui ouvrent la voie à une généralisation des contenus et des formes des politiques temporelles locales :

- la transition des sociétés industrielles vers une économie de services et de la connaissance, qui implique des capacités nouvelles et des modes d'agir nouveaux dans le domaine des interactions entre les êtres (sujets privés et sociaux) ;
- s'agissant du développement urbain, les phénomènes de la ville diffuse – sur-urbanisation, désurbanisation, pollution atmosphérique due à l'individualisation croissante du transport automobile... – ont suscité la recherche de nouvelles solutions intégrées ;
- les modifications survenues dans les rapports entre les genres, avec un nombre croissant de femmes intégrant le marché du travail, remettent de plus en plus fortement en question la division traditionnelle des tâches au sein des ménages, dans la vie professionnelle et dans la société en général ;

- l'individualisation et la diversification croissantes des modes de vie, notamment l'accroissement du nombre de célibataires, de divorcés, de parents uniques..., affaiblissent la capacité de résolution des problèmes par les « réseaux subsidiaires » traditionnels (famille, voisins...)

- dans le même temps, les services publics fournis par l'État à un niveau local endossent de nouveaux rôles. Sous l'influence de la crise fiscale et de la nécessité de moderniser et de restructurer les administrations publiques, d'importants efforts sont entrepris pour mettre en place de nouvelles normes de qualité et renforcer la notion de service aux citoyens de la part du secteur public. Ces évolutions sont fréquemment accompagnées d'une évolution vers de nouvelles formes de participation et de coopération locales (dialogue civil local, partenariat public/privé).

La recherche de concordance des temps urbains et des temps sociaux dépend de niveaux institutionnels différents et doit répondre à des demandes d'ajustements temporels entre obligations de la vie quotidienne des citoyens et accessibilité spatio-temporelle des équipements et des services urbains.

En termes de démarche, de processus et de méthode, les politiques temporelles ont généré de nouvelles formes institutionnelles (les Bureaux du temps), visant à assurer une transversalité dans l'appréhension des problèmes, ainsi que dans leur traitement, de nouvelles formes de participation (tables de co-projection et dialogue social local ou dialogue sociétal) et de nouveaux types d'instruments de lecture et de représentation de la réalité spatio-temporelle d'un territoire (analyse et cartes chronotopiques).

Un champ d'action nouveau

Nées en Italie au début des années 1990, les politiques temporelles se sont diffusées dans plusieurs pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas, Espagne, Finlande). En France une quinzaine de collectivités territoriales, à des échelles territoriales diversifiées (commune, communauté d'agglomération, département, région) se sont dotées au tournant des années 2000 de Bureaux (agence, espace, maison) du temps et ont généré des initiatives innovantes dans des domaines très diversifiées touchant tous à la qualité de vie : accueil de la petite enfance, mobilité et transport, conciliation entre vie au travail et vie familiale et personnelle, guichets uniques ou plateformes de services, horaires des services et équipements publics, amélioration des conditions de vie et de travail des salariés, communication et information relatives à l'accessibilité des services publics et privés, facilitation des démarches administratives, animation et appropriation de séquences temporelles marginalisées telles que la nuit ou la soirée...

Les politiques temporelles ont ainsi ouvert un champ d'action nouveau fondé sur une nouvelle organisation des temps, qui dépasse le seul ajustement fonctionnel de l'offre et de la demande, en questionnant les modalités d'organisation et d'articulation des temps individuels et collectifs, ce qui suppose une prise en compte des mutations sociales et culturelles. L'ouverture d'un débat sur les temps de vie et l'articulation des systèmes d'horaires permet de nourrir d'une part la prise de conscience de l'importance des questions temporelles au regard de la vie quotidienne et de l'aménagement urbain, d'autre part de stimuler l'action publique afin d'ouvrir de nouveaux chantiers sur des thèmes préoccupant les acteurs et habitants, dans la perspective du développement d'un urbanisme temporel qui s'inscrive dans les préoccupations du développement durable, notamment en lien avec l'Agenda 21.

ENTRETIENS

Ville de Paris Anne Hidalgo, première adjointe au maire

Communauté urbaine de Lyon : Gérard Collomb, sénateur-maire de Lyon, président du Grand Lyon, et Thérèse Rapatel, vice-présidente du Grand Lyon, chargée de l'Espace des temps

Ville de Versailles : Etienne Pinte, député-maire de Versailles

Conseil général de Gironde : Philippe Madrelle, président, sénateur

Ville de Rennes : Edmond Hervé, maire de Rennes, président de l'agglomération de Rennes métropole, et Jocelyne Bougeard, adjointe au maire, déléguée aux femmes, à l'égalité et au temps de la ville

Ville de Saint-Denis (93) : Patrick Braouzec, député, président de l'agglomération Plaine Commune, et Patrick Vassalo, conseiller municipal

Ville et Communauté d'agglomération de Poitiers : Catherine Coutelle, députée, vice-présidente de l'agglomération de Poitiers

AA

**1/ Pourquoi un maire, un président d'agglomération choisit-il de s'investir dans les politiques temporelles ? Quelle est sa démarche ?
Quelles sont ses convictions ?**

Anne Hidalgo :

À Paris, les modes de vie ont profondément changé au cours des dernières décennies sous l'effet conjugué de la modification des rythmes de travail et de l'évolution des comportements sociaux. Les constats sont multiples:

- les rythmes de vie se sont modifiés, à titre d'exemple : les gens couchent en moyenne 2 heures plus tard qu'en 1950 ;
- la durée des études s'est allongée, ainsi que la durée de vie, induisant de nouveaux besoins en termes de loisirs, de soins... ;
- un salarié sur trois, à Paris, a des horaires de travail atypiques, difficilement conciliables avec une vie familiale et sociale. Ces rythmes de vie décalés impliquent des difficultés accrues pour les femmes qui ont des enfants de moins de 12 ans ou qui assument seules la garde des enfants.

Face à ces diverses évolutions, dès 2001, le maire de Paris a souhaité que ces questions de politiques temporelles soient une des priorités de la mandature. Il m'en a confié la responsabilité compte tenu de la portée transversale de cette politique. Ainsi, un Bureau des temps a été créé au sein de la Ville afin de mettre en œuvre les orientations arrêtées : améliorer la qualité de vie des Parisiennes et des Parisiens ainsi que des personnes travaillant à Paris, par une meilleure prise en compte de l'évolution des rythmes de vie dans l'organisation des services municipaux.

La politique poursuivie vise à :

- réduire des inégalités et à renforcer la cohésion sociale en offrant des services publics aux personnes les plus fragilisées : salariés à horaires atypiques (mise en place de modes de garde à domicile), personnes qui rencontrent des difficultés à faire des démarches et n'ont de ce fait pas accès à leurs droits (mise en place des Points d'information-médiation-multiservices – PIMMS) ;
- améliorer la vie quotidienne des personnes en les aidant à articuler leurs temps de vie professionnels et privés ;
- mieux organiser la vie collective au sein des quartiers, en rendant les services plus accessibles et en valorisant le territoire.

Il ne s'agit pas d'ouvrir une ville 24h/24, mais de s'adapter à des évolutions, notamment en élargissant les horaires des services publics de façon modérée et concertée.

Gérard Collomb :

La création d'un Bureau des temps sur le Grand Lyon a été votée dans le plan de mandat de l'agglomération dès 2002, pour répondre à trois enjeux :

- un enjeu d'égalité car, selon le sexe, les revenus, l'âge, le territoire, le temps n'est pas vécu de la même façon, la fracture temporelle renforçant la fracture sociale et spatiale ;
- un enjeu de développement durable : le temps est une réalité qui imprègne les notions de qualité de la vie (qui implique la maîtrise de son temps), de qualité de la ville et d'attractivité du territoire, de l'étalement urbain et de l'organisation des déplacements...
- enfin, un enjeu de démocratie, intrinsèquement lié à cette politique : les politiques temporelles concernent chacun, actifs et inactifs, jeunes et vieux, hommes et femmes, salariés et entrepreneurs, résidents et touristes. En complément du dialogue social entre partenaires sociaux, ces politiques permettent d'initier un dialogue sociétal territorial original, sur des questions de société comme le « tout-tout-de-suite-tout-le-temps », ou encore les activités du dimanche ou de la nuit... Cela suppose de savoir prendre son temps, discuter, trouver les compromis, fixer des limites aussi. C'est un engagement politique fort.

Le niveau de l'agglomération s'est avéré particulièrement pertinent en raison des compétences du Grand Lyon (économie, transports, développement durable...), permettant la démultiplication des actions autant que de besoin sur nos cinquante-sept communes.

Etienne Pinte :

La ville est un système complexe qui nécessite des équilibres, de la transversalité que l'approche des politiques temporelles permet d'atteindre. Ces politiques sont au cœur de l'évolution de nos modes de vie et de l'aménagement de la cité (temps travaillé, temps de loisirs, accueil des formalités administratives, transports...). Il convient pour les élus de les intégrer aux problématiques de la vie municipale et du service à rendre aux citoyens. Pour cela il est nécessaire de créer une prise de conscience et de sensibiliser tous les acteurs de la vie municipale. Les formations spécifiques permettent de détecter le formidable levier qu'elles représentent.

Cette approche nouvelle est porteuse d'équité, de justice sociale pour l'ensemble des acteurs de la vie sociale (horaires décalés et garde d'enfants, transport de nuit pour les salariés, heures d'ouverture des commerces...). La ville ne peut plus se passer de ces réflexions qui, si elles ne sont pas prises en compte, peuvent entraîner des déséquilibres dans le service rendu à tous les habitants.

Un élu s'investit dans ce champ avec le souci de faciliter la vie des personnes, de mieux organiser le fonctionnement de la ville, de mieux gérer. Pour réussir une politique temporelle, il faut tout d'abord être convaincu de son utilité, faire partager cette conviction, mettre en place un processus participatif de diagnostic et de construction.

Edmond Hervé :

L'aménagement de l'espace a beaucoup retenu l'attention, mais on a oublié le temps. Le temps n'est pas une donnée extérieure. Construction humaine, il révèle des inégalités et des pertes. Apprenons donc à aménager le temps : celui de la société, celui des usagers, celui des citoyens, celui des contribuables, celui du territoire. «Celui» plus exactement «ceux». Le temps est pluriel et variable.

Patrick Braouzec :

La Ville de Saint-Denis, dont j'étais alors le Maire, s'est intéressée à la problématique des politiques temporelles suite à la rencontre de techniciens de la ville, confrontés à des problèmes d'horaires, de conciliation des temps et de rythmes urbains, avec des militantes italiennes initiatrices des «temps de la ville » dans leurs quartiers. Nous nous sommes alors aperçus combien l'entrée «temps de la ville» permettait de pointer des inégalités, des obstacles à l'accessibilité, aux services publics, au droit à la ville. Nous avons donc perçu la pertinence de cette problématique dans la « question urbaine».

Catherine Coutelle :

Les politiques temporelles ont pour objet d'accompagner les changements de rythme des villes et des territoires : le « temps des habitants » a changé depuis 40 ans, phénomène lié à l'allongement de la durée de vie, à la réduction du temps de travail, à la généralisation du travail féminin, aux emplois à temps partiels subis ou choisis... Les rythmes de la vie et des villes ont évolué. Si les élus veulent mettre en oeuvre de nouvelles politiques publiques, s'ils s'attachent à la vie du citoyen « dans sa continuité », celui-ci est, dans la même journée, parent d'élèves, voyageur des transports en commun, salarié, amateur de sports... Les politiques temporelles permettent de répondre à ces nouvelles attentes : c'est une nouvelle approche des politiques publiques.

Ces politiques ont pour objet principal l'égalité :

- l'égalité géographique d'accessibilités des services partout et par tous ;
- l'égalité sociale : des services qui ne sont pas réservés qu'à ceux qui peuvent se les offrir ;
- l'égalité hommes/femmes : par une recherche d'une meilleure articulation vie familiale/vie professionnelle.

Ces politiques tentent d'éviter les exclusions, de développer le lien social, de penser l'aménagement urbain, d'imaginer de nouveaux services. Et le risque d'une ville à «deux temps» existe. Celles et ceux qui sont en charge de ces politiques ont la conviction que la ville ne doit pas accroître l'exclusion pour des questions de « temps » : aujourd'hui tout

oppose ceux qui ont le temps, l'information et les moyens d'utiliser la ville et ceux qui n'en ont pas les moyens et ne savent pas trouver aide et information.

Ces politiques temporelles sont fondées sur la justice, l'égalité, l'attention à tous et la prise en compte d'évolutions fortes : horaires décalés, temps partiels subis, familles monoparentales en augmentation (1 salarié sur 3 change d'horaires toutes les semaines, 1 femme sur 3 renonce temporairement ou définitivement à un nouvel enfant pour cause de difficulté d'articulation entre son temps de travail et sa vie familiale, 30 % des arrêts de travail sont liés au stress). Mais ces politiques doivent être attentives aussi à ce que le temps des uns n'aggrave pas le temps des autres. Il n'est pas nécessaire que la ville fonctionne 24h/24 ni 7j/7.

