

*Recueil d'Annales 2022 - 2023*

*Licence 3*

*Semestre 5*

*Session 2*



**UBO**

Université de Bretagne Occidentale

## SOMMAIRE

Droit commercial <b>avec TD</b> .....	3
Droit de la propriété publique <b>avec TD</b> .....	5
Droit des biens <b>avec TD</b> .....	7
Droit du travail <b>avec TD</b> .....	9
Droit international privé <b>avec TD</b> .....	18
Régime des obligations <b>avec TD</b> .....	20
Procédure pénale <b>avec TD</b> .....	23
Note de synthèse.....	27



Université de Bretagne Occidentale

## UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

**Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et A.E.S  
Année Universitaire 2022-2023**

### **DROIT COMMERCIAL**

**Durée** : 3h (tiers-temps : 4h)

3<sup>ème</sup> année LICENCE Droit

**Semestre** : 5

**Enseignant** : Dorothee Guérin et Alice  
Fournier

**Session** : 2<sup>nd</sup>e session

### **DROIT COMMERCIAL**

**Vous réaliserez le commentaire de l'arrêt de la Chambre commerciale de la Cour de cassation rendu le 17 février 2015 (n° 13-27.508).**

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE COMMERCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Sur le moyen unique :

Attendu, selon le jugement attaqué (juge de l'exécution, tribunal d'instance de Muret, 14 août 2012), rendu en dernier ressort, que Mme X... a formé un recours contre la décision ayant déclaré irrecevable sa demande de traitement de sa situation de surendettement ;

Attendu que Mme X... fait grief au jugement de confirmer cette décision alors, selon le moyen, que le commerçant qui donne son fonds en location-gérance cesse d'être commerçant ; qu'en déduisant la qualité de commerçante de Mme X... de ce qu'elle a donné son fonds en location-gérance et de ce qu'elle est en conséquence demeurée inscrite au registre du commerce et des sociétés, le tribunal a statué par des motifs impropres à établir qu'elle effectuait des actes de commerce, et a dès lors privé sa décision de base légale au regard de l'article L. 121-1 du code de commerce ;

Mais attendu que le décret n° 86-465 du 25 mars 1986 a supprimé l'obligation faite à celui qui donne son fonds en location-gérance de s'immatriculer au registre du commerce et des sociétés ; qu'ayant relevé que Mme X... était inscrite au registre du commerce et des sociétés depuis le 11 juin 2001 pour une activité de terrassements et location d'engins de travaux publics et qu'elle était demeurée inscrite après avoir donné son fonds en location-gérance le 1er juillet 2002, de sorte qu'elle était présumée avoir la qualité de commerçant, le juge de l'exécution a légalement justifié sa décision ; que le moyen n'est pas fondé ;

PAR CES MOTIFS :

REJETTE le pourvoi ;

Condamne Mme X... aux dépens ;

**UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE****Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et A.E.S  
Année Universitaire 2022-2023****DROIT DE LA PROPRIÉTÉ PUBLIQUE (avec TD)****Durée : 3h00****3<sup>ème</sup> année LICENCE Droit****Semestre : semestre 5**Marthe Le Moigne  
Nathalie Carduner**Session : 2<sup>ème</sup> session**

- Sans document(s)
- Documents autorisés : Constitution, CGCT, CGPPP, etc.
  - Textes bruts
  - Codes annotés
  - Codes distribués en TD

**DROIT DE LA PROPRIÉTÉ PUBLIQUE (avec TD)****Traitez le sujet suivant :****Cas pratique**

Plusieurs entreprises de biotechnologie internationalement reconnues se sont installées récemment dans la communauté de communes du pays du Lichen (CCPL) dans le Finistère. Maire de la commune de Plounadal où se situe le siège de la CCPL. Monsieur M. Urray, aimerait construire en centre-ville un grand complexe sportif comportant un terrain de sport avec un parcours de santé et un bâtiment de deux étages

permettant aux jeunes cadres dynamiques travaillant dans ces entreprises de pratiquer en intérieur de la natation, du futsal, du badminton, du tennis, de la boxe ou encore du yoga.

Pour réaliser ce projet ambitieux, il aimerait détruire l'actuel centre de tennis communal, ce qui nécessite la libération des lieux par Monsieur F. Ederer. Ce dernier occupe depuis des années des locaux appartenant à la commune –une salle de réception, une cuisine équipée, des toilettes et un appartement de fonction de trois pièces- situés dans l'enceinte du centre de tennis mais directement accessibles au public, y compris aux personnes extérieures au club de tennis. Pour valoriser son patrimoine et développer l'activité économique locale, la commune avait décidé de mettre ces locaux à disposition de Monsieur F. Ederer pour qu'il y exploite un bar-restaurant. Conclue le 14 avril 2003, pour un an renouvelable par tacite reconduction, la convention imposait à Monsieur F. Ederer, des sujétions liées notamment à la tenue d'une permanence pour la location des courts de tennis et d'un état hebdomadaire des encaissements, à l'ouverture quotidienne du club house et des installations sportives, à la vérification de l'éclairage et de l'extinction des courts le soir, à l'aménagement d'un "coin salon" pour les membres du club de tennis et à l'organisation de repas pour ces membres. Par courrier du 22 octobre 2021, la commune a fait connaître à Monsieur F. Ederer sa volonté de mettre fin à cette convention à compter du 14 avril 2022. Ce dernier s'est toutefois maintenu dans ces lieux après cette date en continuant à s'acquitter des sommes prévues. **Monsieur. M. Urray aimerait connaître les instruments à sa disposition pour obtenir le départ de Monsieur F. Ederer. (7 points)**

Le projet de Monsieur M. Urray nécessite aussi la destruction d'une partie du boulodrome communal, ce qui pose également quelques difficultés. Artiste plasticien, Monsieur A. Gassi, héritier de Madame E. Vert revendique la propriété de la place sur laquelle le boulodrome a été édifié. Il aimerait en effet y faire construire son nouvel atelier. Pourtant, Madame E. Vert, qui avait hérité la place de son père, n'a jamais contesté l'acte d'incorporation de la place au domaine public de 1927 ni émis la moindre protestation lorsque la commune y effectuait des travaux et des dépenses d'aménagement et d'entretien. Au contraire, elle s'est toujours comportée vis-à-vis de la commune comme n'ayant plus aucun droit sur cette place. L'administration fiscale quant à elle considérait cette place comme faisant partie du domaine public et ne percevait aucune taxe foncière sur cet emplacement. **Monsieur M. Urray se demande donc si Monsieur A. Gassi a des chances d'obtenir gain de cause dans son action en justice. (4 points)**

Pour protester contre ce qu'il estime être une « spoliation », Monsieur A. Gassi, qui envisage de saisir le juge, a décidé de déverser un colorant rouge -une composition qu'il a appelée « rouge colère »- dans l'eau du canal qui longe le boulodrome. Un agent de police alerté par des passants a établi un procès-verbal de contravention de grande voirie. **Monsieur M. Urray aimerait également que vous lui expliquiez comment se déroulera la procédure à la suite de l'établissement du procès-verbal pour contravention de grande voirie et ce qui risque d'arriver à Monsieur A. Gassi. (4 points)**

La commune ne souhaitant pas exploiter elle-même le complexe sportif qu'elle envisage de faire construire, Monsieur M. Urray entend solliciter l'entreprise « Billie Jean King » afin qu'elle gère l'équipement. Ce projet nécessite cependant des financements importants -plus d'un million d'euros- et la société devra négocier des prêts bancaires à des taux compétitifs. **Monsieur M. Urray se demande quels sont les différents instruments juridiques à sa disposition pour faciliter la réalisation de ce projet. (5 points)**



# UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE

**Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et  
A.E.S**

**Année Universitaire 2022-2023**

## **Droit des biens (Session 2)**

### **Licence 3**

Durée de l'épreuve : 3h

Documents autorisés : Code civil

### **Vous commenterez l'arrêt suivant :**

**Cass. 3<sup>ème</sup> civ., 22 juin 2022, n°21-18.612**

Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Paris, 23 mars 2021), le 15 décembre 2004, la Régie immobilière de la ville de Paris (le bailleur) a signé avec Mme [P] (le preneur) un bail portant sur un local à usage d'habitation qui interdisait la sous-location.

2. Alléguant que le preneur offrait une partie de son logement en location par l'intermédiaire d'une plate-forme dédiée, le bailleur l'a assigné en résiliation du bail.

(...)

Enoncé du moyen

10. Le bailleur fait grief à l'arrêt de condamner le preneur à lui payer une certaine somme en restitution des fruits civils perçus par les sous-locations non autorisées, alors :

« 2°/ que, sauf lorsque la sous-location a été autorisée par le bailleur, les sous-loyers perçus par le preneur constituent des fruits civils qui appartiennent par accession au propriétaire ; qu'en faisant application de l'article 548 du code civil et en décidant que « le loyer de Mme [P] étant de 981,82 euros, le loyer quotidien est donc de 32,72 euros, ce qui, sur 136 jours, correspond à 4 449,92 euros de sorte que la bailleresse ne saurait réclamer utilement une somme supérieure à 2 350 euros (6 800- 4 449,92) », décidant ainsi que seule la plus-value résultant des sous-locations illégales devait être remboursée à la Régie immobilière de la ville de Paris, cependant que l'intégralité des sous-loyers perçus illégalement par le locataire devait être restituée au propriétaire, la cour d'appel a violé l'article 549 du code civil ;

3°/ qu'en statuant comme elle l'a fait, la cour d'appel a fractionné les fruits civils et, donc, les

sous-loyers en attribuant une partie au propriétaire, représentant la plus-value de la sous-location illégale, et une partie au locataire, représentant le prix du loyer quotidien, cependant que l'article 548 du code civil impose uniquement au propriétaire de rembourser aux tiers les frais qu'ils auraient exposés pour parvenir à la perception des fruits et que les loyers, qui constituent des fruits civils qui appartiennent au propriétaire, s'analysent comme des « frais » au sens de l'article 548, la cour d'appel a violé l'article susvisé. »

Réponse de la Cour

Vu les articles 548 et 549 du code civil :

11. Aux termes du premier de ces textes, les fruits produits par la chose n'appartiennent au propriétaire qu'à la charge de rembourser les frais des labours, travaux et semences faits par des tiers et dont la valeur est estimée à la date du remboursement.

12. Selon le second, le simple possesseur ne fait les fruits siens que dans le cas où il possède de bonne foi.

13. Après avoir évalué à une certaine somme les fruits issus de la sous-location non autorisée, l'arrêt condamne le preneur à rembourser au bailleur une somme moindre en déduisant les loyers perçus par ce dernier en exécution du bail.

14. En statuant ainsi, alors que le loyer constitue un fruit civil de la propriété et que le preneur, auteur de la sous-location interdite, ne pouvait être un possesseur de bonne foi, la cour d'appel a violé les textes susvisés.

PAR CES MOTIFS, et sans qu'il y ait lieu de statuer sur les autres griefs, la Cour :

CASSE ET ANNULE, en toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 23 mars 2021, entre les parties, par la cour d'appel de Paris ;

Remet l'affaire et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant cet arrêt et les renvoie devant la cour d'appel de Paris autrement composée ;

**UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

**Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et A.E.S**  
**Année Universitaire 2022-2023**

**Durée** : 3h

3<sup>ème</sup> année LICENCE Droit

**Semestre** : semestre 5

**Nom de l'enseignant :**

Cécile Hablot

**Session** : 2<sup>nde</sup> session

Sans document(s)

Document autorisé : code du travail

## **DROIT DU TRAVAIL : RELATIONS INDIVIDUELLES**

### **Commentez l'arrêt suivant :**

**Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 4 mars 2020, 19-13.316, Publié au bulletin**

(...)

1°/ la société Uber France, société par actions simplifiée unipersonnelle, dont le siège est [...],

2°/ la société Uber BV, société de droit étranger, dont le siège est Meester Treublaan 7, 1097 DP, Amsterdam (Pays-Bas), ont formé le pourvoi n° S 19-13.316 contre l'arrêt rendu le 10 janvier 2019 par la cour d'appel de Paris (pôle 6, chambre 2), dans le litige les opposant à M. I... F..., domicilié [...], défendeur à la cassation.

Intervention volontaire : du syndicat Confédération générale du travail-Force ouvrière (CGT-FO), dont le siège est [...].

Les demanderesses invoquent, à l'appui de leur pourvoi, le moyen unique de cassation annexé au présent arrêt.

Le dossier a été communiqué au procureur général.

(...)

## **Faits et procédure**

1. Selon l'arrêt attaqué (Paris, 10 janvier 2019), M. F..., contractuellement lié avec la société de droit néerlandais Uber BV par la signature d'un formulaire d'enregistrement de partenariat, a exercé une activité de chauffeur à compter du 12 octobre 2016 en recourant à la plateforme numérique Uber, après avoir loué un véhicule auprès d'un partenaire de cette société, et s'être enregistré au répertoire Sirene en tant qu'indépendant, sous l'activité de transport de voyageurs par taxis.

2. La société Uber BV a désactivé définitivement son compte sur la plateforme à partir du mois d'avril 2017.

3. M. F... a saisi la juridiction prud'homale d'une demande de requalification de sa relation contractuelle avec la société Uber en contrat de travail, et formé des demandes de rappels de salaires et d'indemnités de rupture.

(...)

## **Enoncé du moyen**

6. Les sociétés Uber France et Uber BV font grief à l'arrêt de dire que le contrat ayant lié M. F... à la société Uber BV est un contrat de travail, alors :

« 1°/ que le contrat de travail suppose qu'une personne physique s'engage à travailler pour le compte d'une autre personne, physique ou morale, moyennant rémunération et dans un rapport de subordination juridique ; que ne constitue donc pas un contrat de travail, le contrat conclu par un chauffeur VTC avec une plateforme numérique, portant sur la mise à disposition d'une application électronique de mise en relation avec des clients potentiels en échange du versement de frais de service, lorsque ce contrat n'emporte aucune obligation pour le chauffeur de travailler pour la plateforme numérique, ni de se tenir à sa disposition et ne comporte aucun engagement susceptible de le contraindre à utiliser l'application pour exercer son activité ; qu'au cas présent, la société Uber BV faisait valoir que le chauffeur concluant un contrat de partenariat reste totalement libre de se connecter à l'application ou non, de choisir l'endroit et le moment où il entend se connecter, sans en informer la plateforme à l'avance, et de mettre fin à la connexion à tout moment ; que la société Uber BV faisait également valoir que, lorsqu'il choisit de se connecter à l'application, le chauffeur est libre d'accepter, de refuser ou de ne pas répondre aux propositions de courses qui lui sont faites par le biais de l'application et que, si plusieurs refus consécutifs peuvent entraîner une déconnexion de l'Application pour des raisons opérationnelles liées au fonctionnement de l'algorithme, le chauffeur a la possibilité de se reconnecter à tout moment et cette déconnexion temporaire n'a aucune incidence sur la relation contractuelle entre le chauffeur et Uber BV ; que la société Uber BV faisait encore valoir que la rémunération de la plateforme est exclusivement assurée par la perception de frais sur les courses effectivement effectuées par le biais de l'application, de sorte que le chauffeur n'est tenu d'aucun engagement financier envers la plateforme susceptible de le contraindre à utiliser

l'application ; que la société Uber BV faisait enfin valoir que le contrat de partenariat et l'utilisation de l'application ne sont assortis d'aucune obligation d'exclusivité pour le chauffeur qui peut librement utiliser de manière simultanée d'autres applications de mise en relation avec la clientèle constituée auprès de plateformes concurrentes et/ou exercer son activité de chauffeur VTC et développer une clientèle par d'autres moyens ; que la société Uber BV en déduisait que la conclusion et l'exécution du contrat par M. F... n'emportaient strictement aucune obligation pour ce dernier de travailler pour le compte de la plateforme, de sorte que la relation contractuelle ne pouvait être qualifiée de contrat de travail ; qu'en jugeant néanmoins que le contrat ayant lié M. F... à la société Uber BV est un contrat de travail, sans rechercher, comme elle y était invitée, si la conclusion et l'exécution de ce contrat emportaient une obligation à la charge du chauffeur de travailler pour la plateforme ou de se tenir à la disposition de cette dernière pour accomplir un travail, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail ;

2°/ qu'il résulte de l'article L. 8221-6 du code du travail que la présomption de non salariat pour l'exécution d'une activité donnant lieu à une immatriculation au répertoire des métiers n'est écartée que lorsqu'il est établi que la personne immatriculée fournit des prestations à un donneur d'ordre dans des conditions qui la placent dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard de celui-ci ; que le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ; que le travail au sein d'un service organisé ne peut constituer un indice du lien de subordination que lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail ; qu'aucun lien de subordination juridique permanent ne saurait résulter du contrat conclu entre une plateforme numérique et un chauffeur VTC, lorsque le contrat n'emporte aucun pouvoir de la plateforme d'exiger du chauffeur qu'il accomplisse un travail pour elle ou même qu'il se tienne à sa disposition pendant une période donnée, aussi courte soit-elle, ni aucun engagement susceptible de contraindre le chauffeur à utiliser l'application développée par la plate-forme ; qu'au cas présent, il est constant que M. F..., qui était inscrit au répertoire des métiers en qualité de chauffeur, entré dans le champ d'application de l'article L. 8221-6 du code du travail ; que la société Uber BV faisait valoir que le chauffeur concluant un contrat de partenariat reste totalement libre de se connecter à l'application, de choisir l'endroit et le moment où il entend se connecter, sans être aucunement tenu d'en informer à l'avance la plateforme, et de mettre fin à la connexion à tout moment ; que la société Uber BV faisait également valoir que, lorsqu'il choisit de se connecter à l'application, le chauffeur est libre d'accepter, de refuser ou de ne pas répondre aux propositions de courses qui lui sont faites par le biais de l'application et que, si plusieurs refus consécutifs peuvent entraîner une déconnexion temporaire de l'application pour permettre le bon fonctionnement de l'algorithme (les demandes de courses étant proposées aux chauffeurs connectés un par un, par ordre de proximité avec le passager), le chauffeur a la possibilité de se reconnecter à tout moment uniquement en cliquant sur l'application ; que la société Uber BV faisait encore valoir que la conclusion du contrat de partenariat et l'utilisation de l'application ne donne lieu à aucune redevance, ni à aucun engagement financier, de la part du chauffeur à l'égard de la société Uber BV, qui serait de nature à contraindre le chauffeur d'utiliser l'application, et que la rémunération de la plateforme est

exclusivement assurée par la perception de frais sur les courses effectivement effectuées par le biais de l'application ; que la société Uber BV faisait enfin valoir que le contrat de prestation de service électronique et l'utilisation de l'application n'étaient assortis d'aucune obligation d'exclusivité pour le chauffeur qui pouvait tout à fait librement utiliser de manière simultanée d'autres applications de mise en relation avec la clientèle constituée auprès de plateformes concurrentes et/ou exercer son activité de chauffeur VTC et développer une clientèle par d'autres moyens ; qu'en se bornant à énoncer que le fait de pouvoir choisir ses lieux et heures de travail n'exclut pas en soi une relation de travail subordonnée", sans rechercher si, pris dans leur ensemble, ces éléments, dont il résultait, non pas une simple liberté pour M. F... de choisir ses horaires de travail (telle qu'elle peut exister pour certains salariés), mais une liberté totale d'utiliser ou non l'application, de se connecter aux lieux et heures choisis discrétionnairement par lui, de ne pas accepter les courses proposées par le biais de l'application et d'organiser librement son activité sans l'application, n'excluaient pas l'existence d'un lien de subordination permanente avec la société Uber BV, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail ;

3°/ que le juge ne peut se prononcer sur l'existence ou non d'un lien de subordination juridique qu'en tenant compte de l'ensemble des éléments relatifs aux conditions d'exercice de l'activité qui lui sont présentés par les parties ; qu'au cas présent, la société Uber BV faisait valoir, sans être contredite, que le chauffeur n'était soumis à aucune obligation, ni à aucun contrôle, en termes de connexion et d'activité, que le contrat de partenariat portant sur l'utilisation de l'application ne comportait aucun engagement financier à la charge du chauffeur à son égard, ne comportait pas d'obligation d'exclusivité et rappelait même expressément que le chauffeur était libre de se connecter et d'utiliser des applications de mise en relation avec la clientèle constituée auprès de plateformes concurrentes et/ou exercer son activité de chauffeur VTC autrement qu'en utilisant l'application Uber ; qu'en jugeant qu'il existait un faisceau d'indices suffisant pour caractériser l'existence d'un lien de subordination, sans prendre en compte ces éléments déterminants propres à établir que le chauffeur dispose dans l'exercice de son activité, y compris par l'intermédiaire de la plateforme Uber, d'une liberté incompatible avec l'existence d'un lien de subordination juridique permanente, la cour d'appel n'a pas mis la Cour de cassation en mesure d'exercer son contrôle et a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail ;