Enfin ces questions révèlent les tensions, les oppositions entre différents usages : la nuit, les soirées, les dimanches. Elles doivent être clairement exposées aux habitants et discutées avec tous leurs enjeux.

L'objectif est de réussir une ville, une région, accessible, hospitalière, accueillante pour tous.

Philippe Madrelle :

J'ai fondé toute mon action en Gironde sur l'amélioration de la vie de tous les Girondins et l'inscription du développement de la Gironde dans une perspective durable. C'est dans ce contexte que le Conseil général s'est investi dans les politiques temporelles, dans le cadre de la mise en oeuvre de notre politique de développement durable et de notre Agenda 21.

2/ Quels sont, à votre avis, les domaines où les Bureaux des temps/Agences des temps ont apporté ou apportent une valeur ajoutée ?

Anne Hidalgo :

Le Bureau des temps vise à moderniser le service public en facilitant l'accès et en renforçant le rôle de solidarité envers celles et ceux qui en ont le plus besoin. Cette politique agit sur les horaires d'ouverture des services et plus généralement sur leur accès : l'information, les démarches administratives, les déplacements et les constitutions de dossiers...

À travers la question du temps sont abordées celles de l'organisation des services, de l'exercice des métiers, des relations entre les professionnels et les usagers. Le temps est le fil conducteur qui va permettre d'analyser la plupart des domaines d'action sur un territoire : modes de garde, social, loisirs, transport... Y compris dans des domaines comme l'urbanisme, l'analyse des usages dans le temps est fondamentale pour réaliser des constructions et aménagements qui tiennent compte des besoins de chacun (selon qu'il soit résident, salarié, jeune, âgé...), selon le moment (jour, nuit, weekend, saison...). C'est un outil qui permet d'appréhender la complexité des situations.

Gérard Collomb :

Des actions originales ont été mises en place, qui ne se seraient peut-être pas développées aussi vite s'il n'y avait eu ce regard particulier. Quelques exemples. Des travaux sur l'attractivité des territoires, en développant le gagnant-gagnant avec les entreprises et les salariés, ont permis la création de la première crèche inter-entreprises de Rhône-Alpes et la création d'une association de services aux salariés à Gerland. De nombreux plans de déplacements interentreprises sont mis en chantier. À Neuville-sur-Saône, l'étude de la mobilité scolaire a permis de décaler les horaires des établissements et d'adapter les transports en commun, donc de réduire l'engorgement du matin et de favoriser la mobilité douce. Ces actions temporelles sont inscrites dans l'Agenda 21 du Grand Lyon, ce qui est rare en France.

La sensibilité aux temps désynchronisés a donné lieu à des réalisations très prisées des habitants. Ainsi, la publication du « Guide des services à horaires décalés ou originaux sur le Grand Lyon » répertorie des actions concernant la vie quotidienne, la culture, la mobilité, l'enfance, et montre que les services urbains s'adaptent peu à peu aux nouveaux rythmes des habitants.

Ainsi encore, la «Carte des services ouverts au cœur de la nuit sur Lyon/Villeurbanne entre minuit et 5h du matin», une première en France, met en relief l'existence d'une offre nocturne développée sur Lyon.

D'une façon plus générale, les travaux de l'Espace des temps ont permis de réfléchir à des problématiques qui interpellent les habitants et les élus : le temps dans les projets urbains, le vieillissement de la population, la course au temps et le culte de l'urgence, la difficulté de l'articulation des temps des femmes...

Etienne Pinte :

Les Bureaux des temps agissent en fonction des contextes locaux et des priorités que les états des lieux font émerger. À Versailles et dans la communauté de communes de Versailles Grand Parc, plusieurs problématiques ont été détectées : la garde d'enfants en intensifiant le nombre de crèches et de halte garderies, la politique d'ouverture des crèches aux parents travaillant en horaires décalés, la création d'une ligne de bus de nuit permettant aux salariés travaillant tard le soir de profiter des transports en commun avec l'ouverture prochaine d'une deuxième ligne, la réflexion pour la mise en place de guichets uniques en différents lieux de la ville facilitant les formalités administratives, l'amélioration de la circulation et le développement des transports en commun, le maintien des commerces de proximité en centre-ville...

Edmond Hervé :

...dans l'organisation du travail, des rythmes scolaires, des horaires des services publics, des commerces. Dans les politiques d'aménagement, de mobilités, d'animation.

Patrick Braouzec :

On peut dire que les politiques des temps, organisées par des Bureaux, des Agences ou des Espaces (selon les collectivités), ont d'abord apporté un autre regard sur les questions de la Ville. Tous les services publics sont donc concernés, mais bien au-delà c'est la qualité de vie, dans la ville, qui est interrogée par les politiques temporelles. Les domaines les plus marqués par le Bureau, ou Espace, des temps sont les modes de garde, les guichets uniques, l'enfance, les pratiques culturelles, les services municipaux (horaires du centre administratif, des médiathèques, nocturnes du musée...). À Saint-Denis, les « Nuits du vendredi » ébauchent une politique d'animation du centre-ville.

Les politiques temporelles ont aussi été un levier utile dans l'action pour l'égalité hommes/femmes.

Catherine Coutelle :

Les politiques des temps concernent l'ensemble des politiques urbaines car elles sont transversales.

Les services des collectivités devraient intégrer ces préoccupations car ils sont très souvent des «prescripteurs de temps». Malheureusement, ils ne prennent pas toujours en compte les répercussions sur la vie des salariés et des habitants. C'est le cas souvent des horaires des femmes de services dans les écoles, ou ceux des ouvertures des mairies, ou encore les calendriers des travaux sur la voie publique ou les différents usages des bâtiments publics dans la journée, la semaine. Or toutes ces décisions rythment la ville.

Le plus bel exemple concerne l'Éducation nationale dont le calendrier (rarement débattu) conditionne de nombreuses activités.

C'est d'ailleurs l'un des acteurs qu'il a été difficile à associer aux Bureaux des temps.

Des domaines prioritaires émergent assez vite :

- les déplacements : dans les transports publics, le premier souci des voyageurs est la ponctualité, la fréquence, la régularité, la fiabilité ; lors de la mise en place de ces politiques, les déplacements arrivent en général en premier ;
- les services d'accueil : petite enfance, garderie à horaires décalés mais aussi démarches administratives simplifiées avec des horaires compatibles. Des guichets uniques de rentrée

scolaire pour, dans un même lieu, réaliser toutes les démarches d'inscription en septembre sont des innovations appréciées.

La valeur ajoutée de ces politiques est qu'elles infléchissent le regard, qu'elles permettent une approche renouvelée et qu'elles conduisent à des démarches innovantes d'organisation.

Philippe Madrelle :

Les Bureaux et Agences des temps ont sensibilisé à la prise en compte de la dimension temporelle dans les projets et actions des collectivités et particulièrement des villes qui sont plus en prise directe avec les citoyens en termes de services. C'est, me semble-t-il, dans l'adaptation des services aux évolutions des rythmes de vie des familles que les progrès sont les plus sensibles.

3/ Schéma de cohérence territoriale, plan local d'urbanisme, projet d'aménagement et de développement durable, programme de rénovation urbaine... beaucoup de procédures de planification ou de projets existent. Dans les projets d'urbanisme et d'aménagement, les dimensions spatiales et temporelles sont-elles associées ?

Anne Hidalgo :

Cette dimension a été prise en compte au sein de la politique des transports à Paris, par exemple le nouveau service « velib » est accessible 24h/24 ou encore l'ensemble du réseau des bus propose une évolution des horaires en soirée et le dimanche. Par ailleurs, dans le cadre du projet d'aménagement et de développement durable du plan local d'urbanisme, dans une rubrique « rythmes urbains et gestion du temps », plusieurs orientations y figurent : l'adaptation de l'offre de transport, une meilleure répartition des équipements et services publics dans l'espace, la recherche de la polyvalence des locaux... Mais nous devons encore progresser dans ce domaine.

Etienne Pinte :

Ces outils prennent inéluctablement en compte la temporalité, mais souvent sans le savoir. La prise de conscience de la réalité temporelle pourrait permettre de mieux les utiliser et du moins de mieux mesurer leurs impacts dès leur élaboration.

La réalité du développement durable et l'obligation de remettre les documents d'urbanisme à jour de cette nouvelle priorité feront que les politiques temporelles devront être intégrées. Ce travail, en temps masqué de préparation, est actuellement lancé dans les services de la ville de Versailles pour préparer une révision de ces documents.

Edmond Hervé :

Elles doivent l'être. La recherche d'un meilleur aménagement doit s'intéresser à la mobilité et donc au temps de transport, aux différents trajets et donc à la mixité d'activités, à la notion d'équipements intégrés, de quartiers de vie proposant diverses activités. La zone industrielle classique doit faire place à la zone de vie avec différents services proches.

Patrick Braouzec :

Si l'on ne raccorde pas dimensions spatiales et temporelles, si l'on ne prend pas la mesure exacte des usages, inmanquablement l'aménagement urbain se réalise à l'aune de « l'administré type », de l'usage dominant – ou considéré comme tel – de la ville. Avec toutes les formes d'exclusions que cela signifie. La sensibilisation de nombreux techniciens « aux temps de la ville », l'attention qu'y portent des élus, marquent en permanence l'élaboration des divers schémas directeurs et plans de l'agglomération. La complexification des modes de vie, des mobilités, la recomposition des familles et des temps de vie se combinent aujourd'hui à une précarisation généralisée. Quelle sorte de ville construit-on, si l'on n'y prend garde ?

Catherine Coutelle :

Les Bureaux des temps doivent s'inviter et faire passer de nouvelles approches dans les procédures de planifications (je ne suis pas sûre d'ailleurs que leur cohérence soit totalement maîtrisée). Dans les projets d'urbanisme, cette notion est nouvelle, du moins de manière explicite : temps de la concertation, temps des travaux, temps des usagers... Les aménagements doivent être conçus pour évoluer dans le temps, mais aussi pour répondre à des usages et des usagers différents, selon les moments de la journée, de la semaine, les saisons...

Cette approche doit être expliquée, défendue et intégrée dans le cahier des charges des aménageurs. Pour que le temps et l'espace soient liés...

Philippe Madrelle :

La prise en compte des temps dans la planification territoriale est inéluctable au travers de deux prismes:

- les capacités d'anticipation au regard d'un futur durable, et c'est dans ce sens que le Conseil général vient de créer un observatoire foncier pour préserver des capacités de logement futur pour tous les citoyens ;
- l'intégration des délais, fréquences, horaires des services et leur meilleure harmonisation, et c'est une préoccupation particulière en termes de transport et d'accessibilité aux services dans un département comme la Gironde.

4/ Quelle légitimité, quelle crédibilité ont, selon vous, acquis les Bureaux des temps/Agences des temps ?

Anne Hidalgo :

Oui, le Bureau des temps a acquis une légitimité, notamment avec les différents partenaires, car il a amené de véritables changements dans la vie des Parisiennes et Parisiens : accès à des horaires plus adaptés aux équipements municipaux (mairies d'arrondissement, bibliothèques, piscines, parcs...), création dans certains quartiers de marchés alimentaires l'après-midi, développement de modes de garde innovants, simplification des démarches administratives par l'obtention de documents d'états civils par voie informatique, et des espaces dédiés pour les publics les plus fragiles afin de les aider dans leurs démarches administratives...

Le Bureau des temps est aujourd'hui reconnu par beaucoup d'acteurs socio-économiques comme un outil d'aide à la décision qui permet de croiser, par domaines d'intervention, les publics (familles, salariés, touristes, personnes âgées, populations dans les quartiers « politique de la ville »), les acteurs sur un territoire (services publics locaux, entreprises publiques et privées, partenaires sociaux...), les échelles territoriales (le quartier, la ville, les communes limitrophes)... dans l'objectif d'optimiser les services existants.

Cette politique conduit concrètement à réduire les inégalités en menant des actions spécifiques selon les publics à différents créneaux horaires – par exemple, des créneaux le soir pour les salariés dans les équipements sportifs (nocturnes piscines), des créneaux en journée pour les personnes âgées (ouverture des clubs le matin)...

Elle est force d'innovation car la politique temporelle ouvre de nouvelles opportunités en tenant compte de contraintes multiples. À titre d'illustration, je citerai le développement de l'offre des équipements municipaux, sur un territoire géographique contraint :

- une valorisation des heures creuses pendant lesquelles d'autres usages peuvent être envisagés (par exemple, des conservatoires qui offrent des salles de répétition, des musées qui louent leurs espaces, des écoles qui accueillent des cours pour adultes...);
 - clarification et meilleure visibilité de l'identité et de positionnement des équipements entre eux (par exemple, des équipements culturels ou sportifs, les uns par rapport aux autres).
- Cela permet de définir de nouvelles stratégies, comme la mutualisation des espaces et des services collectifs sur un territoire donné.