4°/ que l'exécution d'un contrat de partenariat portant sur l'utilisation par un chauffeur VTC d'une application électronique de mise en relation avec des clients implique une possibilité pour la plateforme de s'assurer du bon fonctionnement de l'application, du respect par le chauffeur de la réglementation applicable, de la sécurité des personnes et de la qualité de la prestation de transport ; que ne caractérise pas un pouvoir disciplinaire, la possibilité pour une plateforme numérique de rompre unilatéralement le contrat en cas de manquements graves et répétés du chauffeur aux obligations résultant du contrat de partenariat ; qu'au cas présent, la société Uber BV faisait valoir que l'exigence à l'égard du chauffeur de ne pas annuler trop fréquemment les courses proposées par l'application qu'il a acceptées n'a ni pour objet ni pour effet de restreindre la liberté du chauffeur de choisir si, quand, et où il se connecte et de ne pas accepter les courses proposées, mais est nécessaire pour garantir la

fiabilité du système en fluidifiant l'offre et la demande ; qu'elle exposait, par ailleurs, que les chauffeurs utilisant l'application Uber ne reçoivent aucun ordre, ni aucune directive personnalisée et que les règles fondamentales" résultant des documents contractuels constituent des exigences élémentaires de politesse et de savoir-vivre, de respect de la réglementation et de la sécurité des personnes, inhérentes à l'activité de chauffeur VTC ; que, dans ces conditions, la possibilité de rompre le contrat de partenariat en cas de méconnaissance de ces obligations n'est aucunement constitutive d'un pouvoir disciplinaire, mais relève de la faculté dont dispose tout contractant de rompre un partenariat commercial lorsque ses termes et ses conditions ne sont pas respectés par son cocontractant ; qu'en se bornant à relever, pour considérer que la société Uber BV disposait à l'égard des chauffeurs d'un pouvoir de sanction caractérisant un contrat de travail, qu'un taux d'annulation trop élevé ou le signalement par les passagers de comportements problématiques du chauffeur pouvaient entraîner la perte d'accès au compte, sans expliquer en quoi les exigences posées pour l'utilisation de l'application se distinguent de celles inhérentes à la nature même de l'activité de chauffeur VTC et à l'utilisation d'une plateforme numérique de mise en relation, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail, ensemble les articles L. 3221-1 et suivants du code des transports et 1103 et 1226 du code civil, dans leur rédaction issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

5°/ que la seule existence d'une possibilité stipulée au contrat, pour la plateforme de désactiver ou de restreindre l'accès à l'application ne saurait en elle-même caractériser un contrôle de l'activité des chauffeurs en l'absence de tout élément de nature à établir qu'une telle prérogative serait utilisée pour contraindre les chauffeurs à se connecter et à accepter les courses qui leur sont proposées ; qu'en se bornant à affirmer que la stipulation, au point 2.4 du contrat, selon laquelle Uber se réserve le droit de désactiver l'application ou d'en restreindre l'utilisation aurait pour effet d'inciter les chauffeurs à rester connectés pour espérer effectuer une course et ainsi, à se tenir constamment pendant la durée de la connexion, à la disposition de la société Uber BV", cependant, d'une part, que le contrat rappelait, par ailleurs, expressément au chauffeur qu'il était libre d'utiliser l'application quand il le souhaitait et d'accepter ou non les courses proposées et, d'autre part, qu'il n'était relevé aucun élément de nature à faire ressortir l'existence d'une quelconque désactivation ou restriction d'utilisation de l'application lorsqu'un chauffeur ne se connecte pas ou refuse des courses, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail ;

6°/ que l'article 2.4 du contrat de prestations de services stipule notamment que le client et ses chauffeurs conservent exclusivement le droit de déterminer quand et combien de temps utiliser, pour chacun d'eux, l'application chauffeur ou les services Uber" et que le client et ses chauffeurs gardent la possibilité, par l'intermédiaire de l'application chauffeur, de tenter d'accepter, de refuser ou d'ignorer une sollicitation de services de transport par l'intermédiaire des services Uber, ou d'annuler une demande de services de transport acceptée par l'intermédiaire de l'application chauffeur, sous réserve des politiques d'annulation d'Uber alors en vigueur" ; qu'en tronquant l'article 2.4 du contrat pour dire que cette stipulation aurait pour effet d'inciter les chauffeurs à rester connectés pour espérer effectuer une course et ainsi, à se tenir constamment pendant la durée de la connexion, à la

disposition de la société Uber BV", sans prendre en compte les termes clairs et précis de cette stipulation relative à la liberté du chauffeur de se connecter et de ne pas accepter les courses proposées, la cour d'appel a dénaturé par omission cette stipulation contractuelle, en violation des articles 1103 et 1192 du code civil, dans leur version issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

7°/ que le respect de la commande du client, qui a été acceptée par le chauffeur VTC, ne saurait constituer un indice de l'existence d'un lien de subordination de ce dernier à l'égard de la plateforme numérique ayant mis en relation le chauffeur et le client ; qu'ainsi, le fait pour un chauffeur VTC, qui a accepté d'effectuer une prestation de service de transport exclusive commandée par un client, de respecter les termes de cette commande et ne pas pouvoir prendre en charge d'autres passagers tant que la prestation de transport est en cours ne peut constituer un indice de subordination à l'égard d'une plateforme numérique ; qu'en jugeant que l'interdiction faite au chauffeur pendant l'exécution d'une course réservée via l'application Uber de prendre en charge d'autres passagers vient réduire à néant un attribut essentiel de la qualité de prestataire indépendant", la cour d'appel s'est fondée sur un motif erroné et a violé les articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail, ensemble l'article 1103 du code civil, dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

8°/ qu'il résulte de la charte de la communauté Uber que sont prohibés les actes qui menacent la sécurité des chauffeurs et des passagers" comme le fait d'entrer en contact avec les passagers après une course sans leur accord. Par exemple : le fait d'envoyer un SMS, d'appeler ou de rendre visite à l'une des personnes présentes dans la voiture après la fin de la course sans son accord" ; qu'il résulte de ce document contractuel produit aux débats que, d'une part, l'interdiction de contacter les clients après la course, qui répond à des impératifs de sécurité, ne s'applique pas lorsque le client a accepté d'être contacté par le chauffeur et que, d'autre part, il n'est nullement interdit au chauffeur de donner ses coordonnées aux clients pour leur permettre de réserver une course auprès de lui directement sans passer par l'intermédiaire de la plate-forme ; qu'en jugeant néanmoins qu'en interdisant au chauffeur de contacter les passagers et de conserver leurs informations personnelles après une course, la société Uber BV privait les chauffeurs de la possibilité pour un passager consentant de laisser au chauffeur ses coordonnées pour réserver une prochaine course en dehors de l'application Uber", la cour d'appel a dénaturé les termes clairs et précis des documents contractuels produits aux débats, en violation des articles 1103, 1189 et 1192 du code civil, dans leur rédaction issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

9°/ que la société Uber BV faisait valoir que les dispositions du code de la consommation interdisent à un chauffeur VTC de refuser d'accomplir une course sans motif légitime, de sorte que l'absence de connaissance précise de la destination, n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance du chauffeur ; qu'en énonçant que l'absence de connaissance du critère de destination par le chauffeur lorsqu'il doit répondre à une proposition par le biais de la plateforme Uber interdit au chauffeur de choisir librement, comme le ferait un chauffeur indépendant, la course qui lui convient ou non", sans rechercher, comme elle y était invitée, si les dispositions légales relatives au refus de fourniture de services n'interdisent pas à un chauffeur professionnel de refuser une course pour des motifs de pure convenance, la cour

d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 121-11 et R. 121-13 du code de la consommation, ensemble l'article L. 8221-6 du code du travail ;

10°/ que le système de géolocalisation inhérent au fonctionnement d'une plateforme numérique de mise en relation de chauffeurs VTC avec des clients potentiels ne caractérise pas un lien de subordination juridique des chauffeurs à l'égard de la plateforme dès lors que ce système n'a pas pour objet de contrôler l'activité des chauffeurs mais n'est utilisé que pour mettre ces derniers en contact avec le client le plus proche, assurer la sécurité des personnes transportées et déterminer le prix de la prestation ; qu'en affirmant que le système de géolocalisation utilisé par la plateforme Uber suffit à établir l'existence d'un contrôle des chauffeurs, peu important les motivations avancées par la société Uber BV de cette géolocalisation", la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail ;

11°/ que la détermination par une plateforme de mise en relation par voie électronique du prix des prestations de services fournies par son intermédiaire ne saurait caractériser un indice de l'existence d'un contrat de travail ; que le seul fait qu'une prestation de transport fasse l'objet d'un tarif horokilométrique et que le prix de la prestation puisse être réajusté, en cas de réclamation d'un passager, lorsque le trajet choisi par le chauffeur n'est pas approprié car abusivement long n'est pas constitutif d'un ordre ou d'une directive dans l'exécution du travail ; qu'en jugeant le contraire, la cour d'appel a violé les articles L. 1221-1, L. 1411-1 et L. 7341-1 du code du travail, ensemble les articles 1164 et 1165 du code civil dans leur rédaction issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

12°/ que les éventuels engagements pris par un chauffeur indépendant à l'égard de tiers afin d'exercer son activité professionnelle ne sauraient constituer des indices d'un lien de subordination juridique entre ce chauffeur et une plateforme numérique ; qu'en relevant le fait que M. F... avait, dans l'attente de sa propre inscription au registre des VTC intervenue le 7 décembre 2016, exercé son activité sous la licence de la société Hinter France, partenaire de la société Uber BV, ce qui le contraignait à générer un chiffre d'affaires en se connectant à la plateforme Uber, la cour d'appel s'est fondée sur un motif impropre à caractériser l'existence d'un lien de subordination juridique avec la société Uber BV, en violation des articles L. 1221-1, L. 1411-1, L. 7341-1 et L. 8221-6 du code du travail, ensemble l'article 1199 du code civil, dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 10 février 2016. »

### **Réponse de la Cour**

7. Selon l'article L. 8221-6 du code du travail, les personnes physiques, dans l'exécution de l'activité donnant lieu à immatriculation sur les registres ou répertoires que ce texte énumère, sont présumées ne pas être liées avec le donneur d'ordre par un contrat de travail. L'existence d'un contrat de travail peut toutefois être établie lorsque ces personnes fournissent des prestations dans des conditions qui les placent dans un lien de subordination juridique permanente à l'égard du donneur d'ordre.

8. Selon la jurisprudence constante de la Cour (Soc., 13 nov. 1996, n° 94-13187, Bull. V n°

386, Société générale), le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

9. Selon cette même jurisprudence, peut constituer un indice de subordination le travail au sein d'un service organisé lorsque l'employeur en détermine unilatéralement les conditions d'exécution.

10. A cet égard, la cour d'appel a retenu que M. F... a été contraint pour pouvoir devenir "partenaire" de la société Uber BV et de son application éponyme de s'inscrire au Registre des Métiers et que, loin de décider librement de l'organisation de son activité, de rechercher une clientèle ou de choisir ses fournisseurs, il a ainsi intégré un service de prestation de transport créé et entièrement organisé par la société Uber BV, qui n'existe que grâce à cette plateforme, service de transport à travers l'utilisation duquel il ne constitue aucune clientèle propre, ne fixe pas librement ses tarifs ni les conditions d'exercice de sa prestation de transport, qui sont entièrement régis par la société Uber BV.

11. La cour d'appel a retenu, à propos de la liberté de se connecter et du libre choix des horaires de travail, que le fait de pouvoir choisir ses jours et heures de travail n'exclut pas en soi une relation de travail subordonnée, dès lors que lorsqu'un chauffeur se connecte à la plateforme Uber, il intègre un service organisé par la société Uber BV.

12. Au sujet des tarifs, la cour d'appel a relevé que ceux-ci sont contractuellement fixés au moyen des algorithmes de la plateforme Uber par un mécanisme prédictif, imposant au chauffeur un itinéraire particulier dont il n'a pas le libre choix, puisque le contrat prévoit en son article 4.3 une possibilité d'ajustement par Uber du tarif, notamment si le chauffeur a choisi un "itinéraire inefficace", M. F... produisant plusieurs corrections tarifaires qui lui ont été appliquées par la société Uber BV et qui traduisent le fait qu'elle lui donnait des directives et en contrôlait l'application.

13. S'agissant des conditions d'exercice de la prestation de transport, la cour d'appel a constaté que l'application Uber exerce un contrôle en matière d'acceptation des courses, puisque, sans être démenti, M. F... affirme que, au bout de trois refus de sollicitations, lui est adressé le message "Êtes-vous encore là ?", la charte invitant les chauffeurs qui ne souhaitent pas accepter de courses à se déconnecter "tout simplement", que cette invitation doit être mise en regard des stipulations du point 2.4 du contrat, selon lesquelles : "Uber se réserve également le droit de désactiver ou autrement de restreindre l'accès ou l'utilisation de l'Application Chauffeur ou des services Uber par le Client ou un quelconque de ses chauffeurs ou toute autre raison, à la discrétion raisonnable d'Uber", lesquelles ont pour effet d'inciter les chauffeurs à rester connectés pour espérer effectuer une course et, ainsi, à se tenir constamment, pendant la durée de la connexion, à la disposition de la société Uber BV, sans pouvoir réellement choisir librement, comme le ferait un chauffeur indépendant, la course qui leur convient ou non, ce d'autant que le point 2.2 du contrat stipule que le chauffeur "obtiendra la destination de l'utilisateur, soit en personne lors de la prise en charge, ou depuis l'Application Chauffeur si l'utilisateur choisit de saisir la destination par l'intermédiaire de l'Application mobile d'Uber", ce qui implique que le critère de destination,

qui peut conditionner l'acceptation d'une course est parfois inconnu du chauffeur lorsqu'il doit répondre à une sollicitation de la plateforme Uber, ce que confirme le constat d'huissier de justice dressé le 13 mars 2017, ce même constat indiquant que le chauffeur dispose de seulement huit secondes pour accepter la course qui lui est proposée.

14. Sur le pouvoir de sanction, outre les déconnexions temporaires à partir de trois refus de courses dont la société Uber reconnaît l'existence, et les corrections tarifaires appliquées si le chauffeur a choisi un "itinéraire inefficace", la cour d'appel a retenu que la fixation par la société Uber BV d'un taux d'annulation de commandes, au demeurant variable dans "chaque ville" selon la charte de la communauté Uber, pouvant entraîner la perte d'accès au compte y participe, tout comme la perte définitive d'accès à l'application Uber en cas de signalements de "comportements problématiques" par les utilisateurs, auxquels M. F... a été exposé, peu important que les faits reprochés soient constitués ou que leur sanction soit proportionnée à leur commission.

15. La cour d'appel, qui a ainsi déduit de l'ensemble des éléments précédemment exposés que le statut de travailleur indépendant de M. F... était fictif et que la société Uber BV lui avait adressé des directives, en avait contrôlé l'exécution et avait exercé un pouvoir de sanction, a, sans dénaturation des termes du contrat et sans encourir les griefs du moyen, inopérant en ses septième, neuvième et douzième branches, légalement justifié sa décision.

PAR CES MOTIFS, la Cour :

DIT irrecevable l'intervention volontaire du syndicat Confédération générale du travail-Force ouvrière ;

REJETTE le pourvoi ;

Condamne les sociétés Uber France et Uber BV aux dépens ;

En application de l'article 700 du code de procédure civile, condamne les sociétés Uber France et Uber BV à payer à M. F... la somme de 3 000 euros ; rejette les autres demandes ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de cassation, chambre sociale, et prononcé par le président en son audience publique du quatre mars deux mille vingt.

**UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

**Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et A.E.S**  
**Année Universitaire 2022-2023**

**Droit international privé :****Durée :** 3h

L3 LICENCE Droit

**Semestre :** semestre 5**Dorothee Guérin****Session :** Seconde sessionDocument autorisés :  
Règlement de Rome I  
Règlement de Bruxelles I bis

**Cas pratique (nul besoin de reprendre les faits, répondez aux questions en respectant la méthode appliquée en cours, n'omettez pas d'énoncer de manière complète la règle de droit) :**

**Cas pratique :**

Marc et Sophie sont étudiants à Brest, ils sont confrontés à un problème de succession internationale à la suite du décès de leur mère ou père. Ils sont tous deux de nationalité française et domiciliés à Brest.

De nationalité brésilienne, la mère de Sophie était installée en France depuis de longues années. Sophie y est née. Sa mère était propriétaire d'une maison de ville à Quimper dans laquelle elle résidait et d'un petit appartement à São Paulo qu'elle avait conservé pour pouvoir rendre visite à sa famille. Elle possédait également une collection d'arts primitifs brésiliens qu'elle était très fière d'avoir déniché en France et qu'elle avait décidé d'entreposer dans son appartement brésilien. Sophie est très attachée à cette collection d'arts primitif mais elle craint l'existence d'une disposition brésilienne qui exclurait les objets d'art brésilien de toute succession.

Marc est confronté à une situation quasi-identique. Son père d'origine russe est décédé d'un accident de bus à Saint Pétersbourg. Il était installé au Conquet et logeait dans un bel appartement donnant sur le port de pêche qu'il avait acquis dans les années 2000. Il était propriétaire d'un immeuble à Moscou qu'il a apporté l'année dernière, en SCI pour le léguer à l'une de ses bonnes amies en Russie. Il possédait également des bijoux d'une certaine valeur reçus en héritage d'une vieille tante qui ont longtemps été entreposés dans le coffre d'une banque russe et qu'il détenait à son domicile. Marc a une demi-sœur russe

qu'il ne côtoie plus et il craint qu'une ancienne coutume russe de sa région natale ne s'applique donnant l'exclusivité du patrimoine aux héritiers de sexe féminin. Il s'inquiète sur la preuve de cette coutume.

**Quelle(s) serai(en)t la ou les loi(s) applicable(s) selon le juge français ?**

**Leurs craintes vous semblent-elles légitimes ?**

**Pour répondre à cette question, vous vous situez avant la mise en œuvre du règlement européen relatif aux successions du 4 juillet 2012.**

- En sachant qu'en vertu du DIP français, les successions immobilières sont régies par la loi du lieu de situation de l'immeuble et que les successions mobilières sont soumises à la loi du dernier domicile du défunt et que l'article 1224 §1 du Code civil russe prévoit les mêmes règles.
- En sachant qu'en vertu du DIP français, les successions immobilières sont régies par la loi du lieu de situation de l'immeuble et que les successions mobilières sont soumis à la loi du dernier domicile du défunt.
- En supposant que l'article 10 de la loi d'introduction aux Normes du droit brésilien prévoit la règle selon laquelle la succession de biens par décès obéit à la loi du pays dans lequel le défunt était domicilié quelle que soit la nature et la situation des biens.

Marc aimerait intenter une action contre la compagnie de bus qu'il tient pour responsable du décès de son père.

**3) Devant quel(s) tribunal(aux), Marc peut-il assigner en responsabilité la compagnie russe de bus ?**



# UNIVERSITE DE BRETAGNE OCCIDENTALE

Faculté de Droit, d'Economie, Gestion et A.E.S  
Année Universitaire 2022-2023

Régime général des obligations

Cécile De Cet Bertin

Durée : 3h

L'usage du Code civil est autorisé

Session 2

**Vous traiterez, au choix, l'un des 3 sujets suivants :**

## 1) CAS PRATIQUE

Thelma, Ella, Théo et Raymond ont conclu, il y a un an, un bail d'habitation avec M. Lorand portant sur l'appartement de ce dernier. Le contrat de location prévoit la solidarité des colocataires. Le loyer total mensuel s'élève à 1 600 euros.

Théo vient vous voir car il vient de recevoir une mise en demeure de M. Lorand, lui demandant de payer la totalité des trois derniers mois de loyers restés impayés, soit le montant de 4 800 euros. Il se demande si M. Lorand peut lui réclamer le paiement d'une telle somme. Il s'interroge également sur ses recours s'il était seul amené à payer et vous indique que :

- Thelma a payé chaque mois la somme de 400 € à M. Lorand, lequel, en acceptant ces paiements partiels, lui a consenti à chaque fois une remise de solidarité ;
- Ella est totalement insolvable ;
- Raymond vient de décéder, en laissant à sa succession ses père et mère ; M. Lorand lui avait consenti une remise de dette pour le loyer d'octobre.

#### Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Montpellier, 11 février 2021) et les productions, [W] [B] est décédé le 3 juin 1992, en laissant pour lui succéder sa fille, Mme [B], et sa concubine, Mme [C], instituée légataire de la plus large quotité disponible par testament du 1er septembre 1989.
2. Un jugement du 26 février 1998, devenu irrévocable, a ordonné le partage de la succession, retenu que Mme [C] avait recelé des sommes au préjudice de la succession et ordonné leur réintégration dans la succession.
3. Un jugement du 25 mai 2012 a autorisé Mme [B] à faire procéder à la saisie des rémunérations de Mme [C].
4. Reprochant à Mme [B] d'occuper sans droit ni titre une maison dont elle est propriétaire, Mme [C] l'a assignée en expulsion et indemnisation. Mme [B] a formé une demande de compensation entre les sommes dues par elle au titre de l'indemnité d'occupation et celles dues par Mme [C] au titre du recel successoral.
5. Mme [B] a été condamnée à payer à Mme [C] une indemnité d'occupation mensuelle à compter du 13 février 2013 jusqu'à la libération effective des lieux.

#### Examen du moyen

Sur le moyen, pris en sa deuxième branche

#### Enoncé du moyen

6. Mme [B] fait grief à l'arrêt de rejeter sa demande de compensation judiciaire, alors « que les exceptions aux règles de la compensation légale énumérées par l'article 1347-2 du code civil ne s'étendent pas aux créances et dettes faisant l'objet d'une demande en compensation judiciaire, dont l'appréciation appartient aux juges du fond ; qu'en l'espèce, la cour d'appel a elle-même constaté que Mme [B] formulait une demande de compensation judiciaire ; que dès lors, en se bornant à appliquer les dispositions de l'article 1347-2 du code civil pour rejeter la demande de compensation, sans apprécier si la compensation pouvait être prononcée en justice, la cour d'appel a violé les articles 1347-2 et 1348 du code civil. »

#### Réponse de la Cour

Vu les articles 1347-2 et 1348 du code civil :

7. Il résulte de ces textes que les exceptions aux règles de la compensation légale énumérées par le premier d'entre eux ne s'étendent pas aux créances et dettes qui font l'objet d'une demande de compensation judiciaire sur le fondement du second et dont l'appréciation incombe aux juges du fond.
8. Pour rejeter la demande de compensation judiciaire formée par Mme [B], l'arrêt retient qu'en application de l'article 1347-2 du code civil, la compensation ne peut s'opérer dans le cas d'une demande de restitution d'une chose dont le propriétaire a été injustement dépouillé et que la demande de compensation porte, d'une part, sur une indemnité d'occupation d'un bien sans droit ni titre dont la propriétaire est privée de la jouissance, qui n'a pas consenti à la compensation, d'autre part, sur des sommes dues au titre d'un recel successoral.
9. En statuant ainsi, la cour d'appel a violé les textes susvisés.

PAR CES MOTIFS, et sans qu'il y ait lieu de statuer sur les autres griefs, la Cour :

CASSE ET ANNULE, mais seulement en ce qu'il rejette la demande de compensation formée par Mme [B] entre la créance que Mme [C] détient sur elle au titre de l'indemnité d'occupation et celle que Mme [B] détient au titre du recel successoral, l'arrêt rendu le 11 février 2021, entre les parties, par la cour d'appel de Montpellier ;

### 3) DISSERTATION

La prescription est-elle une sanction de la négligence du créancier ?

**UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

**Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et A.E.S**  
**Année Universitaire 2022-2023**

**LIBELLE DE L'ENSEIGNEMENT :****Durée :** 3h3ème année **LICENCE Droit****Semestre :** semestre 6**Nom de l'enseignant :** **Morgane  
RUELLAN****Session :** 2ème session

- Sans document(s)  
 Document autorisé

Code de procédure pénale

**PROCÉDURE PÉNALE****Vous commenterez l'arrêt suivant :****RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
AU NOM DU PEUPLE FRANÇAIS**

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE CRIMINELLE, a rendu l'arrêt suivant :

Statuant sur le pourvoi formé par :

- M. Philippe X...,

contre l'arrêt de la chambre de l'instruction de la cour d'appel de SAINT-DENIS DE LA RÉUNION, en date du 27 avril 2010, qui, dans l'information suivie contre lui du chef de violences aggravées, a prononcé sur sa demande d'annulation de pièces de la

procédure ;

La COUR, statuant après débats en l'audience publique du 10 décembre 2010 où étaient présents : M. Louvel président, M. Straehli conseiller rapporteur, Mme Chanut, MM. Blondet, Palisse, Mme Ponroy, MM. Arnould, Le Corroller, Mme Koering-Joulin, M. Dulin, Mme Desgrange, MM. Corneloup, Pometan, Nunez, Mme Nocquet, M. Foulquié, Mme Guirimand, M. Beauvais, Mmes Ract-Madoux, Radenne, MM. Guérin, Moignard, Mme Canivet-Beuzit, MM. Finidori, Bloch, Monfort, Castel conseillers de la chambre, Mmes Leprieur, Divialle, Degorce, Labrousse, Lazerges, Harel-Dutirou, MM. Roth, Laurent, Mme Moreau conseillers référendaires, M. Maziau conseiller référendaire stagiaire ;

Avocat général : M. Robert ;

Greffier de chambre : Mme Daudé ;

Sur le rapport de M. le conseiller STRAEHLI, les observations de Me SPINOSI, avocat en la Cour, et les conclusions de M. l'avocat général ROBERT, l'avocat du demandeur ayant eu la parole en dernier ;

Vu l'ordonnance du président de la chambre criminelle, en date du 21 juin 2010, prescrivant l'examen immédiat du pourvoi ;

Vu les mémoires personnel et ampliatif produits ;

Sur la recevabilité du mémoire personnel :

Attendu que ce mémoire, déposé au greffe de la chambre de l'instruction le 27 mai 2010, soit plus de dix jours après la déclaration de pourvoi, faite le 28 avril 2010, ne remplit pas les conditions exigées par l'article 584 du code de procédure pénale et ne saisit pas la Cour de cassation des moyens qu'il pourrait contenir ;

Sur le premier moyen de cassation du mémoire ampliatif, pris de la violation des articles 5 § 1 et 5 § 3 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme, 63, 63-1, 63-4, 591 et 593 du code de procédure pénale ;

"en ce que la chambre de l'instruction a écarté comme mal fondée la demande d'annulation de la garde à vue de M. X... ;

"aux motifs que M. X... argue de ce que sa garde à vue initiale est entachée de nullité ainsi que tous les actes intervenus au cours de cette garde à vue, au motif que, selon la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, le magistrat du parquet français n'est pas une "autorité judiciaire " au sens de l'article 5 § 3 de la Convention européenne des droits de l'homme ; qu'il ajoute que le délai qui s'est écoulé entre sa mise en détention (sic) et sa présentation au juge d'instruction (l'on doit comprendre entre la fin de sa garde à vue et sa présentation devant le juge d'instruction) a excédé la promptitude telle qu'elle résulte de l'article 5 § 3 de la Convention européenne des droits de l'homme et qu'il n'a donc pas bénéficié de la supervision d'une autorité judiciaire puisque le procureur de la République n'a pas cette qualité ; que sur ce moyen : en l'état du droit positif, le statut et les prérogatives et du procureur de la République sont ceux définis par le code de procédure pénale, dont le requérant ne démontre aucune violation qui serait seule susceptible de fonder une action en nullité ; le moyen est sans effet (...) ; que la prolongation de la garde à vue de M. X... sur autorisation du parquet a duré effectivement 1 heure 10 et a été destinée à permettre à l'épouse du gardé à vue d'apporter aux enquêteurs une copie de l'acte de propriété des époux X..., ce qui a été fait à 19 heures (cf D. 68 et suivants) ; que le demandeur se réfère à "l'obiter dictum" de la motivation d'une décision de la Cour européenne des droits de l'homme du 10 juillet 2008 pour fonder sa demande d'annulation de la garde à vue ; que l'arrêt rendu depuis lors par la grande chambre le 29 mars 2010, (statuant sur une requête introduite le 19 décembre 2002), ne reprend pas dans sa motivation l'affirmation selon laquelle le parquet n'est pas une autorité judiciaire, étant du reste observé que la Cour européenne des droits de l'homme n'était pas directement saisie de cette question ; qu'outre les dispositions des articles 63 du code de procédure pénale et suivants applicables à la garde à vue, il sera rappelé que, par décision du 11 août 1993, le Conseil constitutionnel a affirmé que le parquet était une autorité judiciaire et que la chambre criminelle de la Cour de cassation n'est toujours pas, à ce jour, revenue sur sa jurisprudence du 10 mars 1992, selon laquelle, statuant sur l'application de l'article 5 § 3 de la Convention européenne des droits de l'homme, elle a décidé que le procureur était un magistrat habilité à prolonger la durée de la garde à vue dans les limites que la loi autorise ; qu'en l'état ce moyen sera rejeté ;

"1°) alors que toute personne arrêtée ou détenue doit être aussitôt traduite devant un juge ou un magistrat habilité par la loi à exercer des fonctions judiciaires ; qu'il résulte de la jurisprudence conventionnelle que tel n'est pas le cas du procureur de la République, qui, ne présentant pas les garanties d'indépendance requises par l'article 5 § 1 de la Convention européenne des droits de l'homme, ne peut valablement prolonger une mesure de garde à vue ; qu'en rejetant le moyen de nullité présenté de ce chef par M. X..., dont la garde à vue a été renouvelée par le procureur après 24 heures de détention, ce dont il résulte que le demandeur n'a pas été aussitôt

présenté à un magistrat au sens de l'article 5 § 1 de la Convention européenne des droits de l'homme, la chambre de l'instruction a méconnu le sens et la portée de ce texte ;

"2°) alors qu'en tout état de cause, voudrait-on considérer le procureur de la République comme une autorité judiciaire que le contrôle qu'il doit exercer sur la mesure de garde à vue doit être effectif et réel ; que l'absence de toute réponse formelle du procureur de la République à la télécopie qui lui est envoyée par l'officier de police judiciaire dès le début de la garde à vue ne permet pas de s'assurer de ce que, dès les premiers instants de cette mesure, une autorité judiciaire au sens de l'article 5 de la Convention européenne des droits de l'homme a été effectivement avisée et qu'elle a pu effectivement contrôler l'opportunité et la légalité du placement en garde à vue pour les faits reprochés" ;

Attendu qu'il résulte de l'arrêt attaqué et des pièces de la procédure que M. X... a été placé en garde à vue le 22 septembre 2008 à 18 heures 10, dans l'enquête ouverte sur les circonstances dans lesquelles il venait de blesser avec une carabine à air comprimé l'un de ses voisins auquel l'opposait un litige relatif à une servitude de passage ; que cette mesure a été prolongée sur autorisation du procureur de la République à compter du 23 septembre à 18 heures 10, et a pris fin le même jour, à 19 heures 15, soit une durée de vingt-cinq heures et cinq minutes, après divers actes d'enquête, parmi lesquels une perquisition, qui a eu lieu à partir de 17 heures 05 à son domicile ;

Attendu que, mis en examen, M. X... a présenté une requête aux fins d'annulation de pièces de la procédure, en soutenant, notamment, que le procureur de la République, sous le contrôle duquel avait été ordonnée puis prolongée la garde à vue, n'était pas une autorité judiciaire compétente au sens de l'article 5 § 3 de la Convention européenne des droits de l'homme ; que les juges ont rejeté la requête ;

Attendu que, si c'est à tort que la chambre de l'instruction a retenu que le ministère public est une autorité judiciaire au sens de l'article 5 § 3 de la Convention européenne des droits de l'homme, alors qu'il ne présente pas les garanties d'indépendance et d'impartialité requises par ce texte et qu'il est partie poursuivante, l'arrêt n'encourt pas pour autant la censure, dès lors que le demandeur a été libéré à l'issue d'une privation de liberté d'une durée compatible avec l'exigence de brièveté imposée par ledit texte conventionnel ;

D'où il suit que le moyen, nouveau, mélangé de fait et, comme tel irrecevable en sa seconde branche, ne saurait être admis ;

Sur le second moyen de cassation du mémoire ampliatif, pris de la violation des articles 6 § 1 et 6 § 3 de la Convention européenne des droits de l'homme, 63, 63-1, 63-4, 591 et 593 du code de procédure pénale ;

"en ce que la chambre de l'instruction a écarté comme mal fondée la demande d'annulation de la garde à vue de M. X... ;

"aux motifs que M. X... argue de ce que tous les procès-verbaux d'auditions effectués pendant sa garde à vue seraient nuls au motif qu'il n'a pas pu bénéficier de la présence d'un avocat pendant les auditions ni d'un accès au dossier, et plus généralement qu'il n'a pas bénéficié du respect du contradictoire pendant l'enquête en flagrance ; que, sur ce moyen : en l'état du droit positif, il a bénéficié des dispositions de l'article 63-4 du code de procédure pénale qui ne prévoient pas que l'avocat intervienne dès la première heure, ni qu'il ait accès au dossier, ni encore que la personne en garde à vue ait accès au dossier ; en l'absence de toute violation des dispositions de procédure pénale sur la présence de l'avocat en garde à vue, le moyen est sans consistance et ne démontre aucune violation d'une règle de procédure » ;

"alors qu'il résulte de la jurisprudence conventionnelle que toute personne gardée à vue a le droit à l'assistance effective d'un avocat dès son placement sous ce statut ; qu'en écartant ce moyen tiré de l'inconventionnalité de l'article 63-4 du code de procédure pénale aux motifs, radicalement inopérants, que les dispositions de ce texte ne prévoient pas que l'avocat intervienne dès la première heure, ni qu'il ait accès au dossier, ni encore que la personne en garde à vue ait accès au dossier, la chambre de l'instruction a méconnu l'article 6 § 3 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme" ;

Attendu que, selon les mentions de l'arrêt attaqué, M. X... a déclaré dès le début de la garde à vue qu'il ne désirait pas s'entretenir avec un avocat et a renouvelé ce refus lors de la prolongation de la garde à vue ;

Que, dès lors, le moyen manque en fait ;

Et attendu que l'arrêt est régulier en la forme ;

REJETTE le pourvoi ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de cassation, chambre criminelle, et prononcé par le président le quinze décembre deux mille dix ;

En foi de quoi le présent arrêt a été signé par le président, le rapporteur et le greffier de chambre ;

**UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE**

**Faculté de Droit, d'Économie, Gestion et A.E.S  
Année Universitaire 2022-2023**

**LIBELLE DE L'ENSEIGNEMENT :****Durée :** 5h3<sup>ème</sup> année **LICENCE Droit****Semestre :** semestre 5**Nom de l'enseignant :** Hélène KERJEAN**Session :** 2 Sans document(s) Document autorisé (dossier fourni)**NOTE DE SYNTHÈSE**

**Vous êtes chef du bureau du personnel au sein de la direction des ressources humaines du Conseil départemental du « Pleinouest ».**

**Face au constat d'un taux d'absentéisme élevé et d'un « turnover » en hausse, le président du Conseil départemental souhaite engager une politique volontarisme de renforcement du bien-être au travail.**

**Dans cette perspective, votre directrice vous demande de rédiger à son attention, une note sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique territoriale.**

65 pages dont sujet et sommaire (2 pages)

- Document 1 : « **Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance** » (extrait) – Rapport- Charlotte Lecocq, Pascale Coton, Jean-François Verdie – gouvernement.fr – 18 septembre 2019 – 2 pages
- Document 2 : « **Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on vraiment ?** » - Xavier Laisne – lagazettedescommunes.com – 28 septembre 2020 – 1 page
- Document 3 : **articles L4121-1 et L4121-2 du code du travail** – legifrance – 1 page
- Document 4 : **Guide de la qualité de vie au travail - « Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT »** (extraits) – DGAFP, Anact – août 2019 – 5 pages
- Document 5 : « **Etat des lieux de la santé au travail des territoriaux** » - Livre blanc santé et mieux être au travail des agents territoriaux (extraits) – Mutuelle Nationale Territoriale – janvier 2018 – 4 pages
- Document 6 : « **Comment redonner du sens au travail ?** » - La gazette des communes – 11/02/2019 – 3 pages
- Document 7 : « **Télétravail : comment se prémunir d'éventuels risques ?** » - Direction de l'information légale et administrative – service-public.fr – 10 avril 2020 – 2 pages
- Document 8 : « **Les sept piliers de la performance en collectivité locale : construire un management bien...veillant** » - Alain Porteils – Lettreducadre.fr – 30 mars 2018 – 2 pages
- Document 9 : « **Baromètre du bien-être au travail 2020 : les chiffres à retenir** » - mnt.fr – 10/11/20 – 2 pages
- Document 10 : « **Qualité de vie au travail : la ville de Suresnes double la mise** » - weka.fr – 18/06/19 – 1 page
- Document 11 : **le Comité social économique : unique instance représentative du personnel** – extrait site 2023 CSE – 10 pages
- Document 12 : **le régime indemnitaire RIFSEEP- Guide pratique-** site Centre de gestion de la fonction publique territoriale cdg 40- 7 pages
- Document 13 : **Plan de préventions des risques psychosociaux du ministère de l'intérieur, de l'outre mer et des collectivités territoriales** (extraits) 6 pages
- Document 14 : **Décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux-** Légifrance - 2 pages
- Document 15 : « **La rémunération au mérite : pas si simple...** » La Gazette des communes- 04/18- 3 pages
- Document 16 : « **Guide de la performance dans les collectivités territoriales : de l'intention à la pratique** » Etude réalisée par trois élèves administrateurs territoriaux – 9 pages
- Document 17 : « **Les caractéristiques du travail, le sens du travail et leurs effets sur la santé mentale-** Mémoire présenté à HEC Montréal (extrait : introduction) – 3 pages

## DOCUMENT 1

Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance (extrait) - Rapport - Charlotte Lecocq, Pascale Coton, Jean-François Verdier - gouvernement.fr - 18 septembre 2019

(...)

### Illustration des pratiques inspirantes dans la fonction publique territoriale

#### 2.2.2.1 Le sport, vecteur de la qualité de vie au travail : Poissy Bien-Etre

##### 2.2.2.1.1 Contexte et objectifs

La ville de Poissy a instauré en 2014 un vaste plan d'amélioration des conditions de travail pour lutter contre un absentéisme stagnant depuis quelques années. Plusieurs mesures ont été déployées : mise en place du télétravail pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle, sensibilisation du management aux risques psychosociaux, procédure d'entretien de reprise d'activité, création d'un centre de formation interne. Mais la ville a souhaité aller plus loin, en mettant en place une initiative destinée à renforcer le bien-être des agents de la collectivité.

En 2017, pour optimiser le bien-être au travail des agents, « Poissy bien-être » est venu s'ajouter à ces différents outils en poursuivant l'idée que des agents qui pratiquent une activité sportive sont des agents qui seront mieux dans leur corps et dans leur esprit. L'initiative a été incluse dans le plan de formation interne mis en place par la collectivité.

##### 2.2.2.1.2 Descriptif du projet

Concrètement, la ville propose aux agents de pratiquer des activités physiques et sportives **pendant le temps de travail** à raison de deux heures par semaine.

Les agents peuvent choisir parmi l'une des 6 activités réparties sur 12 créneaux pour une durée d'un trimestre. Les activités proposées sont des activités douces pour ne pas risquer un accident : marche, marche nordique, gymnastique d'entretien, natation, aquagym, aqua jogging. Elles sont encadrées par les éducateurs sportifs et les maitres-nageurs de la ville. Les agents bénéficient également chaque trimestre d'une conférence « Santé active » assurée par la CPAM sur les bonnes habitudes à prendre en termes de nutrition, de posture etc.

Tous les agents de la ville peuvent bénéficier du dispositif sur la base du volontariat.

Les ATSEM ont aussi accès à ce dispositif le samedi.

Parallèlement à ce dispositif, il a été créé un poste de médiateur (un agent de la mairie sur volontariat). Ses nombreuses années au sein de la mairie lui permettent de bien appréhender les situations et d'être sensibilisé à la prévention. Il fait le lien entre les agents, le niveau RH et les organisations syndicales. Il accueille les nouveaux agents afin que l'intégration se fasse le mieux possible. Il aide à un meilleur retour dans l'emploi. L'activité du médiateur permet de libérer du temps RH et d'avoir une meilleure écoute envers les agents sur le terrain.

##### 2.2.2.1.3 Résultats obtenus



Une diminution de l'absentéisme de 4.8%, un état d'esprit positif pour les agents et une meilleure cohésion grâce au projet

Il ressort de cette initiative plusieurs améliorations, notamment une diminution des arrêts de courte durée de 750 jours, soit 4,8 % de l'absentéisme, soit une diminution de 100 000 euros, ou 3 ETP. Les agents expriment se sentir mieux dans leur corps et mieux dans leur vie professionnelle. Ils expriment également un meilleur relationnel entre collègues et avec leur hiérarchie.

Des questionnaires ont été créés afin de suivre le ressenti des agents.

### **2.2.2.2 Le maintien en emploi au sein du CDG 74 (Haute-Savoie)**

#### **2.2.2.2.1 Contexte et objectifs**

Des dispositifs de maintien en emploi existent au sein des CDG, mais rencontrent des difficultés pour trouver des réponses adaptées pour les agents ne pouvant rester sur leur poste de travail pour des raisons de santé, bénéficier d'un changement d'affectation ou d'un reclassement interne. Des bilans de compétences sont également réalisés mais ne répondent qu'en partie aux besoins des CDG, des employeurs territoriaux et des agents concernés. Face au vieillissement des agents territoriaux des collectivités, qui occupent des postes plus physiques que dans la fonction publique d'Etat par exemple, qui connaissent une dégradation de leur état de santé, nous identifions un besoin croissant en matière d'accompagnement spécifique à la reconversion professionnelle avec une expertise spécifique handicap et fonction publique.