Gérard Collomb :

La légitimité par la preuve ! Les politiques temporelles pouvaient sembler de prime abord des « machins » sociologiques, philosophiques abscons. Mais le Bureau des temps du Grand Lyon a su se faire connaître et reconnaître, en agissant directement ou en influençant des décisions; il a ainsi montré sa capacité à améliorer concrètement des aspects de la vie des habitants, ce qui est l'objectif de tout engagement politique.

L'Espace des temps du Grand Lyon a su aussi associer de nombreux partenaires : élus et services, syndicats de salariés, Chambres de commerce et d'industrie (CCI), Ademe, autorités organisatrices de transports, agences d'urbanisme, universitaires... sont devenus demandeurs de ces dialogues et apprécient les actions qui en découlent.

Etienne Pinte :

Là où les Bureaux des temps ou les Agences des temps ont été installés, leurs activités ont fait leur preuve. La plupart des grandes villes ont créé ou vont créer des Bureaux des temps. Ils ont pour but de faciliter les vies des habitants (familiales, professionnelles) et des usagers des collectivités.

La grande qualité de ces politiques est la dimension transversale que peuvent prendre toutes les actions. Elles nécessitent des réflexions et la mise en place d'équipes pluridisciplinaires, au niveau des élus et des techniciens. C'est ce qui fait, je crois, leur légitimité et leur crédibilité.

Patrick Braouzec :

Les « temps de la ville » restent une approche neuve, récente, qui apparaît parfois un peu théorique ou éloignée des préoccupations de gestion et d'équipements qui marquent le fonctionnement de nos collectivités. Il faut reconnaître que bien des problèmes, des difficultés, des possibilités aussi n'auraient pas émergé sans Bureaux ou Espaces des temps. Les modes de garde atypiques en sont une belle illustration.

Edmond Hervé :

Toute nouvelle politique doit pouvoir s'appuyer sur un acteur qui entraîne et dispose de compétences.

Le Bureau ou l'Agence des temps est un organisme technique, léger, dépendant du directeur général des services. Il me semble qu'un élu doit être porteur d'une délégation correspondante.

Le Bureau ou l'Agence des temps doit pouvoir s'appuyer sur une démarche de consultations et bénéficier d'expertises.

Catherine Coutelle :

La légitimité et la crédibilité des Bureaux des temps se mesurent, me semble-t-il, à l'intérêt qu'ils suscitent, passé un premier moment d'incompréhension. Cette thématique touche tous les citoyens et plus particulièrement les femmes qui connaissent la double journée.

Beaucoup sont confrontés aujourd'hui à une gestion du temps serrée, dans un monde de l'immédiateté et de la rapidité, mais d'autres vivent aussi le « trop de temps » qui n'est pas toujours du temps libre choisi : les chômeurs, les malades, les retraités.

Les Bureaux des temps acquièrent une crédibilité par les diagnostics qui sont indispensables à une bonne approche des questions. Des études multiples et fines sont nécessaires (le temps des femmes, le temps des personnes âgées, le temps de la nuit...) pour bien connaître et poser les questions à différentes échelles : le quartier, la ville, l'agglomération. Mais aussi, la légitimité vient avec la mise en place d'innovations : des gardes d'enfants à horaires décalés, des services de transport à la demande, des harmonisations d'horaires de services publics...

Ces politiques s'appuient sur la concertation, mais aussi sur la négociation pour éviter qu'en inventant de nouveaux services à horaires différents, on dégrade la vie des salariés. La négociation, le consensus sont indispensables, et il faut se donner des règles, des limites à

ne pas franchir: par exemple, pas tous les dimanches, pas toute la nuit, pas des horaires variables en permanence...

Philippe Madrelle :

L'action temporelle intervient nécessairement en corollaire d'autres approches, plus facilement identifiables, et dans des domaines multiples. Elle a, de ce fait, du mal à trouver sa légitimité. Les échanges d'expériences, leur capitalisation et leur diffusion à travers le réseau TEMPO territorial nous semblent constructifs et primordiaux. C'est pourquoi nous avons souhaité contribuer à son fonctionnement à travers l'exercice de sa présidence par un de nos cadres et l'accueil de son siège et son secrétariat permanent au sein du Conseil général.

Aménager les rythmes : politiques temporelles et urbanisme.

(Sandra Mallet, "Aménager les rythmes : politiques temporelles et urbanisme.", *EspacesTemps.net*, Peer review, 15.04.2013) (Extraits)

L'urbanisation se rapporte tout autant à des reconfigurations spatiales qu'à de profondes transformations des modes de vie. Les logiques organisatrices des temps journaliers ont évolué au cours de l'histoire et les changements s'accélèrent depuis une trentaine d'années. Les relations entre les diverses activités, en particulier les durées et valeurs accordées au travail et au loisir, se transforment. Alors que le travail constitue le premier élément structurant le quotidien, son organisation est plus flexible et moins standardisée : en France, les journées courtes de travail et les journées longues augmentent, de même que les emplois à temps partiel, ceux à horaires dits « décalés » et le travail de nuit (INSEE, 1999, 2011). En parallèle, les loisirs et le temps libre s'affirment comme valeur dominante dans les sociétés occidentales (Dunazedier, 1962). Le développement technologique induit des temps artificialisés et perturbe les rapports traditionnels des individus au temps et à l'espace (Ascher, 2003). La rapidité grandissante de la transmission des communications ancre les échanges dans une sorte de processus continu et sans interruption. Le « temps réel » n'ordonne plus uniquement le monde industriel mais s'immisce de façon progressive dans le quotidien. Les individus sont dorénavant accessibles en permanence et une sorte de brouillage apparaît entre les périodes de travail et de non-travail. Les transports, toujours plus performants, reconfigurent les distances entre les lieux qui se mesurent désormais plus en termes de durée que de kilomètres.

Ces mutations participent d'une urbanisation des temps quotidiens, marquée par une accélération du rythme de vie. Cette accélération se définit comme l'augmentation du nombre d'épisodes d'actions ou d'expériences par unité de temps. Elle est liée à la réduction des ressources temporelles :

Objectivement, l'accélération du rythme de vie représente un raccourcissement ou une densification des épisodes d'action. [...] elle se traduit, subjectivement [...] par une recrudescence du sentiment d'urgence, de la pression temporelle, d'une accélération contrainte engendrant du stress, ainsi que par la peur de « ne plus pouvoir suivre » (Rosa, 2010, p. 103).

L'ensemble de ces évolutions temporelles reconfigure la géographie urbaine, les façons de pratiquer l'espace et les attentes des habitants. Le modèle d'une ville en continu, accessible à tous, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, 365 jours par an, interroge la société actuelle, signe d'une mutation historique des modes de vie, influencés aussi bien par un processus de globalisation que d'individualisation des sociétés. On observe, de fait, une mise en continuité des grands rythmes traditionnels de la ville, en particulier entre le jour et la nuit, le dimanche et les autres jours de la semaine. Certaines frontières temporelles s'effacent et un « front » progresse dans l'espace de manière disparate, avec des points d'appui, des citadelles à temps continu. Ces évolutions temporelles génèrent des problèmes divers : création d'inégalités sociales, renforcement des conflits à certains moments, perturbation des rythmes biologiques. Elles soulèvent de nouveaux enjeux en urbanisme et interrogent ses outils habituels. La reconnaissance du temps comme enjeu d'aménagement s'affirme depuis la fin des années

1980 en Europe. De nouveaux discours se sont formés sur le rôle de l'aménagement dans l'organisation des temporalités urbaines. En France, les politiques temporelles sont nées de ces préoccupations à la fin des années 1990. Prenant modèle sur les expériences pionnières italiennes, elles ont pour ambition de mieux concilier les différents temps des citoyens. Elles tentent d'intervenir sur des moments quotidiens particuliers, des espaces urbains ou l'accessibilité aux différents services de la ville. Bien souvent, elles donnent naissance à des structures spécifiques que nous appelons, par commodité, « Bureau des Temps », malgré des appellations diversifiées (Espaces des Temps, Maison du Temps, Mission Temps de la ville, etc.). Peu visibles, car agissant sur l'objet « temps », les politiques temporelles restent, plus de dix ans après les premières initiatives menées, encore méconnues, peu de bilans ayant été dressés depuis. Pourtant, elles sont bien plus qu'un effet de mode et leur diffusion se poursuit. Les politiques temporelles seraient à l'origine de pratiques urbanistiques inédites, considérant le temps sous diverses formes et donnant naissance à un « urbanisme temporel », pour reprendre l'expression employée par leurs acteurs.

En nous appuyant sur des entretiens avec des chargés de mission et des élus des politiques temporelles, des séminaires de l'association *Tempo Territorial*, des documents internes fournis par les personnes enquêtées, des documents de communication et articles de presse, nous proposons une analyse des apports et limites de ces politiques dans le champ urbanistique. En quoi participent-elles à reconfigurer les pratiques d'aménagement ? De quelles manières tentent-elles de concilier les aspects liés au temps avec ceux liés à l'espace ? Un urbanisme chronotopique est-il en passe de se constituer ? Ce texte interroge également les façons dont ces politiques comprennent la notion de temps. En effet, comment ces politiques se positionnent-elles face aux problématiques temporelles actuelles ? Vont-elles dans le sens d'une ville en continu ou tentent-elles de protéger certains moments ?

La ville est concrétisation de rythmes, cohabitant, s'entremêlant et interagissant entre eux : s'intéresser à cette polyrythmie permet alors de penser autrement les espaces et leur aménagement. Le rythme, cette expression concrète du temps (Bachelard, 1950) au cœur de la quotidienneté (Lefebvre et Régulier, 1985), n'est pas un concept utilisé de façon explicite et régulière par les acteurs des politiques temporelles. Cependant, nous posons l'hypothèse que les politiques temporelles et les Bureaux des Temps intègrent la question du rythme en urbanisme sous différentes perspectives. La prise en compte de la pluralité des rythmes urbains s'exprime dans les actions sous trois formes dominantes, qui sont celles de la multiplicité des temps sociaux, de la polychronie des lieux et de la polyvalence séquentielle des espaces. Cependant, faute de moyens suffisants et de reconnaissance par les urbanistes, les actions des politiques temporelles manquent de portée globale et sont parfois contradictoires, ce qui empêche la naissance d'un nouvel urbanisme pensé par le rythme, qui prendrait pleinement en compte, de façon explicite et volontaire, la question de l'articulation des temps urbains.

Repenser l'aménagement des territoires.

En France, la volonté de renouveler les bases de l'aménagement des territoires est présentée comme un élément structurant des politiques temporelles. Elles sont apparues dans une période où sont élaborées de nouvelles lois visant à changer les formes de la planification territoriale (la loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale et la Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire (LOADDT) datent de 1999 et la loi Solidarité et Renouvellement Urbains (SRU) est votée en 2000). En outre, les lois Aubry de 1998 et 2000 relatives à la réduction du temps de

travail suscitent de nombreuses réactions. Les premiers Bureaux des Temps français sont créés à partir de 2001, en partie grâce au programme de prospective de la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR), *Territoires 2020*. L'objet du débat engagé par la DATAR fait pleinement écho à ces deux lois qui organisent le temps de travail salarial réglementaire à 35 heures par semaine et qui recommandent, dès l'article premier, une harmonisation des services publics en rapport avec les besoins des habitants.

Les premiers Bureaux des Temps français prennent modèle sur les premières expériences menées en Italie, pays précurseur des politiques temporelles. Le thème des temps de la ville, y a, en effet, trouvé une expression politique et législative à différents échelons territoriaux dès la fin des années 1980. Cela s'explique par le poids de la recherche qui existait déjà sur les temps sociaux ainsi que par le rôle des mouvements féministes et des syndicats (Bonfiglioli, 1999). C'est à la suite de ces initiatives italiennes que se sont développées des politiques temporelles dans plusieurs pays européens, notamment en Allemagne, en Espagne et en France. En France, malgré l'arrêt de l'implication de l'État dans la promotion et le financement des actions dès 2002 (liée au changement de gouvernement), on assiste à un essor régulier de ces politiques, notamment sous l'impulsion d'une association, *Tempo Territorial*, qui vise à les promouvoir, à mutualiser les connaissances et partager les expériences *via* des séminaires, des guides méthodologiques et des journées de formation. Un réseau européen a, par ailleurs, été fondé en 2009 à Barcelone, première ville espagnole à avoir créé un Bureau des Temps. Désormais, ce sont plus d'une trentaine de collectivités françaises qui tentent d'intégrer la question des temps dans leurs démarches.

Visant une meilleure coordination entre emplois du temps des populations et temps urbains, la volonté d'étudier et d'adapter les territoires à la multiplicité des temps sociaux apparaît dès les premières actions entreprises.

Multiplicité des temps sociaux.

La prise en compte de la diversité des rythmes quotidiens et de leur coordination est au cœur des actions des Bureaux des Temps. Avant de présenter les actions des politiques temporelles allant en ce sens, rappelons que le rythme naît d'abord d'une configuration de plusieurs éléments, source d'ajustements permanents mais aussi de désynchronisations et de décalages. Ensemble formé par la relation entre ses parties, le rythme est agencement entre différents processus temporels interagissant entre eux. Pour Henri Lefebvre et Catherine Régulier, le rythme constitue la forme temporelle de notre quotidien, comprenant des successions d'actes, de faits et gestes, des alternances d'absences et de présences, d'heures pleines et creuses. Conformée à des règles et des normes sociales, l'organisation temporelle de la vie quotidienne résulte d'un aménagement tant intérieur qu'extérieur, tout autant personnel que social. Les différents éléments temporels (rythmes naturels, tempo des horloges, temps sociaux, rythmes individuels, temps privés, rythmes publics, etc.), s'entremêlent et interagissent sans cesse entre eux. Il en ressort des ajustements, des synchronisations, mais aussi des perturbations, des luttes. Les groupes sociaux se réalisent dans des temps qui leur sont propres. Selon les catégories de populations et les classes d'âges, des différences s'observent dans le rythme de la journée, l'enchaînement des activités et les façons de gérer et maîtriser le temps. Le temps du professeur de collège n'est pas le même que celui de l'ouvrier, de l'agriculteur ou de l'employé de bureau (Grossin, 1974). Mais il existe un paradoxe essentiel et constitutif de toute société : si les temps sociaux sont fondamentalement pluriels, la société ne peut vivre sans essayer d'unifier cette pluralité. Les individus rencontrent au sein de leur quotidien de multiples temps avec lesquels ils doivent composer. Plusieurs temps s'entrelacent avec le

temps propre de l'individu et participent alors à sa construction : il peut être influencé par le fait de vivre en milieu urbain ou rural, par des impératifs sociaux tels que les rendez-vous, l'heure d'embauche et de débauche de son travail, le moment de la journée (matin, soir, etc.). Finalement, chacun doit sans cesse s'adapter et procéder à des ajustements, l'individu ne pouvant disposer d'un temps entièrement libre, c'est-à-dire sans liens extérieurs. Dans les sociétés occidentales, les journées sont principalement marquées par la référence constante au Temps Universel qui domine l'organisation des rencontres sociales. Par conséquent, le temps social se définit comme un « temps de coordination et de décalage » et « le maximum de signification humaine se greffe sur lui » (Gurvitch, 1950, pp. 338-340).

En France, comme dans d'autres pays européens (Italie, Pays-Bas), les politiques temporelles visent d'abord un type de population spécifique — les mères de famille — qui rencontre des difficultés à gérer les diverses parties de son emploi du temps. En Italie, les féministes revendiquent, au milieu des années 1980, de plus grandes possibilités de gestion du temps de travail, familial, domestique, civique, etc. pour les femmes. Une proposition de loi intitulée « Les femmes changent le temps : une loi pour rendre plus humains les horaires de travail, les horaires de la ville, le rythme de la vie » est soumise au Parlement Italien par les élues de l'ancien Parti Communiste, en 1986. Livia Turco, militante communiste, l'une des leaders de cette proposition, y demande, en introduction, la reconnaissance d'un « droit au temps ». Le texte comprend comme points d'application : la réduction du temps de travail salarié et un meilleur aménagement de celui-ci, le partage des tâches au sein des ménages et un renforcement de la coordination des horaires des services urbains. Cette proposition de loi n'a pas été acceptée mais elle a cependant participé à instaurer l'idée que ces difficultés constituent un problème collectif, de société, qui relève donc de politiques publiques. Elle a, par ailleurs, accéléré certains processus, en renforçant les espaces de dialogues entre les féministes et les syndicats et en imposant les femmes comme acteurs sociaux majeurs. Elle est aussi devenue une référence pour les politiques qui ont suivi, en Italie, mais aussi dans les autres pays où se sont développées les politiques temporelles.

La plupart des politiques françaises, qui s'inscrivent au départ dans la lignée des démarches italiennes, se sont d'abord centrées sur les services aux familles, dans l'idée d'adapter les horaires des services urbains aux rythmes des femmes et de réduire les inégalités entre hommes et femmes. Les Bureaux des Temps de Rennes, Caen, Lyon ou Paris en ont fait l'un de leurs axes d'action privilégiés. Ces politiques ont ensuite élargi leur public-cible pour tenter d'intervenir sur l'ensemble des services urbains. De nombreuses actions visant à faciliter l'accessibilité des services ont été entreprises : modifications des horaires d'ouverture, regroupement de certains services entre eux afin de réduire les temps d'attente et de déplacements, et multiplication des moyens d'information sur les horaires d'ouverture. Les études réalisées révèlent, en effet, que les plages horaires ordinaires sont trop souvent inadaptées aux disponibilités des usagers. La rigidité des horaires traditionnels se heurte aux emplois du temps de plus en plus diversifiés et changeants des populations.

Certains moments, « temps creux » de la ville, suscitent particulièrement l'intérêt. L'été constitue la saison la plus problématique, puisqu'elle est par excellence en ville celle de la *vacance* : les écoles et universités ferment leurs portes, une partie des citoyens délaisse la ville quelques jours voire quelques semaines, les agents publics prennent leurs congés, les activités culturelles, sportives, administratives, commerciales, ou de transports se programment souvent en adéquation avec les rythmes scolaires, et les jours sont parmi les plus longs de l'année. En conséquence, les variations saisonnières urbaines les plus importantes se situent entre l'été et le reste de l'année. Cette période estivale tient une place importante dans le

calendrier annuel, puisqu'elle se cale pour l'essentiel sur neuf semaines de vacances scolaires s'étendant de juillet à septembre. Assurer la continuité des services publics consiste alors tout autant à s'adapter aux demandes des usagers qu'à celles des effectifs des prestataires de services. La nuit ou le dimanche sont aussi des périodes durant lesquelles de nombreuses activités urbaines sont déficientes. Ces temps creux des territoires retiennent particulièrement l'attention des Bureaux des Temps. À Rennes, Montpellier, Saint-Denis, Paris ou Lyon, ceux-ci ont permis à certains équipements et services (administratifs, culturels, sportifs, ou de transports, de garde d'enfants, de loisirs) de devenir accessibles à des moments où ils ne l'étaient pas (en particulier en soirée, le dimanche et à l'heure du déjeuner), de créer des nocturnes ou de tenir des marchés alimentaires l'après-midi.

Ces démarches, qui pourraient paraître simples et banales au premier abord, ne le sont pourtant pas. Les réflexions sur la coordination des horaires à l'échelle d'une ville sont récentes. Et surtout, ces actions se révèlent complexes à mettre en place : les bases de données et les cartographies des horaires et jours d'ouverture des services et commerces n'ont souvent jamais été produites avant la création d'un Bureau des Temps dans les collectivités, et salariés et syndicats s'opposent, en général, au travail à horaires décalés.

L'ouverture des bibliothèques le dimanche se heurte ainsi à des mouvements d'opposition très forts. Rappelons qu'en France, la bibliothèque représente l'équipement culturel le plus répandu. Mais le dimanche, alors que musées, théâtres, piscines ou gymnases ainsi que maints autres lieux culturels ou de loisirs sont ouverts, les bibliothèques municipales et universitaires sont presque toutes fermées, ce qui n'est pas le cas dans bien d'autres pays, américains ou européens. Des études montrent pourtant qu'il existe une réelle demande d'ouverture le dimanche (Plein Sens 2011, Tempo Territorial 2011). Les bibliothèques municipales ouvertes ce jour-là rencontrent une fréquentation en général supérieure aux autres jours de la semaine, égalant ou dépassant souvent celle du samedi. Cependant, les fermetures dominicales correspondent à des héritages historiques difficiles à faire évoluer. Des situations conflictuelles naissent, en particulier, autour de la rémunération des salariés et leur organisation de travail.

L'ensemble de ces actions sur les services urbains montre que l'un des objectifs majeurs des Bureaux des Temps est d'agir sur les difficultés croissantes des gens à gérer leurs emplois du temps quotidiens. Ceux qui vivent en horaires « décalés » par rapport à la norme, par choix ou par obligation, ne doivent pas être interdits pour autant de pratiquer certaines activités, ni être privés de services urbains. Ces actions constituent, par conséquent, une reconnaissance politique de la multiplicité des temps sociaux. Elles sont le reflet d'une prise en compte de la diversité des rythmes quotidiens, s'attachant en particulier aux difficultés de synchronisation de certaines populations aux rythmes sociaux dominants et aux évolutions temporelles des rythmes majeurs comme des rythmes mineurs.

Polychronie des lieux.

Pour nous, la polychronie d'un lieu se rapporte à la diversité de ses rythmes et à sa faculté d'engendrer des usages pluriels en un même moment. Étudier la polychronie des lieux permet de comprendre la façon dont les différents temps (naturels, sociaux) se matérialisent dans l'espace urbain. Cette « chronotopie » part du principe que les emplois de l'espace sont liés aux emplois du temps (Hägerstrand, 1981). Or l'individualisation des temps sociaux (liée notamment aux évolutions dans les domaines du travail, des loisirs et des technologies) rend les rythmes collectifs moins prévisibles, met en continuité les grands rythmes traditionnels de

la ville et désynchronise les pratiques de l'espace. On assiste, entre autres, à un étalement des heures de pointe dans les transports, à un accroissement des séjours courts dans les zones touristiques, à une intensification des activités urbaines la nuit et le dimanche. La recherche d'une meilleure coordination des temps passe, par conséquent, par des réflexions géographiques. Il est alors nécessaire de s'intéresser aux heures d'ouverture et de fermeture des espaces urbains, à la diversité des usages des espaces publics et à la cohabitation des différentes activités entre elles, et de développer des méthodes d'observation des rythmes urbains, comme ont commencé à le faire certains chercheurs (Gérardot 2007, Mallet 2009, Revol 2012).

L'apport des bureaux des temps réside plutôt dans l'attention portée aux conflits temporels, directement issus de l'intensification de la polychronie urbaine. En effet, la mise en continuité des temps urbains, à laquelle ne répond, aujourd'hui encore, aucune gestion temporelle globale des villes (Ascher, 1997), n'est fortement propice au développement de conflits temporels. Nous définissons les conflits temporels comme des tensions générées par des usages simultanés et antagonistes d'un lieu. Il en existe plusieurs types. Certains naissent d'un manque de ressources, les lieux offrant des activités capables d'accueillir un certain nombre de personnes sur des périodes de temps données (Chardonnel, 1999). D'autres sont issus d'usages jugés inappropriés d'un espace par certaines populations à un moment donné. Le cas le plus classique de ce type de conflit est celui relatif aux nuisances sonores durant la nuit, causées, par exemple, par les trafics aériens perturbant le sommeil des personnes résidant à proximité d'un aéroport, par des clients de bars ou boîtes de nuit gênant les riverains ou par des jeunes squattant les cages d'escalier d'un immeuble. Face à la montée des conflits temporels, les Bureaux des Temps tentent de se poser en médiateurs entre les diverses parties prenantes. Certains, comme celui de Paris, contribuent au développement de « chartes locales des usages » (Mairie de Paris, 2009). L'objectif est d'apaiser les conflits liés aux pratiques divergentes des habitants — résidents et temporaires — d'une rue ou d'un quartier. La première charte, signée en 2007, concernait la place du marché Sainte-Catherine, située dans le quartier du Marais à Paris. En soirée, de nombreux conflits opposaient riverains et restaurateurs : les clients se révélaient bruyants, les odeurs de nourriture gênaient les résidents, de même que les véhicules qui se garaient sur la place. Un débat public réunissant résidents du quartier, représentants de commerçants et d'usagers, et associations, a été initié par la Mairie d'arrondissement. Une charte locale a ensuite été rédigée et signée, impliquant des engagements de part et d'autre. Ce document à caractère non réglementaire, incitatif, vise à réguler la cohabitation entre les commerçants, les usagers et les résidents, l'utilisation des terrasses, l'entretien du périmètre, le stationnement illicite, les bruits, etc. Il préconise la constitution d'un conseil dont les membres sont élus après signature de la charte. Ce conseil, qui se réunit et établit un bilan une à deux fois par an, doit être attentif aux évolutions du quartier, doit constater le respect ou non des engagements de chacun et peut modifier le contenu de la charte. En cas de conflit, il peut saisir la Mairie d'arrondissement pour qu'elle intervienne. Les chartes locales des usages sont donc conçues comme des outils de conciliation. Reprenant les principes de la charte du Marché Sainte-Catherine, le Bureau des Temps en a formalisé la méthode afin que les Mairies d'arrondissements puissent facilement les utiliser dans le cadre de conflits.