#### **2.2.2.2.2 Descriptif du projet**

Face à ce constat, dans le cadre d'un diagnostic réalisé en 2013/2014, le CDG 74 a mis en place des outils de GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) et de prévention, destinés à accompagner les collectivités territoriales du département de la Haute-Savoie.

Ce dispositif s'est appuyé sur le FIPHFP (fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique), dans le cadre d'une convention avec Agir H (association dont l'objet est d'apporter son soutien aux personnes en difficulté d'insertion professionnelle, notamment en situation d'handicap) et avec le CDG 73 (Savoie).

Le CDG 74 dispose d'un service de santé au travail équipé d'une équipe pluridisciplinaire, composée de préventeurs, d'un psychologue du travail, d'un chargé du handicap qui travaillent tous en lien avec les instances médicales et le service des carrières.

Le centre s'est également équipé d'une cellule de maintien dans l'emploi et d'un dispositif expérimental d'accompagnement à la reconversion professionnelle pour raison de santé des agents territoriaux de Savoie et de Haute-Savoie.

L'équipe pluridisciplinaire permet de mobiliser toutes les expertises requises. Le médecin de prévention du centre permet de valider l'adéquation des pistes de reconversion professionnelle avec l'état de santé de l'agent.

Le centre peut également mobiliser des expertises externes selon les besoins notamment concernant le suivi psychologique des agents ou d'un neuropsychologue.

Des stages d'immersion sont organisés pour confronter les agents au travail réel du potentiel futur poste, évaluer l'aptitude de l'agent et lui permettre de reprendre confiance en lui. Pour ce faire, le centre peut mobiliser un réseau d'employeurs privés et publics permettant de diversifier les lieux d'immersion. (...)

#### **2.2.2.3 Résultats obtenus**

Depuis 2017, 54 bilans ont été engagés, 76 % ont été finalisés. 69 stages en immersion ont été effectués. Une étude de satisfaction a permis de démontrer que 96 % des agents étaient satisfaits du dispositif.

Une évaluation en 2017 a confirmé la pertinence de la démarche et la nécessité de l'améliorer :

- ◆ En consolidant sa structuration notamment par la coopération entre les différents intervenants ;
- ◆ En harmonisant son financement ;
- ◆ En gérant la période transitoire par des bilans à destination des agents ;
- ◆ En intégrant une dimension recherche dans une perspective d'amélioration continue. (...)

# Qualité de vie au travail : de quoi parle-t-on vraiment ?

Publié le 28/09/2020 | [lagazettedescommunes.com](http://lagazettedescommunes.com)

**Améliorer la qualité de vie au travail ce n'est pas installer un babyfoot dans l'atelier ! Ce concept, apparu il y a quelques années, est bien plus complet, plus vaste et interroge nos modes de fonctionnement en profondeur.**

**Par Xavier Laisne, attaché principal**

Il n'existe pas de définition juridique de la qualité de vie au travail (QVT), notion définie au sein de plusieurs accords interprofessionnels des secteurs privés et publics. La QVT touche les agents individuellement comme collectivement. L'idée première est que son amélioration permet d'agir sur le travail (contenu, organisation, environnement...) pour un meilleur service rendu. Très concrètement, il s'agit de s'intéresser aux conditions dans lesquelles le travail s'effectue mais également à la nature du management, à la communication interne, au contenu des missions et à leur sens... En réalité, un examen complet de ce qui fait réellement le travail ! L'enjeu est de concilier la performance attendue avec un certain équilibre personnel dans lequel chacun se sentira reconnu, soutenu et accompagné dans ses missions.

## **Améliorer la QVT**

La démarche d'amélioration de la QVT concerne tous les acteurs de l'organisation. Impossible de copier/coller une démarche d'une structure à une autre car chaque environnement est différent. D'abord subjective, la perception de la QVT devient objective quand elle est partagée par plusieurs agents. Parler de la fréquence ou du contenu des réunions de service, de l'accès à l'information, des relations transversales, des conditions matérielles, du temps de travail ou encore du sens que l'on trouve dans nos missions sont autant de sujets qui constituent la QVT.

Ce qui est bien dans la démarche QVT c'est qu'elle porte en elle-même l'objectif et la méthode. En effet, afin que les individus se sentent bien dans leur travail, ils doivent se sentir autonomes et impliqués. Ainsi, pour mener une démarche d'amélioration de la QVT, il est nécessaire de permettre la concertation et d'associer les agents dans le partage du diagnostic et dans l'élaboration du plan d'action qui en découlera. En misant sur l'intelligence collective, la méthode favorise le travail transversal, la communication et le réalisme des actions proposées : ce sont ceux qui font qui savent ! Cela doit se faire avec neutralité et bienveillance, sans stigmatiser une personne ou un groupe de personnes, car il ne s'agit pas de régler des comptes mais d'avancer ensemble, dans la même direction en regardant quels sont les points forts et les points faibles. Parler de ses points forts et en prendre conscience est aussi important que de pointer ce qui ne fonctionne pas correctement !

## **Travailler mieux ensemble**

Dans la phase « plan d'action », il s'agira de reprendre les points à améliorer et de s'intéresser au travail réel, essayer de chercher des solutions pour améliorer le quotidien et répondre aux questions qui se posent. Il faut rester concret et pragmatique et préférer la politique des « petits pas » : attention aux déclarations d'intentions (qui peuvent générer de la frustration) et aux actions en décalage avec les besoins. On peut tous avoir de superbes idées mais si elles ne répondent à aucun besoin ou si elles ne sont pas prioritaires, qui s'engagera pour les mettre en œuvre dans la durée ?

Au final, améliorer la QVT c'est faire en sorte que l'on travaille mieux ensemble, collectivement, et que l'on se sente bien au travail pour atteindre le meilleur résultat, le meilleur service possible. Une belle occasion de s'intéresser à ce que font réellement les agents et à comment ils le font... et pourquoi pas installer un babyfoot une fois que les vraies questions seront abordées et traitées !

## DOCUMENT 3

### • Code du travail

- Quatrième partie, Titre II, Chapitre Ier : Obligations de l'employeur

- Article L4121-1

**Modifié par Ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 - art. 2**

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

- Article L4121-2

**Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 5**

L'employeur met en oeuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ; (...)
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral et au harcèlement sexuel, tels qu'ils sont définis aux articles L. 1152-1 et L. 1153-1, ainsi que ceux liés aux agissements sexistes définis à l'article L. 1142-2-1 ;

(...)

## Guide de la qualité de vie au travail

### Outils et méthodes pour conduire une démarche QVT (extraits)

#### 1. Qu'est-ce qu'une démarche QVT ?

En juin 2013, l'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail (ANI) a précisé que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises » (...) « La notion de qualité de vie au travail renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise. Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. Ainsi conçue, la qualité de vie au travail désigne et regroupe les dispositions récurrentes abordant notamment les modalités de mises en œuvre de l'organisation du travail permettant de concilier les modalités de l'amélioration des conditions de travail et de vie pour les salariés et la performance collective de l'entreprise. » (...) « Sa définition, sa conduite et son évaluation sont des enjeux qui doivent être placés au cœur du développement du dialogue social. Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

Dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est donc une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation...) à des fins de développement des personnes et des services.

##### 1.1. Une démarche et non une thématique

À la notion de QVT, est associée la notion de « démarche ». La QVT est d'abord une façon de construire et de conduire l'action collective qui permet d'articuler les objectifs d'amélioration des conditions de travail et ceux de qualité de service rendu aux usagers.

Il s'agit d'un cadre pour l'action qui permet de déterminer de façon collective et partagée des objets particuliers de travail et de s'engager sur des thématiques particulières comme, par exemple, le management, le télétravail, la prévention des risques professionnels, la prévention des risques psychosociaux (RPS), la gestion de l'absentéisme, les actions favorisant le maintien dans l'emploi, la conduite d'un projet de réorganisation.

La démarche QVT doit s'appuyer sur les situations concrètes de travail et la participation des agents. Elle a donc pour objet de produire des plans d'actions indépendamment des sujets particuliers traités mais en leur donnant une dimension spécifique.

**Une démarche QVT n'est donc pas un nouveau sujet autonome à traiter, par exemple pour remplacer le sujet des RPS, ni une nouvelle thématique se surajoutant à celles déjà en cours de mise en œuvre.**

**La thématique de la QVT ouvre un nouveau cadre d'action collective pour piloter une organisation publique de façon plus cohérente et plus en lien avec le travail des agents et avec leur participation.**

## 1.2. Une démarche qui permet une vision globale de l'activité dans l'administration

La démarche QVT ne peut pas être envisagée comme « isolée » des projets en cours ou à venir dans la structure : réorganisation, changement de logiciel, évolution des missions d'un service...

Par opposition à une vision en silo des problématiques des organisations, la mise en œuvre d'une démarche QVT a pour ambition de regrouper stratégies et actions pour traiter simultanément les enjeux du travail, sociétaux et de performance. Cette première phase d'analyse des enjeux doit être faite et partagée en recherchant bien à les caractériser pour la structure considérée.

- **Enjeux du travail** : besoin d'une plus grande autonomie et de sens au travail, souhait d'un management plus participatif et d'un collectif de travail de qualité, nécessité d'un soutien de l'encadrement, enjeux de mobilité professionnelle, évolution des métiers, élargissement des marges de manœuvre pour l'encadrement intermédiaire et pour les échelons déconcentrés, enjeux d'amélioration du dialogue social et professionnel...
- **Enjeux sociétaux** : diversité des populations d'agents et de leurs attentes (sexe, âge, groupes professionnels et sociologiques), équilibre des temps vie professionnelle/vie privée, nouvelles attentes de service des usagers, nouveaux types de relations aux usagers...
- **Enjeux de performance** : qualité de service rendu au public, capacités d'innovation, capacités d'intégration des moyens numériques, équilibre coût et qualité des prestations offertes au public...

Une fois les enjeux posés, il convient de s'intéresser aux déterminants de la QVT au sein de la structure, c'est-à-dire aux facteurs et leviers qui agissent positivement ou négativement sur la QVT des agents. On en distingue six :

- contenu du travail,
- santé au travail,
- compétences, parcours professionnels,
- égalité professionnelle,
- management, engagement,
- relations au travail, climat social.

Ces facteurs peuvent être interrogés dans les étapes de diagnostic QVT afin de définir les actions précises à conduire sur un ou plusieurs champs.



Source ARACT PACA

### 1.3. Une démarche intégrée à piloter à tous les échelons

#### 1.3.1. Une démarche à soutenir et à piloter au niveau stratégique

Il ne s'agit pas de conduire des actions ponctuelles, limitées dans le temps mais bien d'élaborer une stratégie durable et explicite de pilotage des organisations, caractérisée par la participation des agents et la prise en compte de leur travail.

La conduite d'une démarche QVT nécessite un positionnement stratégique qui se traduit par :

- une volonté politique explicite ;
- un engagement de la direction sur un cadre d'action ;
- un soutien permanent au plus haut niveau des acteurs porteurs opérationnels de la démarche.

Mettre en œuvre une démarche QVT ne s'apparente donc pas à la mise en place de mesures ponctuelles (salle de sport, conciergerie...), mais bien à une modalité de conduite des projets et de management qu'il convient d'intégrer dans la pratique quotidienne des services.

#### 1.3.2. Une démarche à conduire au niveau opérationnel

La démarche QVT se construit au plus près du terrain et des situations de travail qui font le service rendu aux usagers.

Des actions menées dans environ 180 établissements des secteurs sanitaires et médico-sociaux illustrent ce point de vigilance :

« La Qualité de vie au travail s’appréhende surtout au regard d’enjeux locaux et d’une situation concrète. Il appartient à chaque établissement de construire son propre chemin de qualité de vie au travail. Identifier quelques points de repère est cependant utile avant de passer à l’action »<sup>1</sup>.

#### **1.4. Une démarche collective pour améliorer conjointement les conditions de travail et la qualité du service public**

La mise en œuvre d’une démarche QVT implique nécessairement la prise en compte simultanée de l’amélioration des conditions de travail des agents, de l’amélioration de la qualité de service rendu à l’usager et de la performance de l’organisation. Des critères permettant de mesurer ces améliorations sont construits collectivement et évalués par les acteurs concernés.

Le fondement de cette approche est le lien démontré entre qualité de service et qualité des conditions de travail des agents. En effet, la qualité de vie au travail des agents est largement déterminée par la possibilité pour eux de faire un travail de qualité et, à l’inverse, la qualité du service rendu est largement déterminée par la qualité des conditions de travail perçue par les agents.

Engager une démarche QVT nécessite une approche par les situations réelles de travail prenant en compte la multiplicité des professionnels impliqués, les compétences et gestes professionnels mis en œuvre ainsi que les régulations intra services et interservices. Cela facilite le décloisonnement des activités et le renforcement des collectifs de travail. Si le contenu du travail de chaque agent reste individuel, le service rendu aux usagers et la qualité de celui-ci relèvent en revanche de l’activité d’un collectif de travail.

La démarche QVT donne un cadre pour l’analyse des situations de travail. Le plan d’actions à construire au sein du service ou de l’établissement s’appuie sur les échanges entre professionnels d’origines diverses, portant chacun leur logique de travail.

Ce mode de coopération dans l’action et les projets est essentiel car le cloisonnement des services peut être un frein à la mise en œuvre d’actions et à la collaboration entre les agents.

La démarche QVT s’appuie fortement sur l’expression des agents à partir de leurs situations concrètes de travail.

Ainsi, des démarches QVT contribuent à enrichir les capacités d’analyse des acteurs et à favoriser un dialogue de qualité qui s’appuie sur le « dialogue professionnel<sup>2</sup> ».

##### *Les effets d’une démarche participative dans une collectivité territoriale*

*Dans une collectivité territoriale, un fort taux d’absentéisme était constaté au sein du service de restauration qui comportait 25 personnes. Après analyse, il s’est avéré que le système de rotation d’horaires – deux rotations à assurer 7h -14h ou 8 h 30-15 h 30- posait des difficultés à certains agents liées à l’insuffisance de transports en commun desservant le lieu de travail. Des actions ont été menées en direction du management pour chercher des solutions collectives à ce problème qui, jusque-là, n’avait pas été résolu et contribuait à tendre les relations individuelles et collectives. Ainsi, plusieurs réunions ont eu lieu avec l’équipe qui ont permis de mettre en place un planning de rotation intégrant toutes les contraintes de tous les agents. Cette procédure a résulté du collectif et de l’expression directe des agents qui ont apporté des idées sur l’organisation du travail. Avec cette nouvelle organisation, il a été constaté : une sérénité dans l’équipe et un plaisir retrouvé dans l’exercice des missions, des relations apaisées, une diminution de l’absentéisme et une qualité de la production assurée.*

<sup>1</sup> « La qualité de vie au travail au service de la qualité des soins. Du constat à la mise en œuvre dans les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux ». HAS – ANACT, septembre 2017.

<sup>2</sup> Dialogue professionnel : échanges concrets à partir du travail réel entre les agents et les encadrants.

### 1.5. Une démarche qui s'appuie sur l'expérimentation et l'amélioration continue

Une démarche QVT porte tout particulièrement sur les projets en cours ou à venir de toute nature : organisation de l'accueil au public, modification de l'organisation liée à l'introduction d'un nouveau service ou d'une nouvelle technologie, modification de l'activité liée à une nouvelle réglementation...

Mener une démarche QVT signifie conduire chaque projet particulier en associant les agents, en tenant compte de leurs situations concrètes de travail et en organisant des échanges entre toutes les parties prenantes.

Cela signifie aussi s'engager dans un processus d'expérimentation de solutions qui s'appuie sur une posture bienveillante de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Expérimenter, c'est mettre en œuvre des solutions innovantes issues d'un choix concerté avec les agents qui vont être touchés par les actions menées. **Expérimenter c'est aussi admettre la possibilité d'erreur. Le droit à l'erreur ne doit pas être vu comme un échec mais plutôt comme une source d'apprentissage, la possibilité d'apporter des améliorations de manière continue ou de revenir en arrière si nécessaire.** Dans le cadre de ces expérimentations, les agents vont évaluer tout au long du processus les actions mises en place de manière à les réajuster si nécessaire. Cette vision de l'expérimentation est donc un élément essentiel d'une démarche QVT.

### 1.6. Une démarche qui alimente et renouvelle le dialogue social

L'expérience montre que la mise en œuvre de certains principes qui fondent la démarche QVT contribue à renforcer le dialogue social.

Traiter les sujets en cherchant les liens entre les dimensions d'organisation, de RH et de santé au travail aide les acteurs à avoir une vue plus globale des thématiques travaillées et à chercher des solutions plus équilibrées.

Les dimensions d'expérimentation et d'innovation de la QVT conduisent les acteurs à s'impliquer dans des projets avec une pratique plus ouverte tout en gardant leur capacité d'évaluation.

Les projets accompagnés dans le cadre des démarches QVT s'appuient nécessairement sur les partenaires sociaux. Ils doivent toujours être définis et menés en concertation étroite avec les instances habituelles du dialogue social.

#### La QVT : ce qu'elle n'est pas !

La QVT n'est pas une manière « positive » de parler des RPS. Ceux-ci doivent continuer à faire l'objet de mesures de prévention comme tous les risques professionnels. La QVT n'est pas non plus l'addition d'actions ponctuelles tournées vers des dimensions périphériques au travail : relaxation, conciergerie, mesures en faveur d'une alimentation saine, etc... La démarche proposée dans ce guide a une ambition beaucoup plus vaste, celle d'agir en amont sur toutes les dimensions de l'organisation du travail dans le cadre de démarches participatives pour une qualité de vie au travail essentiellement fondée sur la qualité du travail des agents et du service rendu au public.



#### Parole d'agent

Un représentant du personnel d'un CHSCT

« ... c'est une méthode très intéressante car elle permet vraiment d'entendre toutes les parties, de prendre en compte les agents et leurs besoins... Il nous a paru important de trouver des axes de travail prenant en compte tous les changements pour aussi bien accompagner les agents et leur permettre de participer, de s'exprimer... »

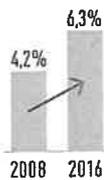
#### À retenir

La démarche QVT nécessite une vision stratégique qui doit être portée au plus haut niveau puisqu'elle touche l'organisation et vise la performance du service public.

Elle est une démarche « systémique » du fait de son approche globale et des interactions permanentes entre toutes les parties prenantes. Elle est une démarche durable à décliner dans tous les projets. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents ainsi que sur l'expérimentation de solutions. C'est ce qui la distingue d'une démarche projet « classique ». C'est une démarche qui contribue à l'amélioration du service public. La QVT engage tous les niveaux de l'organisation : agents, managers, direction, acteurs RH, partenaires sociaux. Elle s'appuie sur l'expérimentation et le dialogue professionnel. Elle renforce le dialogue social. (...) 11/25

## ÉTAT DES LIEUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL DES TERRITORIAUX

**On observe depuis plusieurs années une forte croissance de la fréquence et de la durée des arrêts de travail de plus de trois mois.**



Cela révèle la très forte dégradation de l'état de santé des agents territoriaux. Ainsi, la part des agents territoriaux ayant connu un arrêt de travail de plus de 3 mois est passée de 4,2 % en 2008 à 6,3 % en 2016, soit une hausse de 50 %. Ces arrêts de travail sont également de plus en plus graves : la durée moyenne des arrêts de plus de 3 mois a augmenté de plus de 2 % par an en moyenne ces 5 dernières années<sup>(1)</sup>.

La croissance des arrêts de travail se traduit par une augmentation de l'absentéisme dans les collectivités territoriales : + 26 % entre 2007 et 2015.

**59%**

Au-delà de ces indicateurs statistiques de maladie, **les agents ressentent une dégradation de leur bien-être au travail** : en 2017, 59 % des agents territoriaux déclarent que leur niveau de bien-être au travail s'est dégradé (baromètre Gazette-MNT)<sup>(2)</sup>. Pour autant, ils sont toujours aussi fiers de travailler au service des usagers : pour près de 8 sur 10 d'entre eux, exercer une mission de service public est une réelle satisfaction<sup>(3)</sup>.

Pour les collectivités, cet absentéisme représente des coûts importants, qu'ils soient directs ou indirects.

À court terme, la prise en charge des indemnités journalières est la consé-

quence la plus perceptible pour les collectivités (21 428€ en moyenne pour une année d'arrêt<sup>(4)</sup>). Néanmoins, les coûts indirects, tels que la perte de productivité, les dépenses en ressources humaines, les suites légales, ou encore la nécessité de mettre en place un suivi particulier auprès des agents, peuvent représenter à moyen terme une somme encore plus importante. Cette situation pèse également sur les collègues en poste, qui doivent faire face à la fois à une surcharge de travail et à la désorganisation du service. *In fine*, le risque encouru est la dégradation du service rendu aux usagers.

Les agents territoriaux sont particulièrement exposés aux risques professionnels, cause d'absentéisme.

La question des chiffres de l'absentéisme dans le secteur public et de leur analyse fait l'objet de très nombreuses controverses. Nombreux sont les éléments qui complexifient la comparaison entre secteur public et privé, à l'instar des congés maternité, comptabilisés en arrêts maladie dans la fonction publique, mais pas dans le secteur privé.

En tout état de cause, les agents de la fonction publique territoriale sont particulièrement sujets aux arrêts de travail pour raison de santé, y compris en comparaison avec les autres versants de la fonction publique : la part des territoriaux ayant eu au moins un arrêt dans l'année est de 3 points supérieure à celle des autres versants de la fonction publique<sup>(5)</sup>.

(1) Chiffres MNT.

(2) Baromètre MNT-IFOP de septembre 2017 : « Bien-être au travail dans les collectivités ».

(3) *Ibid.*

(4) « La gestion des RH dans les villes de France », novembre 2016, Sofaxis-La Poste-Villes de France.

(5) « Enquête conditions de travail 2013 », Dares, DGAFP.

## ÉTAT DE SANTÉ DÉGRADÉ DES TERRITORIAUX

Cette situation s'explique par des faits tout à fait objectifs :

- **l'âge moyen élevé des agents territoriaux** : près de 47 ans, soit 7 de plus que la moyenne d'âge des actifs en France<sup>(6)</sup>. Or, l'âge impacte fortement la survenance d'arrêts de travail supérieurs à trois mois<sup>(7)</sup> ;

- **la pénibilité des métiers exercés** : les agents territoriaux exercent des métiers plus pénibles que la moyenne de la population française. Près de 50 % des territoriaux exercent des emplois de la filière technique<sup>(8)</sup>, qui sont les plus exposés à la pénibilité (exemple : espaces verts, collecte d'ordures, travaux publics). Les métiers des services à la population sont également nombreux dans la FPT (aides à domicile, agents des EHPAD,

**47 ANS**  
C'est l'âge moyen  
des agents territoriaux



**PRÈS DE  
50 %  
DES TERRITORIAUX**  
exercent des emplois  
de la filière technique

métiers de la petite enfance, etc.) ;  
- **les conditions de travail particulières** liées à l'exercice du service public. Ainsi, le besoin d'immédiateté des usagers ou la nécessité d'assurer la continuité du service public ont des effets sur les conditions de travail des agents. À titre d'exemple, 16,1 % des agents de la fonction publique territoriale déclarent effectuer des astreintes, contre 8,4 % dans le privé<sup>(9)</sup>.

L'augmentation de la fréquence et de la durée des arrêts de travail **pourrait s'amplifier dans les décennies à venir** du fait de l'évolution de la pyramide des âges et de l'entrée en vigueur progressive du recul de l'âge de départ à la retraite. Or, la sinistralité augmente avec l'âge...

## LES ACTIONS DE PRÉVENTION ET DE MIEUX-ÊTRE AU TRAVAIL : DES MESURES EFFICACES ET DE PLUS EN PLUS RECONNUES

**Les études montrent que les actions de prévention ont des bienfaits sur la qualité de vie et contribuent donc à réduire l'absentéisme.**

La pénibilité des métiers et la difficulté des conditions de travail sont autant de sources de dégradation de l'état de santé ou de bien-être des individus. À titre d'exemple, les personnes exposées à des risques psychosociaux élevés dans le cadre de leur profession sont trois fois plus touchées par l'absentéisme que le reste de la population<sup>(1)</sup>.

Des études engagées ces dernières années tendent à démontrer l'efficacité des actions de prévention, de mieux-être au travail et de retour à l'emploi. Leur bilan économique est largement positif : **les coûts évités à moyen terme sont bien supérieurs aux coûts engagés** à court terme. Ces actions, agissant sur les causes des arrêts, sont efficaces pour lutter contre l'absentéisme à long terme, et leur retour sur investissement se situe entre 1,2 et 2,5<sup>(2)</sup>.



Retour sur investissement des actions de prévention

Retour sur investissement des actions de prévention

À l'inverse, une étude de l'INSEE de novembre 2017<sup>(3)</sup> atteste le caractère contre-productif des mesures de carence sur les arrêts de longue durée.

La réintroduction du jour de carence début 2012 s'est traduite par une

baisse des arrêts de très courte durée, mais elle a eu pour conséquence une augmentation des arrêts de longue durée (+25%). En effet, un délai de carence incite l'agent soit à renoncer à s'arrêter, ce qui peut aggraver son état, soit à augmenter la durée de son arrêt pour être certain de sa guérison, face au coût fixe que représente le jour de carence.

La prise de conscience de l'importance des questions de prévention et du mieux-être au travail ainsi que la nécessité de renforcer le cadre juridique semblent désormais partagées par tous.

**Les décideurs locaux** jugent dans leur quasi-totalité (entre 96 et 99 %) les thématiques suivantes comme importantes dans leur collectivité : sécurité au travail, santé au travail, bien-être des agents, reclassement et maintien dans l'emploi<sup>(4)</sup>. Il en va de même des **agents territoriaux** : la promotion de la qualité de vie au travail est la préoccupation première des agents de catégories B et C, devant par exemple le maintien de leur pouvoir d'achat ou encore la stabilisation des effectifs<sup>(5)</sup>.

**Les pouvoirs publics se sont également saisis de la question** : le cadre juridique de la prévention et de la santé au travail s'est progressivement renforcé. Spécifique dans la fonction publique, il s'inscrit néanmoins dans

(1) « Les absences au travail des salariés pour raison de santé », DARES, février 2013.

(2) « Prévenir les risques professionnels », Eurogip, février 2017 : rapport produit à partir de nombreuses études fondées sur différents pays, différents métiers et différents modes de calcul du retour sur investissement.

(3) INSEE, novembre 2017, « Le jour de carence dans la fonction publique de l'État : moins d'absences courtes, plus d'absences longues ».

(4) Enquête IFOP-MNT d'octobre 2017.

(5) Baromètre MNT-IFOP de septembre 2017 : « Bien-être au travail dans les collectivités », question : « Quelles sont d'après vous les actions que votre collectivité (ou établissement) doit privilégier sur 2017-2018 ? »

le même esprit que celui qui s'applique aux salariés du secteur privé : le statut de la fonction publique territoriale tel que rédigé en 1984 fait référence au Code du travail lorsqu'il fixe les obligations de l'employeur<sup>(6)</sup>. Les mesures devant être prises sont de trois ordres : diagnostic et plan d'action ; informa-

tion et formation ; ainsi qu'adaptation des moyens et de l'organisation des services.

**Progressivement, ce cadre juridique s'est renforcé et a épousé les évolutions de celui du secteur privé, soumettant les collectivités aux mêmes obligations que les employeurs privés.**

3.2

## UNE APPLICATION QUI DEMEURE INSUFFISANTE

**La phase de diagnostic reste perfectible tant quantitativement que qualitativement.**

Au fondement de l'ensemble de la « démarche » de santé au travail se situe le **document unique d'évaluation des risques**. Introduit en 2001<sup>(7)</sup>, il vise à classer puis à regrouper au sein d'un support unique les risques professionnels identifiés dans chacune des unités de travail. Il s'agit d'un préalable indispensable à toute démarche de prévention et santé au



**37%**

**DES DÉCIDEURS**  
déclarent que leur collectivité  
a réalisé et mis à jour  
ce document en 2017

travail afin de cibler les besoins et de mener des actions pertinentes.

Pourtant, un **nombre réduit de collectivités remplissent leurs obligations juridiques** en la matière (mise à jour annuelle du document unique) : seuls **37 % des décideurs déclarent que leur collectivité a réalisé et actualisé ce document en 2017<sup>(8)</sup>**. On constate également que ces diagnostics sont d'une qualité variable selon les collectivités, et qu'ils ne se traduisent pas toujours par la mise en place d'actions.

### **BONNE PRATIQUE : La réalisation du document unique d'évaluation des risques**

**La réalisation d'un document unique d'évaluation des risques en interne de la collectivité, ou avec l'accompagnement d'un partenaire, est beaucoup plus efficace que le fait d'externaliser entièrement cette production.**

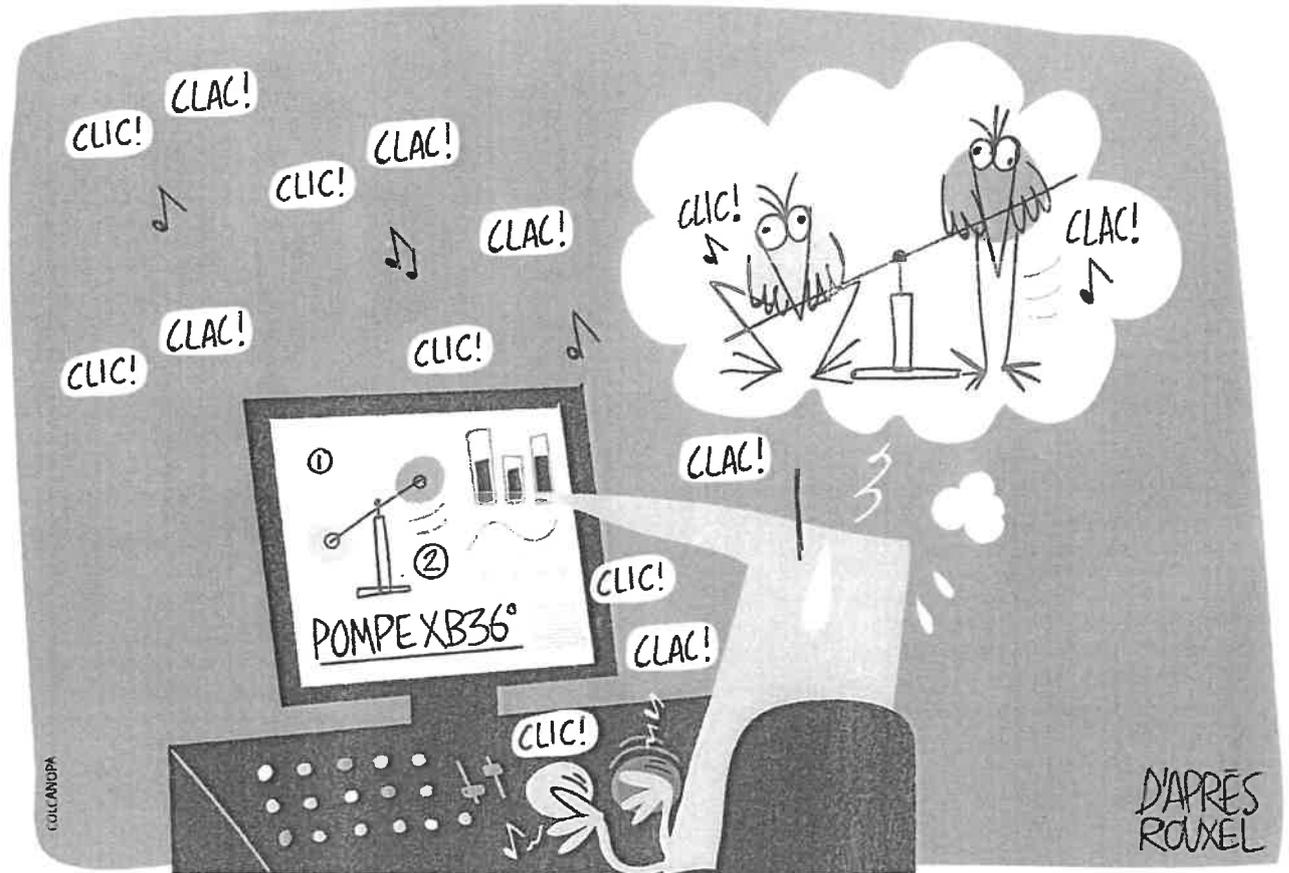
Selon une étude quantitative récente<sup>(9)</sup>, on constate que la fréquence et la gravité des maladies professionnelles sont plus importantes dans les collectivités où ce document est réalisé par un cabinet externe. À l'inverse, elles baissent de manière substantielle lorsque les collectivités réalisent ce travail en interne en associant l'ensemble des acteurs, dont les instances paritaires, les agents et différents services de la collectivité. En réalisant un tel travail en interne, les collectivités disposent d'une **analyse davantage individualisée, et d'agents mieux sensibilisés et formés** à ces questions.

(6) Article 108-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

(7) Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001.

(8) Enquête IFOP-MINT d'octobre 2017.

(9) IRIAF-Université de Poitiers, 2017. « Analyse quantitative de l'influence des mesures de prévention sur le risque de l'absentéisme au sein des collectivités ». L. Anoue Kiki, J. Landreau, M.-H. Depret.



## Management

# Comment redonner du sens au travail

Mis à mal par les conditions dans lesquelles les agents exercent leurs activités, le sens du travail a tendance à se déliter. Mais des solutions existent pour tenter de le réactiver.

«Ça n'a pas de sens...» Quel manager ne s'est jamais vu opposer cette réponse alors qu'il passait des consignes à un collaborateur? Si les agents territoriaux ont toujours le service public chevillé au corps, ils sont nombreux à avoir perdu foi en ce qu'ils font au quotidien, à ne plus vraiment comprendre en quoi leur travail contribue à la mission de service public qui leur est confiée, à s'interroger sur ce qu'ils apportent aux usagers. Usagers qui constituent leur «carburant», à en croire l'étude sur le sens de l'action publique

locale menée par le sociologue Jérôme Grolleau (\*). «C'est le déséquilibre entre la baisse des moyens et le niveau de service attendu qui met à mal le sens», estime Jérôme Tourne, directeur des ressources humaines du pôle territorial sud de Bordeaux métropole chargé des ressources humaines de la ville de Pessac (1150 agents, 61800 hab., Gironde).

Pour Laurence Rosazza-Riz, chargée de la qualité des relations professionnelles à la ville et à la métropole de Bordeaux (28 communes, 9000 agents, 750000 hab.), le problème vient de «la parcellisation des tâches». Ce que le sociologue Georges Friedmann appelle le «travail en miettes». «Le sens est aussi relié à l'appartenance à une collectivité et à la proximité avec les décisionnaires», poursuit Laurence Rosazza-Riz. D'où la perte de sens observée chez de nombreux

agents suite aux fusions et mutualisations. Les réorganisations, la dégradation du lien à l'usager, l'urgence et le rapport au temps, les injonctions paradoxales, la qualité empêchée, l'atteinte du collectif, la multiplication des procédures, le manque de reconnaissance... tous ces facteurs ont un impact sur la capacité à octroyer un sens à son travail. Ce qui signifie aussi qu'il est possible d'agir sur ces facteurs pour changer la donne. Démarche d'autant plus urgente à engager que le sens peut être une formidable source de motivation, mais aussi avoir des effets néfastes sur la santé.

«La perte de sens traduit parfois de l'inquiétude mais peut également cacher une réelle souffrance. Il ne faut pas la laisser s'installer», prévient Pierrick Lozé, directeur général des services de la communauté d'agglomération du Mont-Saint-Michel-Normandie (97 communes, 450 agents, 88100 hab., Manche), issue de la fusion de cinq communautés de communes.

#### ASSOCIER AGENTS ET CITOYENS

Parmi les différentes pistes présentées dans son étude, Jérôme Grolleau propose de considérer l'usager comme «un objet de travail à part entière» et de le prendre «comme boussole collective» en renforçant sa place dans la conception, la production et l'évaluation de l'offre de service public.

«Le sens se trouve dans le triptyque agents, managers, citoyens», approuve Laurence Malherbe, directrice des affaires juridiques de la ville d'Antibes (2000 agents, 73800 hab., Alpes-Maritimes), vice-présidente de l'Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'Inet (ADT-Inet), qui rappelle l'importance «d'associer les agents et les citoyens dans les mêmes instances» et de «redonner la main aux agents sur leurs relations aux citoyens», en leur permettant d'adapter les procédures pour répondre correctement aux demandes. Ce qu'elle a fait à l'accueil de l'hôtel

#### À LIRE

«Donner un sens au travail, promouvoir le bien-être psychologique», rapport de recherche, Estelle Morin et Charles Gagné, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Montréal, Canada, 2009. Disponible sur [goo.gl/CWJEKX](http://goo.gl/CWJEKX)



#### L'EXPERTE

CHARLOTTE BUISSON, psychosociologue du département «capital humain» du cabinet Deloitte

### «Il faut s'intéresser au décalage entre le prescrit et le réel»

«L'étude que nous avons menée en 2017 (\*) montre que, pour 29% des personnes interrogées, le sens au travail est relié principalement à l'activité réelle quotidienne, c'est-à-dire aux tâches concrètement effectuées dans le passage du travail prescrit au travail réalisé. Puis viennent le travail d'équipe et la coopération, à égalité avec les valeurs de l'organisation (26%). S'intéresser au décalage entre le prescrit et le réel est une piste majeure pour redonner du sens. Les équipes doivent pouvoir nommer ce qui empêche le travail et attaque la construction du sens. Certaines organisations planchent sur les «irritants». Les espaces de discussion pour analyser les pratiques sont l'occasion de les nommer, trouver des solutions, parler de qualité. L'essentiel n'est pas tant d'apporter des réponses à la question du sens au travail que de proposer des espaces où l'on puisse se poser la question, et ce avec d'autres. Pour les managers, ces espaces constituent une mise en danger. Ils doivent être formés à les réguler.»

(\*) Etude Deloitte-Viadeo «Sens au travail ou sens interdit?», réalisée auprès d'un échantillon de 2329 personnes en décembre 2017.

de ville d'Antibes. «Il faut savoir arrêter des tâches et des procédures qui ne servent à rien», ajoute-t-elle.

Les collectivités seraient également inspirées de laisser davantage d'autonomie aux agents et de place à l'intelligence collective. Là encore, Jérôme Grolleau propose de «transformer les réunions d'équipe en lieu d'échanges, de coconstruction, d'autoanalyse», plaidant aussi pour la coconstruction d'un projet dans chaque équipe. «En tant que cadre, nous pouvons ouvrir des espaces de dialogue pour que les agents s'expriment sur leur travail», rappelle Laurence Malherbe. Selon Laurence Monnet-Vernier, coauteure de l'étude Deloitte-Viadeo (lire ci-dessus), les organisations doivent avant tout «laisser à chacun ☺»

### Un peu de sémantique

Le mot «sens» fait l'objet de plusieurs interprétations. Pour certains, il correspond à une direction, une finalité, une vision. Il est alors possible de donner du sens par le projet, une pratique managériale. Pour d'autres, le sens serait un processus individuel,

voire intime, auquel l'organisation n'a pas accès au-delà de l'organisation du travail, puisqu'il serait subjectivement associé à la trajectoire professionnelle, l'histoire familiale, l'environnement social. Pour la psychosociologue Jacqueline Barus-Michel («Souffrance,

sens et croyance», Eres, 2014) «le sens peut être défini comme ce qui est, à un moment donné, éprouvé par un sujet individuel ou collectif, comme la cohérence unifiante d'une situation».

Source : étude Deloitte-Viadeo «Sens au travail ou sens interdit?», décembre 2017

« La liberté et les espaces qui lui permettent de construire et déterminer le sens qu'il donne à son travail ». Des espaces où seront abordées les petites choses qui empoisonnent le quotidien et empêchent la qualité, mais où seront aussi expliqués les choix politiques. « Il nous appartient de mettre du sens là où les agents n'en trouvent pas forcément », estime Laurence Malherbe, citant Peter Drucker, le père du management: « le manager est celui qui réduit les contradictions de l'organisation... »

#### SENSIBILITÉ PERSONNELLE

S'il existe des stimuli communs partagés par l'ensemble des agents sur lesquels il est possible d'agir, le sens qu'une personne attribue à son travail reste en grande partie subjectif. Il dépend fortement du rapport qu'elle développe à son activité, et donc de sa

**« En tant que cadre, nous pouvons ouvrir des espaces de dialogue pour que les agents s'expriment sur leur travail. »**

Laurence Malherbe, directrice des affaires juridiques de la ville d'Antibes

sensibilité personnelle, qui peut elle-même évoluer au cours de la carrière. « Pour le sociologue Vincent de Gaulejac, le travail rassemble trois registres: le faire, l'avoir et l'être. En fonction des individus et des âges, l'un ou l'autre des registres va davantage compter », souligne Charlotte Buisson, psychosociologue du cabinet Deloitte (lire p.23). Ce qui ne facilite pas la tâche des managers auxquels il appartient de « donner du sens ».

On peut néanmoins constater que pour que le travail ait un sens, il doit correspondre aux appétences de la personne, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Sans perdre de vue que le sens se construit d'abord et avant tout au quotidien dans les activités concrètes. D'où l'importance de s'intéresser au travail réel, thème cher à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail qui a lancé en septembre 2018, avec l'EM Lyon business school, un MOOC pour « manager par le travail réel ». ● Maud Parnaudeau

(\*) « Réenchanter le quotidien, le sens de l'action publique locale », Jérôme Grolleau, pour l'Observatoire social territorial de la Mutuelle nationale territoriale en partenariat avec Régions de France, mai 2018.

Cornebarrieu (Haute-Garonne) 210 agents • 6 500 hab.