La nuit constitue un moment conflictuel particulier et le sera certainement encore plus dans les années à venir face au développement du travail de nuit, à la diversification des loisirs durant cette période et à la diffusion géographique des activités nocturnes dans l'ensemble de l'espace urbain. Or, « la ville qui travaille, la ville qui dort et la ville qui s'amuse ne font pas toujours bon ménage » (Gwiazdzinski, 2005, p. 132). La nuit constitue alors presque

naturellement un moment retenant l'attention de ces politiques. Plusieurs chartes nocturnes ont été rédigées, comme à Paris en 2004 ou Lyon en 2006, visant à encourager les « bonnes pratiques ». Généralement, les établissements s'engagent à mieux respecter les horaires d'ouverture et les textes législatifs, à afficher la charte dans leurs établissements et à sensibiliser leur clientèle sur les nuisances sonores qu'ils peuvent générer sur la voie publique ainsi que sur les risques liés à l'alcool, à la drogue, etc. Les municipalités, elles, s'engagent à intervenir dans les demandes d'autorisation tardive, en tant que médiatrices entre établissements et riverains.

Les acteurs des politiques temporelles ont ainsi conscience que les conflits temporels se multiplient dans les villes et que la forte polychronie des lieux peut être propice aux discordances, voire aux conflits. Cette attention portée aux conflits temporels semble aujourd'hui nécessaire à la constitution de villes apaisées et à la bonne cohabitation entre citoyens.

Polyvalence séquentielle.

Les politiques temporelles tentent de traiter de façon différenciée les espaces urbains et les équipements publics selon les moments. Cette gestion se rapporte à un traitement séquentiel de la polyvalence des espaces : il s'agit de révéler les usages possibles des lieux selon les périodes de temps. Certains équipements sont sous-utilisés à certaines périodes. Il peut s'agir de parkings de centres commerciaux, d'espaces d'activités ou d'universités, de salles de classes, de sport, de conférences ou d'exposition, de centres culturels, qui se trouvent sous-employés voire désertés durant certaines heures de la journée, durant la nuit, le week-end ou les vacances. Pourtant, dans beaucoup de villes, les fortes densités bâties et les pressions foncières limitent la construction de nouveaux équipements, malgré les demandes des habitants. Des expériences d'optimisation de l'existant ont été réalisées par la Mairie du 9^e arrondissement de Paris et le Bureau des Temps. Après concertation auprès des grandes entreprises, grands magasins, commerces locaux, RATP, compagnies d'assurance, CCIP et Chambre des métiers, une étude visant à identifier les services et espaces qui pourraient être mutualisés a été réalisée et un travail est en cours afin de rendre opérationnelles les préconisations émises.

La diversification temporelle des usages des espaces publics est également au cœur des préoccupations des politiques temporelles. Le réaménagement du centre-ville de Saint-Denis au début des années 2000, auquel a contribué la *Mission des Temps*, témoigne d'une prise en compte de la polychronie des lieux, de même que de la variété des usages selon des séquences de temps distinctes. Il montre une volonté d'ouvrir les lieux à des usages divers, puisqu'il entend intégrer les calendriers déjà existants, les événements réguliers qui marquent la vie des lieux (les jours de marché, les horaires des livraisons, les mariages le samedi, etc.) tout en laissant l'occasion à des événements moins réguliers, imprévus, inattendus au moment de l'élaboration du projet, de se produire. Par ailleurs, redonner de la vie au centre-ville en soirée s'est rapidement imposé comme un enjeu fondamental de la *Mission*. Face aux difficultés économiques des cafetiers et des restaurateurs, plusieurs rencontres et études ont été réalisées afin de comprendre la façon dont est vécu le centre en soirée. Celui-ci était alors en cours de requalification dans le cadre d'un vaste projet urbain intégrant sa *piétonisation* : il était indispensable de penser les usages des lieux selon des moments variés. L'organisation d'un « Espace des Temps » (Vidal et Aubert, 2002), instance de débats entre différents acteurs — entreprises, associations et habitants —, la réalisation d'une enquête auprès des résidents de Saint-Denis puis d'une randonnée nocturne dans le centre-ville, a permis à la *Mission des*

Temps d'élaborer un diagnostic permettant de comprendre les manques, les dysfonctionnements et de faire émerger des idées et projets. Le premier constat, rapidement dressé, est que Saint-Denis est perçue comme une ville inactive, « morte » très tôt le soir (dès 19-20 heures). Cela est, en partie, lié à la faiblesse de l'offre nocturne dans le centre. Il existe, malgré tout, une demande d'animation de la part des habitants. Un projet destiné à favoriser l'appropriation du lieu en soirée, les *Nuits du Vendredi*, a été initié dès 2003, en partie financé par le programme européen Equal. Une fois par mois, le vendredi soir, une manifestation particulière, spectacle ou débat animé par une association, est organisée. Les animations se font surtout dans les restaurants et les cafés, entre 19 heures et 23 heures. La mobilisation des acteurs a été un facteur fondamental : des restaurateurs, la Direction de la culture, des associations, compagnies culturelles et transporteurs ont été associés au projet. La *Mission Temps de la Ville* a coordonné ces acteurs entre eux, s'est chargée de la communication de ces événements et a recensé les établissements ouverts après 19h30.

L'ensemble de ces actions montre que penser les lieux selon des moments différents permet de repenser l'optimisation de leur utilisation, le respect des usages, ainsi que la revitalisation des espaces.

Les bureaux des temps : des structures fragiles.

Malgré les apports décrits précédemment, les Bureaux des Temps restent des structures fragiles. D'une part, ces organismes souffrent de la faiblesse de leurs financements : ils ne bénéficient plus d'aides de l'État depuis 2002. Après cette date, ils ont eu recours à des fonds européens, notamment de la part du programme européen nommé *Equal*. Cependant, ces fonds ont touché à leur fin et il s'ensuit souvent un essoufflement des actions entreprises. Les budgets sont considérés comme minimes par l'ensemble des personnes impliquées dans les politiques temporelles. D'autre part, le nombre de personnes qui travaillent dans les Bureaux des Temps est restreint (bien souvent, on y trouve une à deux personnes), et le positionnement de ces Bureaux au sein des collectivités est particulier : ils figurent pour la plupart dans un service des études, au sein de la direction générale (par exemple, à Saint-Denis et en Gironde). Ils ne sont donc pas l'équivalent d'un autre service, contrairement aux Bureaux de l'aménagement ou de l'environnement, en général. Tout cela les rend peu visibles et largement dépendants des convictions des élus du moment. Leur positionnement correspond toutefois à une dimension transversale qui entend dépasser les cloisonnements institutionnels. Mais la question des temps apparaît couramment trop abstraite et trop récente. Il en résulte que les Bureaux des Temps œuvrent beaucoup à communiquer et sensibiliser, à l'extérieur comme à l'intérieur de leur propre collectivité.

Peu de liens avec les urbanistes.

Les liens entre l'aménagement des territoires et politiques temporelles sont plutôt paradoxaux. Alors que ces dernières sont nées au sein de la DATAR, la plupart des acteurs des Bureaux des Temps se présentent eux-mêmes comme des institutions d'abord liées aux « services à la personne », ce qui peut laisser penser à un éloignement de leurs préoccupations territoriales. D'autant plus que peu de liens existent généralement avec les aménageurs. Trois raisons peuvent être identifiées : très peu d'aménageurs ou d'urbanistes travaillent dans un Bureau des Temps, ces derniers sont rarement intégrés au sein d'un service d'urbanisme ou d'une agence d'urbanisme, et la formation des urbanistes sensibilise rarement aux problèmes temporels. Au final, l'association *Tempo Territorial* remarque « un déficit de cas intégrant la

dimension temporelle d'amont en aval, la pénurie d'expérimentations des acquis sur le terrain, liée au manque de légitimité des Bureaux des Temps » (Tempo Territorial, 2006).

Les membres des politiques temporelles se heurtent souvent aux cloisonnements des compétences. À titre d'exemple, les Bureaux des Temps de Paris et Saint-Denis ont essayé de collaborer avec le service des éclairages de leur collectivité respective, mais ceux-ci n'ont pas vu l'intérêt d'une nouvelle collaboration. Les Bureaux des Temps restent très peu sollicités par les aménageurs : dans les projets urbains, ils interviennent parfois au niveau du diagnostic mais ne sont pas intégrés dans la définition des orientations, ni dans le suivi des projets. Pourtant, la prise en compte des temps ne serait-elle pas pertinente dès l'élaboration des projets ? Dans le cadre des conflits temporels, les Bureaux des Temps sont uniquement présents en tant que médiateurs pour apaiser des conflits existants. Cela signifie qu'ils interviennent en cas de problème déjà constitué. L'intégration des problématiques temporelles lors des phases de diagnostic ou de programmation pourrait certainement permettre d'éviter, nous semble-t-il, la naissance même de certains conflits. On peut également supposer que leur prise en compte en amont des projets pourrait permettre une optimisation de l'utilisation des équipements dans le temps.

Paradoxes et contradictions.

La fragilité de ces structures amène parfois à des pratiques qui semblent contradictoires avec les idées soutenues par les Bureaux des Temps. L'exemple des actions réalisées sur la nuit l'illustre bien : l'ensemble des membres des politiques temporelles s'accorde à dire qu'il ne faut pas développer une ville en continu, fonctionnant 24h/24. Pourtant, presque toutes les actions entreprises vont dans le sens d'une plus grande ouverture de la nuit. Cela passe par l'accès à de plus en plus d'activités durant cette période, lié à la volonté de réduire les inégalités entre individus et de rendre la ville accessible à tous. Or, il s'agit, dans la grande majorité des cas, d'activités de type diurne (aller en bibliothèque, à la piscine ou au musée). La plupart des actions portent sur le temps de la soirée, essentiellement jusqu'à minuit. Elles accompagnent ainsi l'ensemble des évolutions actuelles spontanées, d'ordre privé, qui se font sur ce moment spécifique (Melbin 1978, Gwiazdzinski 2005). Certaines actions tentent de jouer sur le côté événementiel de la nuit, extra-quotidien, hors de la routine ordinaire. Mais au vu du rythme récurrent de certaines de ces « nocturnes », qui reviennent souvent une fois par semaine et de la multiplication des nocturnes de tous types, publics comme privés, on peut s'interroger : que reste-t-il d'événementiel et d'extraordinaire à ce type de manifestation ? On va plutôt dans le sens d'une normalisation de ce qui était jusqu'alors atypique, d'un rapprochement toujours plus grand entre la nuit et le jour en cassant certains référents temporels qui existaient jusqu'alors, comme le fait qu'une piscine, un musée ou une bibliothèque soient fermés après 19 ou 20 heures le soir. Il faut dire que la faiblesse des moyens et le peu de crédit que leur accordent les urbanistes laissent aux Bureaux des Temps des marges de manœuvre restreintes et les actions se font plutôt au fur et à mesure des opportunités. Cette situation ne permet pas de participer à des projets d'envergure à l'échelle d'une agglomération ou d'un quartier.

Enjeux temporels et développement régional

(Extrait de l'étude : « La prise en compte des temps dans l'aménagement du territoire » Région Nord – Pas de Calais. Mars 2011)

1. LES POLITIQUES TEMPORELLES ARTICULENT TROIS DIMENSIONS INDISPENSABLES A LEUR INSCRIPTION DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DURABLE

L'intérêt de la région Nord-Pas de Calais à initier une stratégie de développement durable est une constante depuis plusieurs années et se retrouve, en substance, dans le SRADT tout comme dans les documents annuels relatifs au développement durable. Le Conseil Régional est à la recherche d'une approche du développement qui associe le social, l'économique et l'environnemental. Le temps se situe au croisement de ces trois dimensions. Les politiques temporelles sont, ainsi, amenées à les prendre en compte et à les articuler.