JEAN-BAPTISTE CLERC, directeur général des services

## Des groupes d'analyse de pratiques améliorent le dialogue

« Le mouvement est devenu perpétuel avec des injonctions contradictoires et des agents qui ne perçoivent plus l'utilité de ce qu'ils font », analyse Jean-Baptiste Clerc, directeur général des services de Cornebarrieu. C'est par « l'engagement managérial, beaucoup d'écoute, le partage du projet, la libération de la parole et la transparence » qu'il tente de redonner sens au travail au sein de la collectivité. « Il faut avoir les débats et les purger, remettre l'humain au centre », appuie-t-il. Concrètement, cela se traduit par un droit à l'expérimentation donné aux agents. Plusieurs groupes d'analyse de pratiques (Atsem, responsables de structures, direction générale...) ont par ailleurs été constitués. Ils se réunissent en moyenne tous les deux mois. « Ces espaces donnent

à chacun la possibilité de s'exprimer et de retrouver le sens de l'action d'équipe. Ils améliorent le dialogue. La sensibilité de chacun est prise en compte », constate le DGS. Tous les mois, une réunion avec l'ensemble des managers est organisée pour présenter et exposer les projets de la collectivité. Le relevé de conclusion est accessible à tous les agents. Certains managers le distribuent, d'autres le présentent à leurs équipes. « Une large majorité de nos agents habitent sur la commune. Le fait qu'ils soient bien informés et puissent renseigner leurs connaissances renforce leur sentiment d'utilité sociale et participe donc à la création de sens », estime Jean-Baptiste Clerc

**Contact**  
Jean-Baptiste Clerc,  
jb.clerc@cornebarrieu.fr

# Télétravail : comment se prémunir d'éventuels risques ?

Publié le 10 avril 2020 - Direction de l'information légale et administrative - *service-public.fr*

Illustration 1 Crédits : © Daniel - stock.adobe.com



**Pour maintenir leur activité pendant la crise sanitaire, de nombreuses entreprises ont recours au télétravail. Ce dispositif peut générer des risques pour la santé et la sécurité des salariés. L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) appelle à une vigilance particulière.**

## Les risques

- **L'isolement :**

Le confinement anxiogène associé au fait de ne plus aller sur le lieu de travail et d'y retrouver les collègues, ainsi que d'éventuelles difficultés avec les technologies de la communication, aggravent les effets de l'isolement.

- **L'hyper-connexion au travail :**

La multiplication des sollicitations par mail ou audio et visioconférences, la création de nombreux groupes d'échanges, le souci de ne pas se faire oublier... peuvent compliquer le télétravail.

- **La difficulté à gérer son autonomie :**

Le fait de pratiquer un télétravail à temps complet risque d'aggraver les problèmes d'organisation personnelle que peuvent rencontrer certains salariés.

- **La difficulté à trouver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :**

En situation de confinement, le salarié partage son espace avec sa famille, elle-même confinée, et supporte souvent des charges familiales supplémentaires (garde d'enfant, école à la maison...).

## Les solutions

Afin d'éviter des atteintes à sa santé, **il est recommandé au télétravailleur de :**

- s'installer, dans la mesure du possible, dans un espace de travail dédié afin de ne pas être dérangé ;

- aménager le poste de travail de manière à pouvoir travailler dans de bonnes conditions et de façon à limiter les risques de troubles musculosquelettiques ;

#### **Organiser le travail en :**

- se fixant des horaires ;
- s'accordant des pauses régulières afin de permettre des phases de repos visuel et d'éviter de maintenir une posture assise trop longtemps ;
- anticipant et planifiant, quand c'est possible, la charge de travail pour organiser les tâches selon les priorités et le temps nécessaire ;
- renseignant les collaborateurs sur son statut (occupé pour une tâche qui nécessite de la concentration, absent en cas de pause, disponible si on peut être contacté) ;
- utilisant les outils de communication mis à disposition pour faciliter les échanges (mails, « *tchats* », documents partagés, visioconférence, outils de travail collaboratif, agenda partagé) ;
- gardant le contact avec les collègues et l'encadrement avec des points réguliers.

#### **Pour les encadrants de proximité, il convient :**

- de s'assurer d'un contact régulier avec chaque télétravailleur et d'organiser des rencontres virtuelles collectives ;
- de respecter le droit à la déconnexion, même si les modalités n'en ont pas encore été débattues au sein de l'entreprise (notamment en respectant des horaires décents pour les communications téléphoniques) ;
- d'adapter les objectifs et le suivi de l'activité aux conditions particulières.

**A noter :** Le télétravail mis en place dans le cadre de l'épidémie se différencie du télétravail régulier existant déjà dans certaines entreprises :

- il s'agit d'un télétravail imposé dont la décision de mise en place a souvent été rapide et sans préparation ;
- il est effectué à temps plein, sans période régulière de retour au bureau ;
- il se pratique à domicile, l'accès aux espaces de « *coworking* » n'étant plus possible ;
- il se pratique souvent dans un environnement familial contraignant (conjoint également en télétravail, enfants à la maison suivant leurs cours à distance).

## **Les sept piliers de la performance en collectivité locale : construire un management bien... veillant**

*Lettreducadre.fr* - 30/03/2018 | par Alain Porteils, directeur des associations au conseil départemental des Pyrénées-Orientales

**Le management n'a pas pour objectif de rendre les agents heureux. Cette ambition, notamment parce qu'elle repose en partie sur la sphère privée, est très difficilement accessible. En revanche, le manager peut adopter des règles et favoriser des comportements facilitant une collaboration épanouie au sein des équipes. Et, ainsi, permettre aux agents de s'épanouir au travail. (...)**

Afin d'accomplir leurs nombreuses missions, les collectivités ont constitué peu à peu leurs effectifs, construit ou défait leurs organigrammes au gré des très nombreuses évolutions imposées le plus souvent par les lois successives de décentralisation. Si les dirigeants territoriaux des années 1982/1985 avaient su ce qui attendait leurs collectivités dans les trente années suivantes, ils auraient probablement opté pour des organisations plus « agiles » et plus aisément modulables voire démontables...

Si l'on considère que le management est l'art de la mise en œuvre des moyens humains et matériels pour l'atteinte des objectifs d'une entité, on peut alors en souligner d'emblée l'extrême difficulté de celui-ci en collectivité puisque, justement, les objectifs ont été revus, modifiés, rectifiés voire supprimés tout au long de cette période !

**Manager à l'origine peut être défini comme « régler avec soin » : tout est dit ou presque**

En 2018, et plus que jamais, le management me paraît être le premier pilier de la performance pour nous, territoriaux. Mais pas n'importe quel management. De mon point de vue, nous pouvons écarter les comportements trop directifs, les bases hiérarchiques trop marquées mais aussi le paternalisme, l'affectif si souvent rencontré et même le « happy management ». Je défends l'idée d'un comportement bien...veillant qui, selon moi, est un vecteur de performance individuel et collectif bien adapté à la période actuelle et son contexte de changements permanents.

**Le management « bon »**

Manager, à l'origine, peut être défini comme « régler avec soin ». Pour moi, tout est dit ou presque. L'objectif du responsable est donc de régler et de mettre au point un fonctionnement optimisé, le soumettre à des règles et de le discipliner... mais celui-ci doit être poursuivi avec le soin nécessaire. Si le fond est important, la forme l'est donc tout autant ! Plusieurs sens du mot « soin » pourraient être retenus mais j'en retirerais deux grandes ambitions : consacrer le temps nécessaire à concevoir une organisation collective performante et consacrer le temps qu'il faut à placer les agents dans les meilleures conditions de performance individuelle. (...)

Devant la multiplication des burn-out, l'émergence de risques psychosociaux de plus en plus nombreux, de l'augmentation du taux d'absentéisme, un certain nombre de démarches, expériences et théories ont vu le jour. Un grand nombre d'entre elles se focalisent sur l'ambition de donner ou de redonner du bonheur au travail, de faire en sorte que les agents soient heureux de venir travailler entre 7 et 10 heures par jour... tel est le nouveau défi donné ou imposé aux managers !

**Le bien-être, une ambition contre-productive ? (...)**

Si je suis donc un fervent adepte de ce type de management, je ne suis pas pour autant favorable à des actions qui auraient pour seul but de rendre heureux les agents. Je considère que cette ambition doit être poursuivie par chacun à titre personnel, relève d'un équilibre réussi entre vies professionnelle, affective, familiale et sociale et n'est donc influencée que partiellement par mes efforts de manager bienveillant... Tout au long de ma carrière, j'ai pu constater que les agents eux-mêmes étaient demandeurs d'écoute, de considération et attendaient de moi que je sois garant d'une bonne entente collective et d'une ambiance la plus détendue possible. Je n'ai pas senti de leur part une attente forte que je sois actif avant et après leur temps de travail... Tout au contraire, je pense d'ailleurs qu'une des clés est de savoir bien compartimenter le professionnel et le privé !

J'ai donc adopté cette posture lors de mes diverses expériences et utilisé quelques outils en ce sens. Je suis très attentif à formaliser la « culture » de l'équipe que j'ai en charge et de communiquer largement et souvent sur le sens de cet écrit : je mets en avant le collectif, l'écoute et la bienveillance. Je proscriis les reproches par mail par exemple et donne d'emblée les « règles » qui tournent autour de la planification et de la programmation, pour éviter les sources de stress, régler les problèmes éventuels à l'oral lors d'un entretien, de s'informer le plus possible, de bien ranger les fichiers dans le réseau (et pas dans le disque dur...) afin que tout le monde ait accès aux travaux. (...)

Je mets en place une vie d'équipe, des repères réguliers en temporalité mais aussi en qualité, des temps de convivialité autour d'un café et quelquefois d'un repas... Je fais en sorte également que les habitudes de temps de travail et de construction collective soient rapidement prises afin d'impliquer tous les agents dans la construction et l'amélioration du travail collectif. Ce n'est pas toujours facile et cela nécessite souvent du temps d'acculturation. Les agents habitués à des fonctionnements directifs mettent quelquefois un peu de temps à comprendre qu'ils peuvent donner leur avis... et qu'ils sont suivis s'ils sont pertinents !

### **Le management qui « veille »**

Si la **performance** individuelle est importante, celle de l'équipe est primordiale. On peut être enthousiaste, souriant, à l'écoute en tant que cadre et les agents apprécieront ces comportements. On peut accorder de la liberté aux agents, leur permettre de s'exprimer, de les « libérer » et on obtiendra de bons résultats. Les organisations produisent souvent des procédures, des organigrammes, des « carcans » qui peuvent nuire aux initiatives personnelles et scléroser les individus. Tout cela est vrai mais une absence de structure peut être source de non-performance collective.

Il me semble que le manager de 2018 ne doit pas tomber dans le piège de vouloir rendre l'individu au travail heureux à tout prix... le rendement collectif peut en dépendre ! (...)

D'autre part, je ne pense pas que l'absence de structure de fonctionnement rende les agents heureux, je pense même tout le contraire. Lors de mes expériences passées en tant que cadre, mais aussi auditeur, j'ai pu constater que les organisations insuffisamment structurées généraient des conflits latents ou pas, des incompréhensions et doublons et, au final, étaient source de stress négatif.

Je considère que les individus peuvent être performants dans leur travail s'ils savent qui fait quoi, qui pilote, qui prend les décisions... tout en étant bien sûr certains de pouvoir donner leur avis, d'être écoutés et plus encore entendus ! Je suis persuadé que les règles, si elles sont communiquées, comprises et acceptées par tous, sont source de performance mais aussi de bien-être au travail... à condition bien sûr que le manager veille à ce qu'elles soient respectées et qu'elles puissent évoluer régulièrement en fonction des résultats qu'elles produisent. L'amélioration continue du fonctionnement doit être la base d'un management réussi à condition bien entendu de faire en sorte que tous les agents aient l'impression justifiée de pouvoir agir pour provoquer les changements nécessaires ! (...)

### **Une question de dosage en conclusion**

Manager les agents et les équipes est sans conteste possible la source de performance numéro 1 mais elle est aussi la plus difficile... Rendre les individus heureux dans leur travail et privilégier le collectif, ne pas stresser les agents mais obtenir le meilleur d'eux-mêmes n'est pas chose aisée... À mon sens, la clé du succès possible est dans un dosage subtil entre leadership, décontraction, planification, écoute individuelle et vie collective. Cet équilibre complexe à établir doit en plus évoluer en fonction des cultures, des périodes et des individus. Dans ce contexte de fort changement, il faut privilégier à mon avis la recherche d'un sens à l'action individuelle et collective. Les agents en collectivité vivent une période de doutes : fusions, mutualisations, rumeurs de fin des départements, actions de métropolisations complexes sont générateurs d'un stress ambiant et de grandes inquiétudes.

Le manager territorial de 2018 doit donc veiller à construire un cadre de travail individuel dans une structure collective souple mais solide afin que les agents puissent y trouver du sens à leurs actions tout en intégrant une capacité d'adaptation et d'évolution rendue nécessaire par le contexte...(..)

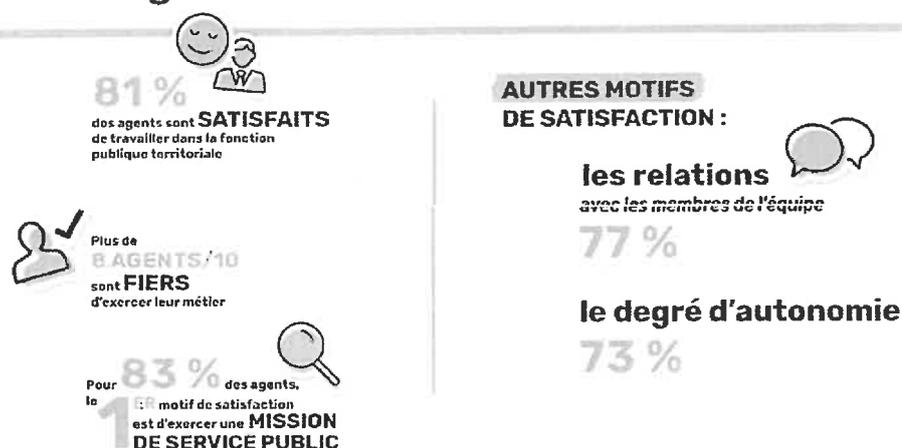
# Baromètre du bien-être au travail 2020 : les chiffres à retenir

Tous les ans depuis 2009, la MNT et La Gazette des communes publient le baromètre du bien-être au travail dans les collectivités locales. Zoom sur les principaux chiffres à retenir de cette 11<sup>ème</sup> édition. - *mnt.fr* - 10 novembre 2020

## Des agents fiers d'être utiles

81 % des agents territoriaux se disent **satisfaits** de travailler dans la fonction publique territoriale, en particulier les agents de catégorie A (88 %). 83 % sont satisfaits de réaliser une mission de **service public**.

### Des agents territoriaux fiers d'être utiles

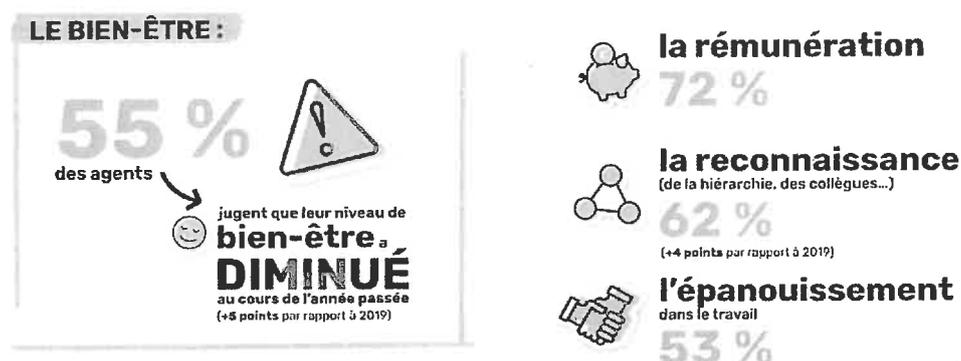


## Les principaux motifs d'insatisfaction

55 % des agents estiment que leur niveau de **bien-être** s'est dégradé (+ 5 % par rapport à 2019).

72 % ne sont pas satisfaits de leur **rémunération** et 62 % ne sont pas satisfaits non plus de la **reconnaissance** de leur travail dans la collectivité.

## Les principaux motifs d'insatisfaction



## Des besoins en matière de prévention santé

80 % des agents territoriaux déclarent ressentir du **stress** lié à leur travail.

48 % affirment pourtant que leur collectivité ne propose pas d'actions de **prévention** santé ni de bien-être au travail et 70 % affirment que leur collectivité n'a mis en place aucune mesure incitant à la pratique d'une activité physique.

## De réels besoins en terme de prévention



(...)

## Le télétravail bien vécu pendant le 1er confinement

### Télétravail et vécu durant le 1<sup>er</sup> confinement



## En bref

Cette nouvelle édition du **baromètre** bien-être au travail des collectivités locales démontre une fois de plus la **fierté** des agents à exercer leur métier. Mais ceux qui ont répondu à l'enquête déplorent néanmoins un manque de **reconnaissance** de leur travail et une **rémunération** trop faible. Par ailleurs, alors que leur niveau de **bien-être** tend à se dégrader, peu d'actions de **prévention** semblent être menées au sein des collectivités... Les agents espèrent donc davantage d'engagements en ce sens, ainsi qu'un certain **soutien financier**. (...)

## Qualité de vie au travail : la ville de Suresnes double la mise

Posté le 18/06/19 par *weka.fr*

**La ville de Suresnes organise une Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail.**

Créée par le réseau ANACT-ARACT, la 16<sup>e</sup> Semaine pour la qualité de vie au travail se tient du 17 au 21 juin 2019. « Consciente du lien existant entre qualité de vie au travail et performance », la ville de Suresnes (Hauts-de-Seine) a, à cette occasion, décidé d'aller plus loin. Réveil musculaire, initiation au yoga et à l'improvisation théâtrale, cuisine, massage, marche douce, conférence, depuis le 10 et jusqu'au 28 juin, la municipalité organise une Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail. Au programme : une trentaine d'ateliers « afin de mettre en avant l'importance d'une bonne qualité de vie au travail pour un service public plus performant et efficace ».

Le 13 juin, comme chaque année, des « Olympiades des agents » ont vu neuf équipes d'agents volontaires de la ville s'affronter lors d'épreuves de badminton, d'activités aquatiques, de tir sur cible et quiz, dans le cadre d'un événement festif, « qui met en avant l'importance du « sport bien-être » comme levier essentiel de qualité de vie et de performance au travail ». Par ailleurs, une conférence SOLVE, inspirée des principes de l'Organisation internationale du travail (OIT), abordera des thématiques essentielles, comme le stress et la lutte contre toutes formes d'addiction (alcool, drogue, VIH-Sida et tabagisme).

Cette Quinzaine pour la qualité de vie et la performance au travail s'inscrit dans une politique de ressources humaines que le maire et son adjointe aux ressources humaines revendiquent comme « innovante et volontariste, placée sous le signe du dialogue social ». « Parce qu'il n'y a pas de travail de qualité sans qualité de vie au travail, nous avons fait du bien-être au travail un levier essentiel de performance pour un service public de qualité, à travers de nombreux dispositifs négociés et signés par les syndicats de la ville qui favorisent l'amélioration continue du service rendu aux habitants », insiste Béatrice de Lavalette.

Parmi ces accords, l'élue cite volontiers la « mutuelle pour tous », avec une prise en charge par la ville à hauteur de 42 euros maximum (soit bien plus que la moyenne francilienne qui est de 8 euros, selon la municipalité) ou l'organisation d'activités sportives en-dehors du temps de travail. Enfin, dernier accord en date : le dispositif « Sport pour tous », qui programme des activités sportives et culturelles... sur le temps de travail (marche douce, art du cirque, activités aquatiques, chant choral...). Objectifs affichés : « améliorer la performance des agents et diminuer l'absentéisme et les maladies professionnelles ».

## CSE (Comité social et économique) |

Le comité social et économique, ou CSE, est la nouvelle instance représentative du personnel créée pour remplacer et fusionner les anciennes instances représentatives du personnel (IRP) : le comité d'entreprise (CE), les délégués du personnel (DP), le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Mis en place par les ordonnances Macron du 22 septembre 2017, dans le cadre de la réforme du Code du travail, le CSE s'est substitué aux délégués du personnel, au comité d'entreprise et au CHSCT depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

À travers ce guide, nous souhaitons vous donner un maximum d'éléments sur cette nouvelle instance et la mise en place du CSE.

### Qu'est-ce que le Comité social et économique (CSE) ?

Le CSE est depuis janvier 2020 **l'unique instance représentative du personnel**, qui concentre toutes les missions de représentation des intérêts des salariés dans l'entreprise.

Obligatoire pour toute entreprise de 11 salariés au moins, il s'agit d'une instance mise en place à l'issue d'élections professionnelles. Elle a plusieurs missions notamment la représentation et la défense des intérêts des salariés ainsi que la santé, la sécurité et les bonnes conditions de travail.

Le CSE est également obligatoirement consulté dans l'entreprise sur un certain nombre de sujets.