La dimension sociale

La dimension sociale est perceptible à travers les nouveaux usages du temps qui résultent de mutations dans le champ productif (nouvelles organisations du travail, inscription croissante des femmes dans l'emploi salarié, réduction du temps de travail, croissance des contraintes de flexibilité), mais également des changements de mode de vie. En effet, d'autres facteurs que ceux liés au travail viennent modifier tant les comportements d'usages du temps que les valeurs et représentations qui lui sont attachées : mutations des structures familiales entraînant le développement des couples biactifs et des familles monoparentales ; augmentation du temps libre liée à la réduction du temps de travail et à l'allongement de l'espérance de vie ; élévation des niveaux de formation et accès aux technologies de l'information et de la communication ; individualisation des comportements, urbanisation généralisée, basculement de nos économies vers des économies de service et de l'immatériel (du Tertre, 2001). Les horaires standards de travail ne concernent plus que 37% de la population active (Bué, Coutrot, 2009) mais les rythmes de la cité, ceux des principaux services de la vie quotidienne, demeurent largement calés sur une temporalité industrielle, standardisée et relativement rigide. Les évolutions en ce domaine sont opérées souvent en l'absence de toute médiation et sans aucune concertation entre les différents porteurs d'intérêts, singulièrement en faisant abstraction de la position des habitants et usagers des territoires concernés. Toutes ces évolutions génèrent des tensions, des conflits de temps, sapent la cohésion sociale et créent de nouvelles inégalités. Tous les participants au séminaire ont identifié ces tensions, conflits, inégalités dans chacun de leur secteur d'activité, qu'il s'agisse de l'accès au système de soins, aux transports, à l'éducation et aux infrastructures culturelles et sportives, qu'il s'agisse de l'accueil et de la prise en charge de la petite enfance ou des personnes dépendantes, ou plus généralement de l'accès aux différents services qui conditionnent la qualité de la vie quotidienne.

La dimension économique

La dimension économique des politiques temporelles est associée à la généralisation de l'économie de services. Celle-ci est dépendante de la synchronisation entre les temps des prestataires et ceux des bénéficiaires des services ainsi que des temps de transport pour accéder aux services. Cela concerne tant les ménages, que les entreprises, notamment au regard de leurs investissements immatériels.

Cette dépendance de l'offre et de la demande de services vis à vis de ces enjeux de synchronisation lie de façon intrinsèque les dimensions sociale et économique des politiques temporelles. Ainsi, les choix temporels opérés dans l'organisation des configurations productives de services ont des incidences majeures sur les rythmes de la vie quotidienne des hommes et des femmes et sur la cohésion sociale d'un territoire. Inversement, les disponibilités temporelles des personnes conditionnent le développement de l'offre de services. C'est pourquoi, d'ailleurs, les directions des ressources humaines sont directement interpellées par les dysfonctionnements des régulations temporelles que subissent leurs salariés et qui génèrent des retards, des absences, de la fatigue physique et mentale. Les enjeux d'articulation entre temps de travail et temps hors travail, ceux concernant l'accessibilité des services comme ceux liés aux déplacements domicile-travail ont des incidences économiques souvent considérables ; bien souvent ignorées ou mal traitées. A contrario, un territoire prenant en charge les régulations temporelles, au sein duquel les circulations sont fluides, confortables, modulables en termes de moyens de transport, un territoire qui vise l'amélioration de la qualité de vie via une haute qualité et une grande diversité de services (l'accessibilité étant ici un des critères éminents de cette qualité) exercera une attractivité forte sur les acteurs économiques, à l'instar de celle que pouvait exercer la proximité des matières premières et des sources énergétiques des débuts de l'industrialisation jusqu'à l'orée du 21ème siècle.

La dimension environnementale

Un territoire qui dans sa démarche d'aménagement n'a pas pris en compte les formes d'articulation entre espace et usage des temps va générer des comportements adverses à l'environnement : recours systématique et contraint à la voiture ; multiplication des déplacements du fait d'un mauvais agencement spatial des activités ; multiplication et allongement des temps d'attente ; usage abusif de l'énergie...

Par contre, la capacité d'associer plan d'urbanisme et enjeu temporel, ce que les italiens dénomment urbanisme temporel ou chrono urbanisme, permet d'initier des schémas d'aménagement à même de rendre compatibles la qualité urbaine et les enjeux environnementaux. Par exemple, des espaces polychrones, associant sur un même lieu des activités et des temporalités différentes favorisent, à travers la déspecialisation fonctionnelle des sites, une réduction des déplacements et des pertes de temps imposées aux ménages comme aux entreprises, ainsi qu'une réduction des nuisances environnementales. La dimension environnementale peut être, ainsi, appréhendée en étroite articulation avec les dimensions sociales et économiques: l'existence d'horaires de travail décalés, le développement d'organisations de services asynchrones au regard des rythmes urbains et du territoire font obstacle au développement durable si des régulations temporelles ne sont pas assurées.

En définitive, quelles que soient l'entité et l'échelle territoriale envisagées, quelle que soit la nature du territoire, urbain ou rural, industriel ou de services, le développement durable sera favorisé par la prise en charge de la régulation des temps sociaux agissant tant sur les dimensions sociales, écologiques et économiques du territoire.

2. LES POLITIQUES TEMPORELLES INDUISENT UNE NOUVELLE FORME DE GOUVERNANCE

L'approche par le temps – qu'il s'agisse des temps vécus/pratiqués ou des formes de régulation et d'organisation des différents temps sociaux - suppose une transversalité et une pluridisciplinarité qui remettent en cause les cloisonnements institutionnels encore aujourd'hui largement caractéristiques du fonctionnement des collectivités locales. Ce décroisement concerne également les relations entre collectivités locales tant dans leurs dimensions horizontale que verticale. De plus, dans la mesure où les politiques temporelles se donnent pour objectif une amélioration de la qualité de vie des habitants et usagers du territoire, elles ne peuvent s'exonérer de méthodes et de processus visant à comprendre quelles sont les contraintes et les aspirations de ces populations. C'est à une nouvelle forme de gouvernance que les politiques temporelles invitent.

Articuler les différentes entités et échelles territoriales entre elles

L'observation des initiatives prises dans les divers pays européens qui ont mis en pratique des politiques temporelles, amène à se poser une double question quant à la gouvernance territoriale :

- quelle est l'échelle pertinente pour impulser de telles politiques ? Y-a-t-il plusieurs échelles pertinentes pour une même catégorie de problèmes ?
- comment, au-delà de cette question d'échelle pertinente qui renvoie à la spécificité du problème posé et des objectifs poursuivis, assurer une articulation entre les collectivités territoriales de même niveau et entre échelles territoriales distinctes ?

Les réflexions menées dans le cadre du séminaire ont permis d'aborder les enjeux d'échelles territoriales en fonction de la nature des problèmes posés : les questions relatives à l'accessibilité des espaces et des services peuvent, dans le même mouvement, être spécifiques à des entités territoriales très localisées (commune, communauté de communes voire à un niveau infra, zone d'activité, quartier, place, rue par exemples) et renvoyer à un niveau supérieur dans un objectif de coordination et de cohésion territoriale (le pays, le bassin d'emploi voire la région). Il en va de même en ce qui concerne la distribution spatiale et l'organisation temporelle des services nécessaires à la vie quotidienne : ainsi, par exemple, pour des raisons démographiques et économiques évidentes, il peut être nécessaire de rationaliser la distribution des lits d'hôpital sur un territoire donné, mais il convient d'en assurer l'accessibilité pour tous les habitants du territoire, fussent-ils résidents d'une zone excentrée. Dans ces conditions, il convient de repenser l'accessibilité à l'aune du regroupement de services de santé très différents sous un même toit tout comme il peut être nécessaire d'imaginer que ce type de services aille au-devant de l'utilisateur, via l'introduction de services ponctuellement itinérants ; il en est de même pour les services de proximité aux personnes et pour les démarches administratives à l'image de ce que font les « maisons de services publics ».

De façon similaire, un objectif défini à l'échelon de la région (par exemple, l'objectif que pas une partie du territoire régional soit à plus d'une heure de la métropole lilloise) ne pourra se concrétiser sans que lui soit associée une réflexion relative au temps (et aux modalités) de connexion des différentes parties du territoire entre elles. Les mobilités en étoile suggérées par l'attractivité de la métropole ne peuvent pas faire abstraction des mobilités en réseau reliant les différentes parties du territoire régional entre elles. En tout état de cause, l'ensemble de ces mobilités exigent d'être appréhendées à une échelle suffisamment large, la région en lien avec le territoire national et européen dans le cas spécifique qui nous intéresse ici.

Un autre enseignement du séminaire en matière de gouvernance territoriale réside dans la nécessité, dès lors que l'on se place à l'échelle de la Région, d'articuler entre elles les problématiques spécifiques aux espaces urbains, voire métropolitains, et celles concernant

les espaces ruraux. Ces derniers sont également confrontés à des problématiques temporelles dont la spécificité est liée à la dispersion des acteurs et des services qui induisent des distances à parcourir plus importantes, à la moindre densité des transports publics (ce qui induit un recours dominant aux véhicules individuels), au désengagement des services publics, aux faibles densités de population, à des logiques d'enclavement...

De nouvelles relations de collaboration entre entités et échelles territoriales (études de diagnostic et leur partage, recherche de solutions, mutualisation de moyens etc.) sont donc apparues nécessaires, tant à la lumière des exemples présentés durant le séminaire, qu'à celle de problèmes spécifiques à la région Nord-Pas de Calais, qu'il s'agisse de l'exemple qui vient d'être donné en matière de déplacement ou de celui d'un Plan Santé ou encore de celui de la future implantation du Louvre-Lens.

Dans tous ces cas de figure, le local est interpellé, les inégalités d'accès doivent être analysées, tandis que les échelons territoriaux supérieurs sont interrogés au regard des priorités qui leur apparaissent nécessaires (préoccupations environnementales, réduction des inégalités sur le territoire, distribution des emplois etc.).

Articuler entre elles les différentes problématiques temporelles via des collaborations plus denses entre les différents services de la collectivité

La transversalité dans l'approche des questions temporelles à l'échelle d'un territoire s'est également imposée comme objectif incontournable à la réflexion.

Le fait que plusieurs directions du Conseil Régional aient participé au séminaire a permis de mesurer la nécessité de procéder à des décloisonnements thématiques et fonctionnels des différents services. Les exemples des initiatives menées dans d'autres pays (Italie en particulier) mais également à d'autres échelles territoriales en France ont permis de mettre en évidence cette forte dimension transversale des politiques temporelles. Le fait de devoir articuler entre elles les dimensions sociale (et culturelle devrait-on immédiatement ajouter), économique et environnementale plaide en ce sens, tout comme l'analyse que nous avons pu mener à propos d'initiatives prises dans le domaine de la petite enfance, de la mobilité, de l'accessibilité des services etc. Aucune Direction du Conseil Régional, y compris celles les plus directement concernées par les questions traitées (formation professionnelle, transport, santé, activité économique, environnement etc.), n'est détentrice à elle seule de l'ensemble des moyens et des compétences à mobiliser pour résoudre tel ou tel problème. En ce domaine également, c'est bien un problème de gouvernance, ici interne à la collectivité territoriale, qui est posé afin de parvenir aux décloisonnements nécessaires à la mise en œuvre d'un processus vertueux. Le séminaire a pu jouer un rôle dans la prise de conscience que les questions temporelles nécessitaient une telle maïeutique, impliquant les responsables des différentes directions de la Région, et partant une évolution des formes de gouvernance interne à l'institution. Une condition pour parvenir à ce décloisonnement, pour aboutir à faire partager l'idée que les questions temporelles ne se limitent pas à la conciliation vie professionnelle/vie personnelle ou à celle des transports mais qu'elles nécessitent de déplacer le regard de son propre champ de compétence et de décision vers celui des autres services, réside dans le fait que l'ensemble des décideurs ait accédé à l'idée que le temps et son organisation, les pratiques auxquelles il donne lieu, sont une donnée essentielle, au même titre que l'espace, de l'aménagement urbain et/ou du territoire. Pour aboutir à cela, il serait nécessaire de démultiplier le même type de séminaire aux différentes échelles territoriales dans un objectif de sensibilisation partagée.

Impliquer une large palette d'acteurs depuis l'établissement du diagnostic jusqu'à l'évaluation des politiques temporelles

Un autre aspect de la gouvernance caractéristique des politiques temporelles est que leur mise en œuvre repose sur l'animation d'un processus participatif large impliquant les habitants et usagers du territoire ainsi que l'ensemble des parties prenantes, au problème spécifique traité. Les politiques temporelles reposent sur des diagnostics qui nécessitent des études approfondies et mobilisent donc des experts, mais elles renvoient également aux pratiques des habitants et usagers temporaires du territoire. Premiers concernés par les contraintes liées à l'organisation sociale du temps, rien ne peut être décidé sans eux. Dès lors, les politiques temporelles obligent à un partenariat entre élus et techniciens des collectivités territoriales, entreprises, syndicats, associations et les citoyens eux-mêmes. Les exemples évoqués tout au long du séminaire, qu'ils soient venus de France, d'Italie, d'Allemagne ou des Pays-Bas, ont montré à l'envi la nécessité de remettre les citoyens au cœur du débat. C'est en quelque sorte à un nouveau modèle de management public qu'invitent les politiques temporelles : une gouvernance qui réponde à la demande sociale émergente pour des services personnalisés, coproduits et co-crés à travers une approche «4P » (public, privé, personnes et partenariat) symbole d'une action publique intégrant une démarche ascendante.

L'importance donnée à la démocratie participative, tout comme la nécessité d'une transversalité inductive d'une démarche globale et celle d'une articulation entre les différentes entités et échelles territoriales constituent une opportunité pour l'invention des outils d'une nouvelle gouvernance, singulièrement à l'échelle d'une région comme le Nord-Pas de Calais.

Temps de la ville, temps de la vie : Mieux articuler les rythmes de vie des habitants de Lille Métropole

(source : Lille Métropole – les cahiers, janvier 2013)

Qu'est-ce qu'une politique des temps ?

« Mettre en place des politiques temporelles », c'est prendre en compte et améliorer la gestion des temps individuels et collectifs des habitants et acteurs d'un territoire liés aux temps familiaux, de travail, de loisirs... dans un contexte de mutation des modes de vie. Il s'agit notamment d'améliorer l'accès aux services publics en maîtrisant mieux la mobilité des habitants, de tenter de concilier les rythmes et usages de la ville et de l'espace public, et d'aider les habitants à mieux articuler vie familiale et vie professionnelle.

Dans cette perspective, le Conseil de développement a proposé, dans sa contribution de décembre 2011, des actions concrètes à Lille Métropole pour intégrer la dimension temporelle dans ses politiques publiques.

Quels sont les enjeux d'une telle politique pour la métropole ?

Le premier enjeu est de réduire les inégalités sociales par une meilleure accessibilité, équité et efficacité des services publics. Il s'agit de concevoir l'offre de services et les équipements publics en fonction des attentes des usagers et des bénéficiaires. Une telle politique contribue aussi à améliorer le mieux vivre ensemble et la cohésion sociale par la prise en compte des nouveaux enjeux sociaux liés au temps de travail, à la mutation des structures familiales, à l'étalement urbain, au vieillissement de la population...

La conciliation des temps induit une certaine qualité de la ville et d'attractivité du territoire : c'est un enjeu de développement durable et de développement économique, qui favorise l'accueil d'entreprises sur un territoire qui prendra en compte l'articulation entre les contraintes professionnelles des salariés, les besoins de services qui en découlent et la qualité de vie. Enfin, cela a un impact sur l'aménagement du territoire et la conception de l'urbanisme des métropoles de demain.

L'échelle métropolitaine a toute sa pertinence pour traiter cette question car l'espace de vie des habitants ne se réduit pas à la commune : on travaille à Lille, on habite à Templeuve, on fait du sport à Villeneuve d'Ascq... Les compétences de Lille Métropole (économie, transport, développement durable...) permettent de toucher largement à tous les champs d'action.

Quelques chiffres clés (source Tempo Territorial d'après source INSEE) :

En un siècle, le temps de travail a été divisé par 2 et le temps libre multiplié par 5.

80% des femmes âgées de 24 à 54 ans travaillent.

2,7 millions de salariés français travaillent régulièrement ou ponctuellement la nuit.

En 1950, chaque habitant parcourait en moyenne 5 km par jour contre 45 km aujourd'hui.

37% des salariés ont des horaires de travail en journée prévus à l'avance avec un repos le week-end

(source DARES 2009)

DES ACTIONS CONCRETES pour LILLE METROPOLE

1. Prendre le temps de rendre accessible la culture et le sport...

L'offre culturelle et sportive n'est pas toujours en phase avec les rythmes de vie des habitants : certains équipements sont fermés le soir ou réservés aux clubs, aux associations.

L'agglomération de Montpellier a réaménagé certains horaires afin de créer des nocturnes pour les musées, piscines et équipements sportifs. Pour les médiathèques « une boîte aux livres » et des services sms et internet facilitent leurs accès 24h/24, 7j/7.

Ainsi, le Conseil propose d'améliorer l'accessibilité aux équipements sportifs et culturels à tous, notamment en adaptant les horaires d'ouverture aux horaires de fréquentation. Cela n'impliquerait pas une augmentation du volume horaire.

Une mise en oeuvre en deux phases est proposée. Lille Métropole pourrait d'abord prendre en charge le fonctionnement des équipements pour lesquels elle est déjà compétente (ex : musées comme le LaM ou piscines communautaires), afin d'adapter les plages horaires.

2. Mieux gérer le temps des étudiants pour éviter la saturation des transports en commun

On constate une saturation de certains transports desservant les Universités, comme la ligne 1 du métro par exemple.

Le Conseil propose donc que puisse être mise en place une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés (Transpole, Lille Métropole, les Universités...) pour étudier le décalage et l'étalement des horaires des cours des différentes universités. Bien sûr, il faut tenir compte des aspects pratiques inhérents aux contraintes de chacun. Le système de billetterie unique permettra de mieux connaître ces usages.

La seconde phase consisterait en l'extension du dispositif au niveau métropolitain, via une dynamique partenariale à animer avec les communes qui gèrent une grande partie des équipements culturels et de loisirs.

Il s'agirait de coordonner la gestion des équipements pour permettre la complémentarité entre les lieux ouverts et l'offre proposée.

Cette approche pourrait permettre à Lille Métropole d'innover dans sa politique de transports en commun et prioriser autrement les investissements envisagés, comme par exemple le doublement des rames de la ligne 1 de métro.

Toutefois, même si modifier les horaires des cours améliore les conditions de la mobilité, il faut, pour pérenniser la démarche, anticiper les effets cascades comme les encombrements des restaurants universitaires ou le temps réduit pour les rencontres hors temps scolaire.

Dans l'agglomération de Montpellier : les trois Universités (60 000 étudiants ou salariés) démarraient toutes à 8h le matin : cela renforçait la saturation du réseau sur la ligne de tramway. Un protocole d'accord avec les Universités a permis que la moitié des horaires de début et de fin de cours soient décalés permettant ainsi d'étalement les flux de voyageurs. Une démarche identique a aussi été menée à Poitiers.

3. Les entreprises acteurs majeurs des temps de la ville.

Les entreprises et leurs politiques organisationnelles et logistiques influencent fortement les temporalités d'un territoire. Une réflexion qui prend en compte les besoins des salariés et des entreprises pourrait

La Ville de Mérignac et la Communauté Urbaine de Bordeaux ont mis en place des PDE en partenariat avec la CCI et les entreprises locales, afin de réduire l'engorgement des routes aux heures de pointe et de repenser la desserte des zones d'activités, connexions avec les infrastructures lourdes, et cadencement des transports en commun.

Quelques propositions du Conseil pour aider à la conciliation des temps :

.Faciliter la mise en place des plans de Déplacements Entreprises et inter-Entreprises (pDE/pDiE) avec les entreprises implantées dans des parcs d'activités. Valoriser des services aux salariés, pouvant être mutualisés par plusieurs entreprises, comme les conciergeries, les crèches, les armoires/douches qui offrent une aide pratique aux salariés.

.Coordonner l'heure d'arrivée des salariés, des livraisons... à l'échelle des zones d'activités.

.Développer des centres de télétravail accessibles par les axes principaux de transports en commun et facilitant le travail à distance des salariés.

4. Des guichets offrant des services multiples implantés sur des lieux de passage

Il existe déjà des points services, dits « guichets uniques » appelés PSPE (Point Services aux Particuliers et entreprises) offrant en un même lieu l'accès à différents services publics. Ils sont implantés dans des quartiers concernés par des politiques de la ville visant des publics en difficulté. Ils fonctionnent pour la plupart aux « horaires de bureau ».

Le Conseil de développement propose de mettre en adéquation l'accès à ces services publics avec les différents temps vécus de la population. Il s'agit de développer des « lieux multi-services » administratifs, fonctionnels, sociaux, culturels... (ex : services publics : CAF, services postaux... voire associant des entreprises privées : activités de loisirs...) et de les implanter sur des lieux de passage comme une gare ou une zone d'activités, là où il y a des flux de population importants, et non plus selon une logique uniquement territoriale.

Ces services fonctionnent aussi aux horaires où ces flux sont les plus denses. Ces points multiservices prennent en compte la mobilité des habitants. Ils mobilisent des entreprises publiques et privées en appliquant un principe de complémentarité des services et en associant un « accueil sur place », là où se trouvent les gens.

Les Points Services aux Particuliers et Entreprises (PSPE)

Créés en 1997 au Faubourg de Béthune, par la Fondation Agir Contre l'Exclusion Lille Métropole, la Ville de Lille, et EDF, GDF, les PSPE de Lille Métropole sont des structures de médiation sociale et économique. Ils accompagnent les habitants dans la résolution de leurs problèmes administratifs et financiers en lien avec le logement, l'énergie, le transport...

5. Introduire les temps de la ville dans les projets d'aménagement

Le chrono-aménagement à Grenoble L'alternative concrète à l'étalement urbain est de réduire les distances nécessaires à parcourir par chacun pour réaliser ses activités quotidiennes (travail, loisir, famille), sans réduire la mobilité mais en favorisant l'accessibilité, et de garantir à toute heure une distance à parcourir dans des délais maîtrisés.

La question des temps est très liée à celle des lieux. Dans la culture française de l'urbanisme, il faut donc apprendre à prendre en compte, en parallèle à l'affectation des espaces, la manière dont ils vont être appropriés et investis, quels en seront les usages.

Concrètement, il s'agit pour l'urbaniste d'évaluer le comportement des habitants dans l'espace-temps urbain et faire en sorte que l'aménagement envisage les spécificités temporelles des lieux ; mais aussi d'envisager que les usages puissent évoluer dans le temps, en fonction des interactions entre les usages de la ville et les évolutions des modes de vies.

Cet urbanisme, fondé sur l'analyse des pratiques et la planification territoriale, s'appelle l'Urbanisme temporel.

Le SCOT devrait maintenant intégrer cette dimension et devenir un SCOTT : Schéma de Cohérence Territorial et Temporel.

Comment mettre en place des politiques temporelles ?

Nos propositions à Lille Métropole

- Identifier les problématiques par territoire et type de population et les acteurs publics et privés ;
- Avoir un premier Vice-Président référent à Lille Métropole sur le sujet ;
- Créer un Bureau des temps métropolitain avec les moyens humains ad hoc (chargé de mission, « VRP » du temps) ;
- Mettre en place un Comité Consultatif des temps regroupant les acteurs « producteurs » de temps (ex: entreprises, administrations, services à la personne...);
- Engager une évaluation des actions, une pédagogie et la formation des acteurs.

L'Agence des Temps de la communauté d'agglomération de Poitiers

(Source : grandpoitiers.fr décembre 2013)

DOCUMENT n° 10

Son objectif :

L'Agence des Temps s'investit dans le service aux usagers :

- aider les habitants à mieux articuler vie professionnelle, vie familiale, personnelle,
- optimiser les équipements publics et l'usage de l'espace public.

En effet, aujourd'hui la maîtrise du temps est une réelle difficulté (modes de garde adaptés, horaires des services publics, des transports en commun et des activités de loisirs) et est facteur d'inégalité (chez les femmes, les emplois les moins qualifiés...).

L'Agence des Temps met en place des actions concrètes (guichets uniques de rentrée scolaire, concerts-sandwichs...), des méthodes de concertation et de réflexion afin de répondre aux besoins des usagers.

Sa composition

L'Agence des Temps de Grand Poitiers s'appuie sur un groupe de travail "Grand Poitiers/Temps" : 2 élus de chaque commune de Grand Poitiers. Elle est une structure intégrée au sein du service Prospective et Coopération Territoriales de Grand Poitiers.

Ses actions

L'Agence des Temps a initié la création de nouveaux services pour une meilleure articulation des différents temps des habitants :

- **Les guichets uniques de rentrée scolaire**

De fin août à début septembre, les guichets uniques de rentrée scolaire permettent aux parents, de régler en peu de temps les démarches liées à la rentrée scolaire. Ils sont présents dans chaque quartier de Poitiers, dans les Maisons de quartiers et à la Mairie.

Les associations et comités de quartiers sont également présents aux côtés des autres partenaires : Vitalis, Conservatoire, Ecole des Beaux-Arts etc.

- **Les concerts-sandwichs**

En partenariat avec le théâtre-auditorium, les "concerts-sandwichs" permettent aux habitants et notamment aux salariés du centre-ville de bénéficier d'une pause culturelle gratuite au sein de l'établissement. Ces concerts remportent toujours un très vif succès.

1ère mission Temps créée en France

L'Agence des Temps de Grand Poitiers fait partie d'un réseau national association Tempo territorial parmi une trentaine de structures Temps (Paris, Lyon, Rennes Métropole, ...). Elle échange avec les différentes Missions Temps de la Région Poitou-Charentes par l'intermédiaire de l'association AIRE 198

MAISON DU TEMPS ET DE LA MOBILITE DE BELFORT

(Source : Observatoire des territoires numériques; publié le 16 mai 2003)

1- Contexte et objectifs du projet

1.1 Contexte et origine du projet

Contexte

La Maison du Temps et de la Mobilité (MTM) est une plate-forme associative regroupant divers acteurs locaux (entreprises, collectivités locales, universités, population) sur des thèmes communs : le temps et la mobilité.