## La réforme du CSE

**La création du comité social et économique** n'est pas une question nouvelle. En effet, la loi quinquennale pour l'emploi du 20 décembre 1993 a donné la possibilité au chef d'entreprise de moins de 200 salariés de constituer une Délégation unique du personnel (DUP) regroupant les délégués du personnel et le comité d'entreprise.

Puis, la loi « Rebsamen » du 17 août 2015 a étendu la DUP aux entreprises de 300 salariés et plus en y intégrant le CHSCT. L'objectif est de simplifier le fonctionnement des IRP.

Néanmoins, les lois de 1993 et 2015 ont conféré à la DUP un caractère facultatif : les entreprises n'avaient aucune obligation de la mettre en place.

Aujourd'hui ce n'est plus le cas : le comité social et économique est une obligation. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, toutes les entreprises de 11 salariés et plus doivent disposer d'un CSE.

Selon cette réforme majeure de la représentation salariale dans les entreprises, les avantages du CSE sont les suivants :

- **centraliser les demandes des salariés** dans une seule et même instance représentative pour que les élus du CSE soient les interlocuteurs principaux des employeurs qui aura une meilleure connaissance des besoins des salariés ;

- **simplifier le dialogue social dans l'entreprise** en regroupant les 3 anciennes instances représentatives en une seule ;
- permettre des **exonérations de charges pour les avantages salariés** dans les CSE d'entreprises de plus de 50 salariés en reprenant le fonctionnement budgétaires des anciens CE
- avoir **une souplesse dans la gestion des budgets** par rapport à l'ancien CE, grâce au transfert possible de 10% du budget activités sociales et culturelles (ASC) restant au budget de fonctionnement (et inversement).

Toutefois, on le verra plus loin dans ce guide que la mise en place du CSE a également augmenté les missions des élus sans nécessairement augmenter le nombre de représentants du personnel éligibles.

## Le CSE en fonction de la taille de l'entreprise

La mise en place du CSE et les attributions du CSE sont différentes selon que l'entreprise a plus ou moins de salariés.

Nous détaillons ici les différents cas possibles sur le **CSE selon la taille de l'entreprise**.

- si vous avez des [entreprises de moins de 50 salariés](#)
- si vous avez des [entreprises de plus de 50 salariés](#)

**Il n'y a pas de CSE dans les entreprises de moins de 11 salariés**, mais cela n'empêche pas de dialoguer avec son employeur ni de se renseigner sur le droit du travail ou de pouvoir contacter l'inspection et la médecine du travail en cas de besoin.

### Quelles sont les missions du CSE ?

Le rôle et les missions du CSE marquent une véritable révolution des instances représentatives du personnel en France. Dans les entreprises employant entre 11 et 49 salariés, les missions du comité social et économique se rapprochent de celles attribuées aux anciens délégués du personnel.

Dans ces entreprises, **les missions du CSE** recouvrent :

- L'expression individuelle et collective des salariés sur les salaires, l'application du droit du travail et des conventions et accords collectifs
- La promotion de la santé, la sécurité et des bonnes conditions de travail, en lien avec les formations obligatoires à ce sujet
- La possibilité de réaliser des enquêtes concernant les accidents du travail ou les maladies professionnelles
- La capacité à saisir l'inspection du travail
- [Le droit d'alerte](#)

Dans les entreprises de plus de 50 salariés, les missions du CSE comprennent , en plus des précédentes ci-dessus, la **consultation CSE obligatoire** sur :

- L'organisation générale de l'entreprise
- Les orientations stratégiques
- La situation économique et financière
- La politique sociale et relative aux conditions de l'emploi
- Tous les événements ou situations susceptibles d'affecter les conditions d'emploi des salariés (contrôle de l'activité, plan de restructuration ou de licenciement, OPA ou procédure de sauvegarde, redressement ou liquidation)

- La participation au conseil d'administration ou au conseil de surveillance de l'entreprise

Enfin le CSE, sur l'aspect des activités sociales et culturelles, a pour mission le bien-être des salariés et la négociation d'avantages pour les employés (ticket restaurant, billetterie, promotions sur des sorties, chèques cadeaux, etc.)

On comprend donc pourquoi le **CSE est si important**.

Pour résumer, l'instance a d'abord pour rôle de présenter à l'employeur les réclamations individuelles ou collectives relatives aux salaires, à l'application du Code du travail et des autres dispositions légales.

Le comité social et économique mis en place par les ordonnances Macron dispose des compétences et attributions de l'ensemble des anciennes instances du personnel.

La **création du CSE** fait naître un nouveau fonctionnement par le regroupement des anciennes instances représentatives du personnel.

Ainsi, de nouvelles règles sont créées en ce qui concerne le financement, la composition, les heures de délégation, les commissions, les réunions.

### Comment créer un Comité Social et Economique (CSE) ?

La création d'un CSE nécessite plusieurs conditions, étapes et intervenants.

## Quelles sont les conditions pour la mise en place du CSE ?

La **mise en place d'un CSE** est obligatoire depuis pour le 1er janvier 2020 dans les entreprises de plus de 11 salariés pour toutes les entreprises de droit privé et les établissements publics.

La mise en place d'un CSE est obligatoire dès lors qu'une entreprise possède un effectif qui dépasse les 11 salariés pendant plus de 12 mois consécutifs. Les articles L.1111-2 et L. 1251-54 du Code du Travail précisent les modalités de calcul des effectifs.

Si les conditions nécessaires à l'**obligation de la mise en place d'un CSE** sont atteintes, c'est l'employeur qui doit prendre l'initiative d'organiser l'élection du CSE.

Le CSE doit avoir été créé au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2020, ou à une date antérieure fixée par accord collectif ou décision de l'employeur.

C'est une démarche légale qui concerne toutes les entreprises de droit privé et les établissements publics.

Si une entreprise de plus de 11 salariés pendant 12 mois consécutifs ne possède pas de CSE, alors toutes les décisions prises concernant la marche générale de l'entreprise et qui nécessitent une information/consultation par le CSE sont nulles.

## Quelles sont les étapes de la mise en place du CSE ?

1. L'employeur doit informer les salariés et les organisations syndicales de la mise en place du CSE au sein de l'entreprise (article [L.2314-4](#) du Code du travail).
2. Il invite ensuite les représentants des organisations syndicales à une réunion pour négocier le protocole d'accord préélectoral. Il contient entre autres : les collèges électoraux et les modalités d'organisation et de déroulement du scrutin.

3. Les organisations syndicales préparent les listes électorales.
4. Le scrutin est organisé. Il s'agit d'un scrutin de liste à deux tours avec représentation proportionnelle à la plus forte moyenne.

Pour plus d'informations sur les élections professionnelles CSE, consultez le paragraphe ci-dessous.

Si les organisations syndicales ne se présentent pas à la réunion d'accord préélectoral ou qu'aucun accord n'est trouvé, alors l'employeur peut fixer unilatéralement les modalités du vote.

Selon l'article [R.2314-1](#) du Code du travail, le nombre de membres du CSE est défini en fonction du nombre de salariés de l'entreprise ou en fonction de l'accord préélectoral.

### **Les élections professionnelles du CSE**

Ce sont les élections professionnelles qui permettent aux salariés des entreprises d'élire leurs représentants du personnel au sein du Comité Social et Economique. Les élections professionnelles sont désormais obligatoires dans toutes les entreprises de plus de 11 salariés, pour permettre la désignation des membres élus du CSE.

Elles sont soumises à des règles précises, notamment pour la définition des électeurs et de l'éligibilité aux élections professionnelles, et elles doivent être organisées à l'initiative de l'employeur. Les élections professionnelles sont organisées par collèges électoraux, par liste et en 2 tours.

### **La composition du CSE**

Le CSE est un donc l'organisme qui regroupe plusieurs instances représentatives du personnel préalablement existantes :

- Les délégués du personnel (DP)
- Le comité d'entreprise (CE)
- La délégation unique du personnel (DUP)
- Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)
- Le représentant de la section syndicale (RSS)
- Le délégué syndical (DS)

Les questions relatives aux sujets économiques et sociaux au sein d'une organisation y sont traitées. Découvrez ce qu'il faut savoir sur la mission du CSE.

En résumé, le comité social et économique se compose désormais de l'employeur et de la délégation du personnel intégrant un nombre de membres déterminé par un décret en Conseil d'État.

Le **nombre de membres du CSE** peut également être fixé par l'intermédiaire d'un accord conclu entre l'employeur et les organisations syndicales lors de l'élaboration du protocole d'accord préélectoral.

Ainsi, la **composition du CSE** est calquée sur celle de l'ancien comité d'entreprise à la seule différence que l'employeur assure la présidence de cette instance et peut être assisté par trois collaborateurs au lieu de deux.

Concernant la **représentation syndicale** :

- Dans les entreprises de moins de 300 salariés, le [délégué syndical](#) est membre de droit.
- Quant aux entreprises d'au moins 300 salariés, chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise ou l'établissement peut désigner un délégué pour siéger au sein du CSE.

Il est important de souligner que la composition du CSE n'est pas en adéquation avec l'augmentation significative des responsabilités et missions conférées à cette nouvelle délégation du personnel.

En effet, les élus du CSE vont devoir gérer l'ensemble des prérogatives des anciennes instances séparées.

### Quelle est l'obligation de consultation CSE ?

Comme évoqué précédemment, les missions du CSE comprennent également l'information consultation CSE. En effet, dans les entreprises de plus de 50 salariés, le CSE est obligatoirement consulté sur différents aspects de l'entreprise.

### Comment consulter le CSE ?

La consultation CSE peut s'effectuer lors des réunions périodiques du CSE. Le nombre de réunions périodiques du CSE est fonction du nombre d'employés dans l'entreprise.

**Le nombre de réunions CSE** ne doit pas être inférieur à 6 par an. Il peut être déterminé par accord collectif. En l'absence d'accord, les réunions du CSE auront lieu :

- au moins une fois par mois dans les entreprises comptant entre 11 et 49 salariés
- tous les deux mois dans celles disposant de 50 à 299 salariés
- tous les mois dans celles de plus de 300 salariés.

À noter que dans les entreprises de plus de 50 salariés, **quatre réunions du CSE par an** minimum devront porter sur les sujets de santé, sécurité et conditions de travail.

C'est au cours de ces réunions que l'on doit consulter le CSE pour obtenir son avis motivé sur tous les sujets pour lequel la consultation CSE est obligatoire.

L'ordre du jour de la réunion du CSE doit préciser les éléments soumis à la consultation CSE, en mentionnant par exemple "information-consultation CSE nécessitant un avis par un vote".

La consultation CSE peut également se faire au cours de réunions extraordinaires du CSE.

Il est par ailleurs possible de mettre en place des réunions extraordinaires du CSE peu importe la taille de l'entreprise. Il existe plusieurs cas prévus par la loi justifiant la mise en place de réunions extraordinaires du CSE (donc en dehors des réunions périodiques prévues) :

- **suite à un accident grave** ou à une atteinte à l'environnement ou à la santé publique ;
- **à la demande de la majorité** de ses membres ;
- **à la demande de 2 de ses membres**, sur les sujets de santé, sécurité ou conditions de travail.

L'ensemble des données nécessaires aux consultations obligatoires du CSE doivent figurer dans la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) indispensable pour que le CSE puisse rendre ses avis.

# Quelles sont les consultations CSE obligatoires ?

La consultation CSE est obligatoire, dans les entreprises de plus de 50 salariés, sur un certain nombre de sujets déterminés par la loi.

Toutefois, il y a certaines exceptions. La consultation préalable à la décision de l'employeur n'est pas obligatoire dans le cas du lancement d'une offre publique d'acquisition (OPA) et les entreprises qui disposent d'un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'ont pas l'obligation de consulter le CSE dans ce domaine.

La consultation CSE est obligatoire sur les sujets suivants :

- les orientations stratégiques de l'entreprise ;
- la situation économique et financière de l'entreprise ;
- la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi

La consultation CSE intervient aussi de manière ponctuelle dans certains cas spécifiques : la restructuration et réduction des effectifs, les licenciements collectifs pour raisons économiques, les procédures de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire.

L'avis motivé du CSE est une réponse écrite apportée à la suite d'une consultation soumise au CSE par l'employeur. On parle d'avis motivé, car l'employeur doit fournir aux élus du CSE des éléments permettant de bien analyser la demande avant de prendre leur décision. Cet avis motivé s'accompagne des réponses apportées par l'employeur aux questions éventuellement formulées par les membres du CSE lors de la consultation.

## Comment se finance le CSE ?

Tout comme le comité d'entreprise (CE), le **budget du comité social et économique** se caractérise par une **dualité** :

- Un budget de fonctionnement, consacré au fonctionnement courant du CSE comme la formation économique, le remboursement des frais de déplacement ou l'embauche de salariés.
- Un budget des activités sociales et culturelles, consacré à l'achat et la gestion de ces activités au bénéfice des salariés.

L'ordonnance qui définit les **modalités de fonctionnement du CSE** précise que :

- Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur verse une subvention de fonctionnement égal à 0,20% de la masse salariale brute.
- Cette subvention atteint 0,22 % de la masse salariale dans les entreprises de plus de 2 000 salariés.

En revanche, le budget des activités sociales et culturelles est fixé par accord d'entreprise.

Ainsi le budget du CSE comme pour le CE, est composé du budget du fonctionnement et du budget relatif aux activités sociales et culturelles.

## Réunions obligatoires du CSE, que dit la loi ?

Participent aux réunions obligatoires du CSE :

- L'employeur qui peut se faire assister par des collaborateurs

- La délégation du personnel dont le nombre de membres est déterminé par décret du Conseil d'État selon le nombre de salariés de l'entreprise ou par accord.

L'ordonnance relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise impose à la direction de se réunir selon une fréquence bien établie sans quoi l'employeur s'expose à des sanctions pour délit d'entrave.

- Dans les entreprises de moins de 50 salariés, les règles sont quasi-similaires à celles relatives aux délégués du personnel. L'employeur a ainsi l'obligation de recevoir la délégation du personnel au CSE au moins une fois par mois.
- Dans les entreprises de plus de 50 salariés, un accord peut définir le nombre de réunions annuelles, sans pouvoir être inférieur à 6. L'employeur doit convoquer le CSE au moins quatre fois par an au sujet des attributions du comité en matière de santé, sécurité et conditions de travail.

### Quelles sont les différentes commissions du CSE prévues par les ordonnances ?

Les ordonnances Macron prévoient plusieurs **commissions du CSE**. La première est la **commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT)** qui est obligatoire dans les sociétés de plus de 300 salariés, les établissements distincts d'au moins 300 salariés et les établissements SEVESO.

Cette commission peut être imposée par l'inspecteur du travail dans les entreprises plus petites mais dont l'activité représente un risque pour la santé des salariés.

Les **autres commissions obligatoires** sont :

- Pour les entreprises de plus de 300 salariés : la commission de la formation, la commission d'information et d'aide au logement, ainsi que la commission à l'égalité professionnelle.
- Pour les entreprises de plus de 1000 salariés, la commission économique .
- Enfin pour les CSE dépassant certains seuils fixés par décret, la commission des marchés

Les ordonnances Macron laissent une large place à l'accord d'entreprise concernant l'organisation et le fonctionnement des commissions.

Un accord d'entreprise peut prévoir des commissions supplémentaires à celles prévues par la loi.

Une chose est sûre, les dispositions régissant le CSE et la négociation collective introduisent de réelles nouveautés par rapport à l'ancienne représentation du personnel.

En effet, la mission du CSE est bien plus large que celles des anciennes instances d'où sa complexité de mise en œuvre.

## Formation CSE Obligatoire

Non seulement la formation du CSE est prévue dans le Code du Travail, mais aussi les élus ont intérêt à en bénéficier pour exercer, le plus efficacement, leurs missions.

La formation CSE est prévue pour permettre à la délégation du personnel d'acquérir les connaissances nécessaires au fonctionnement du Comité social et économique et ses attributions, notamment en matière économique et financière. Elle permet également aux membres élus du CSE de se former à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail.

La formation CSE est donc obligatoire. Elle est réalisée lorsque les représentants renouvellent leur mandat tous les 4 ans. Le temps passé en formation est considéré et rémunéré comme du temps de travail.

Découvrez tout ce qu'il faut savoir sur la formation des membres du CSE ainsi que sur les meilleurs prestataires de formation CSE et les différents prix du marché.

### Les principes de la formation CSE

## La formation CSE et le code du travail

Il est nécessaire de réaliser une formation CSE pour connaître le fonctionnement et les missions du CSE, depuis sa mise en place avec l'organisation des élections jusqu'aux mandats des élus et ses particularités en fonction de la taille de l'entreprise.

**La mission principale du CSE** est d'assurer une expression collective des salariés permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, l'organisation du travail, la formation professionnelle et les techniques de production. Le CSE est ainsi consulté sur toutes les questions en rapport avec l'organisation, la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

Afin d'accompagner élus et entreprise dans la compréhension des missions et du rôle du CSE, nous avons créé plusieurs guides. Vous trouverez un [guide CSE](#), un [guide IRP](#) concernant les anciennes instances, un [guide de la réforme Code du travail](#) comportant l'ensemble des réformes du Code du travail depuis 2015, un [guide pour le trésorier du CSE](#), un [listing des accords CSE](#) et un [guide CSE dans votre entreprise](#). Avec ces guides, nous avons créé un [forum CSE](#) d'entraide pour que les élus puissent interagir entre eux. Mais, rien ne vaut une formation en présentiel !

La législation relative au CSE se trouve dans le Code du Travail, composé de textes législatifs et réglementaires, mais également dans la jurisprudence édictée par les tribunaux. De même la formation du CSE dans le Code du Travail est précisée et nous vous indiquons plus loin les articles correspondants.

Souvent, le Code du Travail renvoie à d'autres législations, comme le code de commerce, le code monétaire et financier, le code électoral, le code général des impôts, du livre des procédures fiscales, de la Sécurité Sociale, du tourisme, de la consommation, du sport, de la propriété intellectuelle, des assurances, le code civil ou encore le code pénal.

# La formation économique

**La première formation obligatoire du CSE**, ou formation dite "économique", est réservée uniquement aux élus **titulaires**.

Cela ne signifie pas pour autant que les suppléants du CSE ne peuvent pas se former sur ce thème : un suppléant peut se former, mais l'employeur prend en charge son salaire ou alors il prend un jour de congé ou de RTT. Ou encore, le CSE accepte de rembourser à l'employeur le salaire et les charges sociales du suppléant et comptabilise cela comme une dépense du budget de fonctionnement.

Les titulaires bénéficient de droit d'un **congé de formation économique, sociale et environnementale** et de formation syndicale, encadré par l'article L2145-11 du Code du travail. Il dispose ainsi :

*« Le congé de formation économique, sociale et environnementale et de formation syndicale est de droit, sauf dans le cas où l'employeur estime, après avis conforme du comité social et économique, que cette absence pourrait avoir des conséquences préjudiciables à la production et à la bonne marche de l'entreprise. Le refus du congé par l'employeur est motivé. En cas de différend, le refus de l'employeur peut être directement contesté devant le bureau de jugement du conseil de prud'hommes dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État. »*

Concernant cette formation économique, les frais de l'action de formation sont financés par le CSE, sur son budget de fonctionnement, mais aussi par l'employeur pour la prise en charge du maintien de la rémunération des stagiaires participants à la formation. Pour autant, n'oublions pas que le budget de fonctionnement est lui-même financé par l'employeur avec l'attribution d'un % de la masse salariale en début d'exercice.

Le choix d'un organisme de formation pour les élus du CSE est réglementée, car ces organismes proposant une formation CSE doivent disposer d'un agrément, valable sur l'ensemble du territoire national, instruit par la DIRECCTE puis délivré par la Préfecture de la région où l'organisme en question à son siège.

## La formation SSCT obligatoire pour tous les membres

Quant à la seconde formation obligatoire du CSE, tous les membres du CSE, titulaires et suppléants, bénéficient de la formation relative à la santé, la sécurité et aux conditions de travail (SSCT), tous les 4 ans de mandat, consécutifs ou non. Elle est obligatoire pour toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

D'après le Code du travail, il s'agit de développer les capacités à déceler et mesure les risques professionnels et d'être initiés aux techniques de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail. **La formation SSCT**, qui dure 3 jours, a ainsi pour objectif :

- d'apporter des informations sur les missions des élus du CSE en matière de SSCT,
- d'être en capacité d'analyser les risques professionnels, les accidents du travail ou les maladies professionnelles
- d'être en définitive un meilleur acteur de la prévention et des bonnes conditions de travail dans l'entreprise.

Il revient à l'employeur de financer cette formation et les conditions de financières sont identiques à celle de la **formation CHSCT** antérieure au CSE (pour rappel, elle est de 36 fois le montant horaire du SMIC par jour et par stagiaire).

Enfin, les membres du comité social et économique disposent d'un droit d'alerte selon différents cas : atteinte aux personnes, danger grave et imminent, alerte économique ou sociale.... Dans ces entreprises, le délégué syndical est membre de droit du CSE.