Le projet de création de la MTM est né d'une réflexion menée par le Conseil général du Territoire de Belfort pour améliorer la qualité de vie à l'échelle du département. Ce dernier a mis en place une méthode prospective ouverte à la population et organisée autour de débats et d'ateliers. Cette méthode permet au projet d'intégrer les visions et les souhaits de la population locale.

La réflexion est orientée sur deux axes :

- l'organisation horaire du territoire,
- le droit à la mobilité pour tous.

La MTM fait partie d'Eurexcter, l'Association européenne de l'excellence territoriale, qui regroupe différents partenaires étrangers (surtout Allemands et Italiens) autour de projets voisins.

Origine

La DATAR a lancé en 1999 un appel à projets sur le thème du temps et du territoire. Le Territoire de Belfort a été retenu et a mis en place des réflexions sur ces thèmes. Les résultats ayant été probants, la DATAR a proposé la création d'un "bureau du temps" à l'instar de ce qui existait déjà en Italie. Le projet est alors poussé par les collectivités publiques locales (notamment le président du conseil général du Territoire de Belfort) mais aussi par les entreprises privées et l'Université de Belfort, ce qui a entraîné la création non pas d'un simple bureau du temps mais d'une plate-forme plus vaste de la mobilité et du temps.

1.2 Objectifs et enjeux

Objectifs

- Améliorer la qualité de vie des Belfortains.
- Promouvoir et optimiser les nouvelles technologies utilisées pour les différentes actions mises en place.
- Valoriser le savoir-faire des acteurs locaux (ex : l'entreprise Intégral Media qui travaille sur les technologies embarquées, l'Université qui est spécialisée sur le transport...).

2- Description et organisation du projet

2.1 Les acteurs mobilisés autour du projet

- L'université technologique de Belfort dont le rôle est de faire émerger des réflexions théoriques qui pourront être adaptées à la demande du territoire.
- Les collectivités locales :
 - le Conseil général à l'initiative du projet,
 - la ville de Belfort,
 - le Syndicat mixte "Aire Urbaine".

Structure Opérationnelle : La Maison du Temps et de la Mobilité (MTM) est la structure opérationnelle.

Montage juridique : La MTM est une association loi 1901.

2.2 Les services proposés

La MTM sollicite des contrats de recherche nationaux et internationaux et des contrats d'expérimentation pour le compte de collectivités ou d'entreprises.

Observation du territoire

La MTM étudie comment sont organisés la mobilité et le temps sur le territoire. Pour ce faire, elle analyse ce qui se passe sur le territoire heure par heure. Ces données (lieu, volume de trafic, horaires...) sont conservées dans une base spatio-temporelle qui permet de produire une cartographie. Elles permettent d'apprécier les dysfonctionnements "mobilité / temps" entre l'université et le réseau des transports, le commerce et l'éclairage des rues, les entreprises et le commerce, etc. Pour la cartographie, la MTM travaille en collaboration avec l'université de Milan (Programme "Chrono Top"). Pour l'ensemble de l'action, la MTM travaille avec le laboratoire Systèmes et Transports de l'université technologique de Belfort-Montbéliard ainsi que le laboratoire "Image et Ville" de l'université Louis Pasteur.

Sensibilisation

La MTM met en place différents types d'actions pour sensibiliser la population et faire remonter des problématiques :

- les débats,
- les forums publics mensuels,
- le "Cercle du Temps" qui réunit différents responsables exerçant sur le Territoire de Belfort : représentants des armées, responsables d'hypermarché, chefs d'entreprise...
- les séminaires mensuels.

La MTM assure le secrétariat et l'animation du Plan de Déplacement Urbain (PDU). Elle assure également la sensibilisation des entreprises sur la mise en place du Plan de Déplacement d'Entreprises au travers d'un travail par pôle, par zone d'activité... Ce travail est financé par un organisme financier agréé par la Banque de France, la NEF, qui finance exclusivement des projets associatifs ou professionnels respectueux de l'être humain et de son environnement et propose des solutions telles que le covoiturage pour améliorer la situation.

Expérimentations

Quelques exemples de sujets :

- Système de transport des personnes âgées en milieu "à la demande" pour optimiser les trajets. Systèmes embarqués de type GPS. Ce projet est porté par la communauté de communes des Pays Sous-Vosgiens. En relation avec le laboratoire SET (Laboratoire Systèmes et Transports) de l'université de technologie de Belfort-Monbéliard.
- Création d'un logiciel pour la gestion du covoiturage des étudiants de la faculté de Belfort. Ce logiciel est expérimenté depuis la rentrée de septembre 2002.
- Mise en place d'une maquette "territoire numérique" en trois dimensions de la ville de Belfort, en partenariat avec l'université de Compiègne. L'idée du projet "Rue Numérique" est de pouvoir faire une "cybervisite" détaillée de la ville de Belfort. Dans chaque rue, on pourra ouvrir virtuellement les portes d'un commerce, d'une association, d'un musée etc. et obtenir des informations sur le lieu (horaire, produits...) au travers d'une vidéo mettant en scène le responsable de ce commerce, de cette association, de ce musée, etc. Cette "cybervisite" sera accessible de chez soi, à partir de bornes interactives placées dans les rues de la ville ou encore dans les bus (ce dernier système est créé par une entreprise locale : Intégral Média). La MTM est en attente de nouveaux partenaires pour développer ce projet à plus grande échelle.
- Programme européen Trascom. Ce programme vise à la mise en place de bases de données relatives aux réseaux de transports entre toutes les régions du Rhin-Sud, pour permettre une coordination de ces différents réseaux. La constitution des bases de données représente la partie "information" du projet. Celui-ci se poursuivra par des développements concernant la partie "accès à l'information" (et ce fera vraisemblablement via les téléphones portables) mais aussi la partie "paiement" et enfin la question de la "chaîne intermodale" qui va du simple piéton jusqu'au passager d'un avion.

Programmes de recherche

- Vie Durable. Programme européen en partenariat avec différents pays d'Europe : la Pologne, l'Italie, l'Espagne, l'Allemagne.
- Baladeur urbain interactif.
- Projet "Nuit". Lors d'un forum sur les transports en 2002, trois jeunes étudiantes sont intervenues pour poser le problème du transport le week-end et la nuit. C'est ainsi que ces trois jeunes ont été recrutées dans l'association en tant que stagiaires pendant 3 mois pour aller étudier dans toute l'Europe les solutions mises en place pour pallier ce problème. Un rapport devrait être rapidement rendu.

2.3 Les publics bénéficiaires

- Le grand public,
- Les décideurs locaux,
- Les entreprises en tant qu'utilisatrices des améliorations induites ou en tant que sous-traitantes.

2.4 La dimension financière

Sources de financement : Conseil général : 167 695 € / an ; DATAR : 45 735 € /an ; contrats de recherche et d'expérimentation (dont fonds européens) : 457 350 €.

NB : le budget est en constante mutation du fait des contrats. Ainsi, la MTM a reçu 150 000 € de subvention de la Communauté européenne pour développer le projet Tracom, qui reçoit également le soutien de grandes entreprises telles que Renault, Ericsson...

3- La mise en œuvre du projet

3.1 Les étapes de mise en œuvre

Le projet a été initié par les services du Conseil général et la MTM a ensuite été créée. La démarche prospective avait duré un an. Inscription à des réseaux nationaux et internationaux. Juin 2001 : création de l'association MTM qui est maintenant porteur du projet. Janvier 2002 : installation dans les bureaux. Le Conseil général est partenaire et financeur.

3.2 Les méthodes

La MTM s'appuie sur un Conseil scientifique composé de spécialistes du transport (représentants de la SNCF, de la RATP...), d'urbanistes, etc. Une mesure semestrielle de l'atteinte des objectifs est réalisée ainsi qu'un compte rendu annuel au conseil général.

3.3 Les moyens techniques

- Locaux indépendants,
- Matériel informatique (développement de logiciels).

3.4 Les moyens humains

Il y a deux ans, lorsque l'association a été créée, elle ne comptait que deux postes et demi. A présent, elle emploie 15 personnes. L'équipe est pluridisciplinaire et se compose d'ingénieurs, d'informaticiens, d'urbanistes, de philosophes...

3.5 La communication sur le projet

- Forums de sensibilisation,
- Présentation dans les universités,
- Partenariat avec la presse,
- Partenariat avec Radio France (interviews, enquêtes...).

4- Bilan et perspectives

4.1 Les éléments de bilan

Le projet est en cours. Notons toutefois que :

- La population, quelque peu réticente au début du projet, semble séduite à présent grâce aux différentes actions de sensibilisation mises en place.
- Le projet MTM est un projet qui dégage d'importantes recettes (457 350 € proviennent des contrats que l'association a pu signer).

Points forts

- Une dynamique économique et sociale se met en place autour des projets.
- Cette dynamique n'engendre pas de conflits entre les différents partenaires puisque c'est un thème transversal qui touche chacun d'entre eux.
- La MTM parvient à intéresser d'autres territoires proches mais a également des ambitions et des contacts à l'international.
- La MTM met en réseau différents acteurs : universités, entreprises, collectivités...

Points faibles

- Du fait de sa courte antériorité, les procédures, effectifs, etc. ne sont pas encore complètement formalisés et stabilisés.

Perspectives d'évolution du projet :

1- Elargissement géographique :

- Mulhouse en priorité.
- La MTM vient de créer un "Institut des temps" avec Besançon. Montbéliard devrait se joindre rapidement au projet.
- Evolution à l'international avec la Suisse, Turin et la Chine.

2- Développement d'études en relation avec les entreprises sur le travail de nuit par exemple, la disponibilité des crèches...

4.2 Appréciation du porteur de projet

Conseils aux futurs porteurs de projets

- Prendre le temps de mettre en place le réseau de partenaires locaux (facteur de réussite pour les concepts nouveaux). L'ancrage avec l'université est très important.
- Travailler avec le monde de l'entreprise apporte beaucoup. Il oblige à réagir très vite.

- Il faut être constamment à l'écoute de ce qui se fait ailleurs et notamment à l'étranger. Beaucoup de projets que l'on croit très innovants sont déjà développés en dehors de la France. Il est inutile de repartir de zéro pour créer ce qui existe déjà ailleurs.

5- Critères d'évaluation

5.1 Innovation

Le sujet lui-même est innovant. Le fait qu'une collectivité territoriale s'intéresse à un tel thème et décide de l'appuyer.

5.2 Impact

Réel au niveau de la recherche par l'équipe constituée. Perceptible au niveau de l'amélioration de services pour la population.

5.3 Reproductibilité

Projet reproductible sous réserve de mobiliser des compétences diverses de recherche et de production dans ce domaine.

5.4 Pérennité

La pérennité d'un tel projet passe par :

- la capacité à prolonger la recherche par des actions reprises par l'industrie,
- la capacité à poursuivre la mobilisation des organismes publics locaux, nationaux et internationaux.

Rennes Métropole : Le Bureau des Temps participe à l'amélioration de la ville d'aujourd'hui et de demain

(Source : Metropole.rennes.fr 6 septembre 2013)

DOCUMENT n° 12

Depuis une dizaine d'années, le Bureau des Temps s'illustre comme l'initiateur de mesures visant à harmoniser les horaires des services (bibliothèques, piscines, etc.) avec les disponibilités des citoyens.

L'une de ses actions phares renvoie à une meilleure articulation entre vie familiale et vie professionnelle. Ainsi a-t-il contribué à réaménager les horaires de travail hachés des agents de nettoyage de la ville de Rennes. Une réorganisation qui a permis de solutionner des problématiques liées à la vie familiale et aux gardes d'enfants et qui a « *grandement amélioré* » leur quotidien, confie Evelyne Reeves, responsable du Bureau des Temps.

Dès 2008, avec la mutualisation des services de la Ville et de l'Agglomération, ses missions ont été étendues aux thématiques de l'agglomération, parmi lesquelles l'aménagement, le développement économique ou les transports. C'est par exemple en la matière que l'on a beaucoup entendu parler du Bureau des Temps ces derniers mois, avec notamment le lissage de l'heure de pointe dans le métro rennais.

La ville de Rennes s'est dotée d'un Bureau des Temps en 2002, suite au rapport du Maire de l'époque Edmond Hervé sur « *le temps des villes* ». Ce service visait à expérimenter les politiques temporelles d'inspiration italienne, c'est-à-dire à prendre en compte l'angle temps pour conduire les politiques urbaines et façonner le territoire.

ÉPREUVE N° 5