La formation CSE des entreprises de moins de 300 salariés doit permettre aux membres du comité de comprendre son fonctionnement général. Les élus seront alors en mesure de maîtriser leur rôle au sein du CSE, gérer les activités sociales et culturelles et prendre part à la vie économique de l'entreprise.

## **La formation CSE de moins de 1000 salariés**

Le CSE dans les entreprises de moins de 1 000 salariés doit créer une Commission santé sécurité et conditions de travail. Cette commission intègre au moins trois élus du CSE dont un cadre.

Elle exerce tout ou partie des attributions que lui délègue le comité social et économique en matière de santé et de sécurité et est présidée par l'employeur. La création de cette commission s'impose aussi aux établissements comprenant une installation nucléaire et aux sites Seveso.

La formation des élus du CSE dans les entreprises de moins de 1 000 salariés leur permettra de maîtriser le fonctionnement et le rôle de cette nouvelle instance.

Par ailleurs, une formation obligatoire et spécifique est prévue pour les membres de la **Commission santé sécurité et conditions de travail**.

### **Les formations CSE obligatoires**

Quelles sont les formations obligatoires pour les membres du CSE ? Il existe deux types formations obligatoires pour les membres du CSE :

- **la formation dite économique**, prévue à l'article L. 2315-63
- **la formation santé, sécurité et conditions de travail**, prévue à l'article L. 2315-18 du Code du Travail, appelée également formation SSCT.

#### **Article L. 2315-63, Code du travail**

« Dans les entreprises d'au moins cinquante salariés, les membres titulaires du comité social et économique élus pour la première fois bénéficient, dans les conditions et limites prévues à l'article L. 2145-11, d'un **stage de formation économique d'une durée maximale de cinq jours**. Le financement de la formation est pris en charge par le comité social et économique. Cette formation est imputée sur la durée du congé de formation économique, sociale et syndicale prévu aux articles L. 2145-5 et suivants. »

#### **Article L. 2315-18, Code du travail**

« Les membres de la délégation du personnel du comité social et économique, ou, le cas échéant, les membres de la commission santé, sécurité et conditions de travail bénéficient de **la formation nécessaire à l'exercice de leurs missions en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail** prévues au chapitre II du présent titre, dans des conditions déterminées par décret en Conseil d'État. Le financement de la formation prévue à l'alinéa précédent est pris en charge par l'employeur dans des conditions prévues par décret en Conseil d'État. »

# Le régime indemnitaire RIFSEEP

## EDITO

A partir du 1er janvier 2017, la généralisation du RIFSEEP (Régime indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel), imposera aux collectivités territoriales de modifier le régime indemnitaire versé à leurs agents.

A l'heure où nos collectivités sont confrontées à de fortes contraintes financières ainsi qu'à d'importants bouleversements de la carte territoriale, cette réforme statutaire peut être perçue comme une difficulté supplémentaire à surmonter pour nos équipes.

Et c'est une réalité : ce nouvel outil est complexe avec son organisation en « modules » (un tronc commun, l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (l'IFSE), et le complément indemnitaire annuel (CIA) accompagné d'un dispositif optionnel : l'éventuelle prise en compte de l'expérience professionnelle).

Pendant, cette nouvelle obligation peut aussi être considérée comme une opportunité à saisir : la mise en place du RIFSEEP pourra être l'occasion de « rafraîchir » les régimes indemnitaires versés aux agents de nos collectivités. La mise en œuvre du RIFSEEP permettra en effet de simplifier le maquis des primes versées, de clarifier et, pourquoi pas, d'équilibrer nos pratiques en matière de rémunération indemnitaire.

Le RIFSEEP a aussi été conçu pour faire de la fonction de chaque agent la principale clef du régime indemnitaire et réduire la part liée aux résultats (bien moindre que dans la prime de fonctions et de résultats par exemple). Cette orientation va nécessiter un travail de préparation technique (cotation des postes, création de groupes de fonctions).

La mise en place du RIFSEEP va donc nécessiter que nous menions en amont dans nos collectivités une série de réflexions stratégiques et techniques : quels objectifs lui assignons-nous (simple reconduction du régime indemnitaire antérieur ou, au contraire, outil de mobilisation des agents) ?

Quelle cotation des postes mettons-nous en place ? Quelles modulations individuelles introduisons-nous ? Quelle place donnons-nous à l'absentéisme dans ce dispositif ?

Soucieux d'accompagner les collectivités landaises dans leurs réflexions préalables et dans la construction de leur nouveau régime indemnitaire, le CDG 40 publie ce document « RIFSEEP, guide pratique » qui déroule pas à pas et en pratique la procédure à mettre en œuvre.



Le Président,  
Jean-Claude Deyres

# Avant-propos

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) est composé :

- D'une prime principale, l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE)
- D'une prime accessoire, le complément indemnitaire annuel (CIA)

Le fonctionnement du RIFSEEP modifie en profondeur le fonctionnement des primes et indemnités existant jusqu'alors, passant, pour l'IFSE, d'une logique de cadre d'emplois ou de grades à une logique de postes, de fonctions ; de son côté, le CIA est lié en principe aux résultats de l'évaluation professionnelle.

L'objectif de ce guide pratique, en l'absence à ce jour de circulaire ministérielle spécifique à la fonction publique territoriale, est :

- d'accompagner les collectivités territoriales dans la mise en place de l'IFSE (voir fiches 4 et 5) et du CIA (voir fiche 6), notamment, dans la constitution des groupes de fonctions, du choix des critères, d'une méthodologie, de la prise en compte ou non de l'expérience professionnelle, etc.
- de mettre l'accent sur les différentes questions que chaque collectivité territoriale devra se poser lors du passage au RIFSEEP
- d'apporter des éclairages et des conseils

Pour travailler en amont sur ces différents points, et appréhender les problématiques, le Centre de gestion de la FPT des Landes a constitué, au cours du 1er semestre 2016, des groupes de travail par strate de nombres d'agents :

- un groupe collectivités de moins de 10 agents
- un groupe collectivités comprenant entre 10 et 50 agents
- un groupe collectivités de plus de 50 agents

La liste des membres présents dans ces groupes de travail figure au présent dossier.

Chaque étape de la mise en place du RIFSEEP a fait l'objet de discussions dans ces groupes de travail.

Les exemples et les conseils qui sont donnés dans ces fiches sont le fruit de ces débats.

Pour les collectivités territoriales qui souhaiteraient se voir accompagner dans ces démarches par les services du centre de gestion, des prérequis sont nécessaires : un formulaire retraçant l'état des lieux du régime indemnitaire à compléter par la collectivité et à renvoyer au CDG sera indispensable pour débiter le travail d'étude conjointe (voir fiche 9).

## La prise en compte de l'expérience professionnelle dans l'IFSE : méthodes et outils

La prise en compte de l'expérience professionnelle dans le régime indemnitaire est la nouveauté majeure du dispositif sur le RIFSEEP. Il s'agit d'autant plus d'une particularité que cette notion introduit un critère lié à la personne dans la part du régime indemnitaire qui repose exclusivement sur les fonctions exercées, indépendamment des agents eux-mêmes (IFSE).

Les collectivités qui le souhaitent peuvent ainsi décider de moduler l'IFSE en prenant en compte l'expérience professionnelle acquise par les agents.

### Première étape : nécessité de cerner la définition de l'expérience professionnelle

Il s'agit d'une notion difficile à appréhender, ce que les échanges en groupe de travail sur ce point ont confirmé, faute de définition précise de « l'expérience professionnelle ».

La circulaire ministérielle, qui, pour rappel, ne s'impose pas aux collectivités territoriales, indique que l'expérience professionnelle peut être assimilée à la connaissance acquise par la pratique : le temps passé sur un poste « met l'agent à l'épreuve » qui, de son côté, doit s'approprier sa situation de travail par l'acquisition volontaire de compétences.

Globalement, l'expérience professionnelle se caractérise par :

- l'élargissement des compétences
- l'approfondissement des savoirs
- la consolidation des connaissances acquises

Elle se distingue de l'ancienneté : la durée de présence sur un poste entre en ligne de compte dans la définition de l'expérience professionnelle mais ne se réduit pas à cette seule appréciation, l'ancienneté se traduisant par l'avancement d'échelon.

Il résulte des groupes de travail que :

- la frontière est jugée ténue entre l'appréciation de l'engagement professionnel et la manière de servir (qui relèvent du CIA) et de l'expérience professionnelle
- il est nécessaire de différencier la prise en compte de l'expérience professionnelle de ce qui est attendu dans la fiche de poste de l'agent (le « requis » minimum)
- pour certaines collectivités, l'expérience professionnelle dépend du registre des compétences et savoir-faire alors que la manière de servir dépend du registre du savoir-être

Généralement, l'expérience professionnelle s'inscrit dans une dynamique de progression ; sa prise en compte dans l'IFSE sert à valoriser la progression de l'agent sur son poste, et se distingue donc des critères liés au recrutement de l'agent (diplômes requis, expérience acquise précédemment, etc.) pour occuper le poste.

## Deuxième étape : le choix des critères

Il appartient à chaque assemblée délibérante de fixer les critères et les indicateurs sur lesquels se fondera l'appréciation de l'expérience professionnelle.

Les critères choisis vont résulter des orientations que souhaite prendre la collectivité en fonction des éléments d'expérience professionnelle qu'elle veut valoriser, en intégrant nécessairement la notion de progression dans l'acquisition de l'expérience professionnelle.

### A retenir :

En tout état de cause, il semble pertinent de choisir des critères simples, objectifs, explicables aux agents, et de limiter le nombre de critères, un ou deux maximum avec des indicateurs, sinon il existe un risque de ne plus les maîtriser dans le temps

### Exemple de grille de critères possibles

Critères valorisés	Indicateurs
Approfondissement, élargissement et consolidation des savoirs techniques et des pratiques ; montée en compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>• nombres d'années passées dans le poste</li><li>• nombre de postes occupés en lien avec les compétences techniques requises</li><li>• capacité à diffuser son savoir à autrui</li></ul>
Formations suivies	<ul style="list-style-type: none"><li>• nombre de stages réalisés</li><li>• restitution du contenu des formations : dans le travail et auprès des collègues</li><li>• volonté de réaliser des formations</li></ul>
Tutorat	<ul style="list-style-type: none"><li>• transmission du savoir</li><li>• pédagogie</li></ul>
Parcours professionnel de l'agent : diversité de son parcours ; mobilité, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• nombre d'années</li><li>• nombre de postes occupés</li><li>• nombre de secteurs</li></ul>

### Choix des indicateurs

Afin de limiter le risque de subjectivité des indicateurs qualitatifs, il apparaît plus aisé de mixer critères qualitatifs et quantitatifs.

### Appréciation des indicateurs

A priori, il conviendrait de se fonder plutôt sur une appréciation littérale à l'image de celle utilisée pour l'entretien professionnel ; nécessité d'une réflexion menée par le supérieur hiérarchique direct et d'une discussion avec les agents.

39/65

A retenir :

Ce dernier point résulte des échanges avec les groupes de travail qui estiment que le résultat de l'appréciation sera mieux compris et accepté par les agents, s'ils ont la possibilité d'échanger avec leur supérieur avant la décision finale.

Bien entendu, ce choix relève de la libre administration des collectivités et ne s'impose pas.

Néanmoins, sur la base des critères retenus, il paraît nécessaire d'établir une grille de lecture commune à tous les agents de la collectivité, à compléter par le supérieur hiérarchique direct des agents, qui transmettra ensuite ses propositions à l'autorité territoriale, à qui appartient en tout état de cause la décision finale.

La principale difficulté pour le supérieur hiérarchique va résider dans la nécessité d'objectiver l'appréciation des indicateurs et de la retranscrire à l'autorité territoriale afin qu'il décide en fonction de la grille qui lui est remise de valoriser ou non l'expérience professionnelle.

Là encore, il paraît pertinent que les supérieurs hiérarchiques et l'autorité territoriale puissent échanger avant la décision finale.

De la même manière que pour l'entretien professionnel, il conviendrait que le décideur (le Maire ou le Président) fixe une ligne de conduite aux supérieurs hiérarchiques pour l'établissement de la grille de lecture.

**Exemple de grille de lecture simplifiée**

Critères valorisés	Indicateurs	Appréciation littérale <sup>1</sup>
Approfondissement, élargissement et consolidation des savoirs techniques et des pratiques ; montée en compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombres d'années passées dans le poste</li> <li>• nombre de postes occupés en lien avec les compétences techniques requises</li> <li>• capacité à diffuser son savoir à autrui</li> </ul>	
Formations suivies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre de stages réalisés</li> <li>• restitution du contenu des formations : dans le travail et auprès des collègues</li> <li>• volonté de réaliser des formations</li> </ul>	
Tutorat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transmission du savoir</li> <li>• pédagogie</li> </ul>	
Parcours professionnel de l'agent : diversité de son parcours ; mobilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre d'années</li> <li>• nombre de postes occupés</li> <li>• nombre de secteurs</li> </ul>	

<sup>1</sup> Selon le fonctionnement de la collectivité, et/ou l'organigramme, l'appréciation sera réalisée par le Maire directement s'il est positionné comme le supérieur hiérarchique direct (généralement s'il réalise lui-même les entretiens professionnels), ou par le supérieur hiérarchique direct des agents (secrétaire de mairie ou DGS, responsable de service, etc.).

## **L'IFSE peut tenir compte de l'expérience professionnelle, nouveauté majeure du dispositif**

L'IFSE peut être modulée en tenant compte de l'expérience professionnelle acquise par l'agent.

En l'absence de définition réglementaire, l'expérience professionnelle peut être assimilée à la connaissance acquise par la pratique, l'élargissement des compétences, l'approfondissement des savoirs et la consolidation des connaissances assimilées par l'agent.

Elle ne doit pas être confondue avec l'ancienneté (qui se matérialise par les avancements d'échelon) ou la manière de servir de l'agent.

L'appréciation de l'expérience professionnelle peut être envisagée par la mise en place de critères propres dont les modalités pratiques seront définies par délibération.

Exemples de critères qui pourraient être retenus :

- Les formations suivies. L'indicateur d'évaluation correspondrait au nombre de jours suivis, nombre de stages réalisés, etc.
- Capacité à exploiter son expérience. On peut choisir l'indicateur : diffusion de son savoir à autrui, etc.

Ainsi, l'IFSE peut faire l'objet d'un réexamen qui tient compte de l'expérience professionnelle.

Pour la fonction publique d'Etat, le réexamen de l'IFSE peut intervenir :

- En cas de changement de groupe de fonctions
- En cas de changement de poste à l'intérieur d'un même groupe de fonctions
- En cas de changement de grade suite à promotion
- A minima, tous les 4 ans, en l'absence de changement de poste et au vu de l'expérience acquise par l'agent

Le principe du réexamen du montant de l'IFSE n'implique pas une revalorisation automatique.

Pour la fonction publique territoriale, il appartient à l'assemblée délibérante de décider si l'IFSE peut évoluer ou non en fonction de l'expérience professionnelle.

La circulaire ministérielle applicable à la fonction publique d'Etat indique que deux ans au minimum sont nécessaires à un agent pour s'approprier l'ensemble des missions, il n'est donc pas souhaitable d'envisager une modulation de l'IFSE avant cette période.

## **2. Le complément indemnitaire annuel (CIA)**

Au même titre que l'IFSE, le CIA doit être mis en place au moment de l'instauration du RIFSEEP par l'assemblée délibérante. Le caractère facultatif ne vaut qu'au moment de l'attribution individuelle, l'autorité territoriale ayant la possibilité ou non de l'octroyer, selon les critères retenus par la collectivité.

Le versement du CIA tient compte en principe de l'engagement professionnel et de la manière de servir de l'agent, appréciés au moment de l'évaluation professionnelle. Pour ne pas dénaturer l'esprit du texte, il est recommandé de lier le versement du CIA à l'évaluation professionnelle des agents. A ce titre, pour justifier ou moduler le versement du CIA, il conviendrait d'utiliser tout ou partie des critères utilisés pour l'entretien professionnel. Ces éléments doivent figurer dans la délibération.

## Fiche 2 Rappel de la réglementation : le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)

### Détermination des montants par groupe de fonctions

---

Il revient à l'organe délibérant de déterminer le plafond annuel du CIA par groupe de fonctions dans la limite des montants maxima prévus pour les agents de l'Etat.

A noter que l'assemblée délibérante est tenue de fixer les plafonds annuels de l'IFSE et du CIA pour chaque groupe de fonctions dans la limite du seul plafond global annuel.

Ainsi et sur cette base, l'assemblée délibérante pourra décider d'instaurer par exemple des montants maxima d'IFSE qui seraient supérieurs aux montants maxima réglementaires tant que le plafond global annuel, CIA compris, n'est pas dépassé.

Le CIA ayant un caractère complémentaire, il ne doit pas représenter une part disproportionnée dans le RIFSEEP.

La circulaire ministérielle applicable à la fonction publique d'Etat préconise que le CIA ne dépasse pas :

- 15 % du plafond global du RIFSEEP pour les agents de catégorie A
- 12 % pour les agents de catégorie B
- 10 % pour les agents de catégorie C

Ces pourcentages ne s'imposent pas aux collectivités, toutefois, pour respecter l'esprit du texte, il est recommandé de ne pas trop s'en éloigner.

### Attribution individuelle

---

Le montant du CIA pouvant être attribué par arrêté de l'autorité territoriale à l'agent est compris entre 0% et 100% du montant maximal fixé par groupe de fonctions.

### Périodicité de versement

---

Les collectivités choisissent par délibération la périodicité du versement (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel).

Le CIA peut être versé selon une périodicité différente de celle de l'IFSE. Dans la mesure où le CIA est lié en principe à l'évaluation professionnelle, il est tout à fait possible de le verser en une seule fois en fin d'année ou au début de l'année suivante après l'entretien professionnel.

## 3. Montants annuels maxima de l'IFSE et du CIA (voir tableau ci-après)

Les montants annuels maxima de l'IFSE et du CIA sont fixés par arrêté ministériel.

Les collectivités et établissements publics territoriaux ne doivent pas dépasser le plafond global annuel applicable au corps de l'Etat concerné.

A noter que pour les corps de l'Etat, la réglementation prévoit des montants minima annuels d'IFSE pour chaque groupe de fonctions : ces montants minima ne s'imposent pas dans la fonction publique territoriale.

# Plan de préventions des risques psychosociaux du Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-Mer et des Collectivités territoriales

## Rappel méthodologique

*Le présent plan de prévention des risques psychosociaux est un document cadre qui identifie les principaux risques psychosociaux, recense les missions des acteurs du ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des Collectivités territoriales pouvant être mobilisés pour les prévenir.*

*A partir de ce recensement, il présente plusieurs orientations pour mieux connaître ces risques en sensibilisant et formant aux « signaux d'alerte » et mettre en place, si nécessaire, les mesures correctives appropriées.*

*Ce plan ne recense pas de manière exhaustive les risques auxquels telle ou telle filière d'agents serait plus particulièrement exposée, ni les mesures spécifiques susceptibles d'être prises pour collectivement les prévenir.*

*Il appartiendra à chaque comité d'hygiène et de sécurité (CHS), central ou local, bientôt en charge également des conditions de travail (CHSCT), de réfléchir sur ces risques propres à chaque filière (police, administrative, technique, sécurité civile, gendarmerie, etc).*

*Il ne s'agit pas non plus dans le présent document d'évoquer le traitement, « d'un point de vue curatif », de situations individuelles en tant que telles. Celles-ci relèvent d'une approche souvent pluridisciplinaire des professionnels, médecins, psychologues, assistants de service social, dans le cadre de la protection de la vie privée et du secret professionnel.*

*Ce plan a fait l'objet d'un long travail de conception et de discussion avec l'ensemble des acteurs concernés et en particulier les représentants du personnel, au sein de groupes de travail ad hoc, qui se sont réunis en 2009 et en 2010.*

*Il s'inscrit dans le cadre de la position commune signée le 19 décembre 2008, au plan européen, entre les directeurs généraux des Fonctions publiques (EUPAN) et les organisations syndicales (TUNED).*



# Les risques psychosociaux (RPS)

## Quelques repères

Violences externes ou internes et leurs conséquences : stress, mal-être....

Les risques psychosociaux recouvrent des risques d'origine et de nature variées, qui peuvent mettre en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des personnels et ont, par conséquent, un impact sur le fonctionnement des services.

Les changements survenus dans le monde du travail ces dernières décennies ont entraîné l'émergence de ces nouveaux risques.

La prévention des risques psychosociaux s'inscrit dans le cadre général de la prévention des risques professionnels : l'employeur a l'obligation légale (art L.4121-1 du Code du travail) de prendre les mesures nécessaires pour assurer la santé physique et mentale des travailleurs.

Cette obligation pèse également sur les employeurs publics, quel que soit leur statut.

Ces risques appelés «psychosociaux» (RPS) concernent les individus dans leur environnement de travail. Le trouble peut être caractérisé par l'apparition chez une ou plusieurs personnes de signes plus ou moins perceptibles qui, faute d'attention, peuvent progressivement s'aggraver jusqu'à devenir pathologiques.

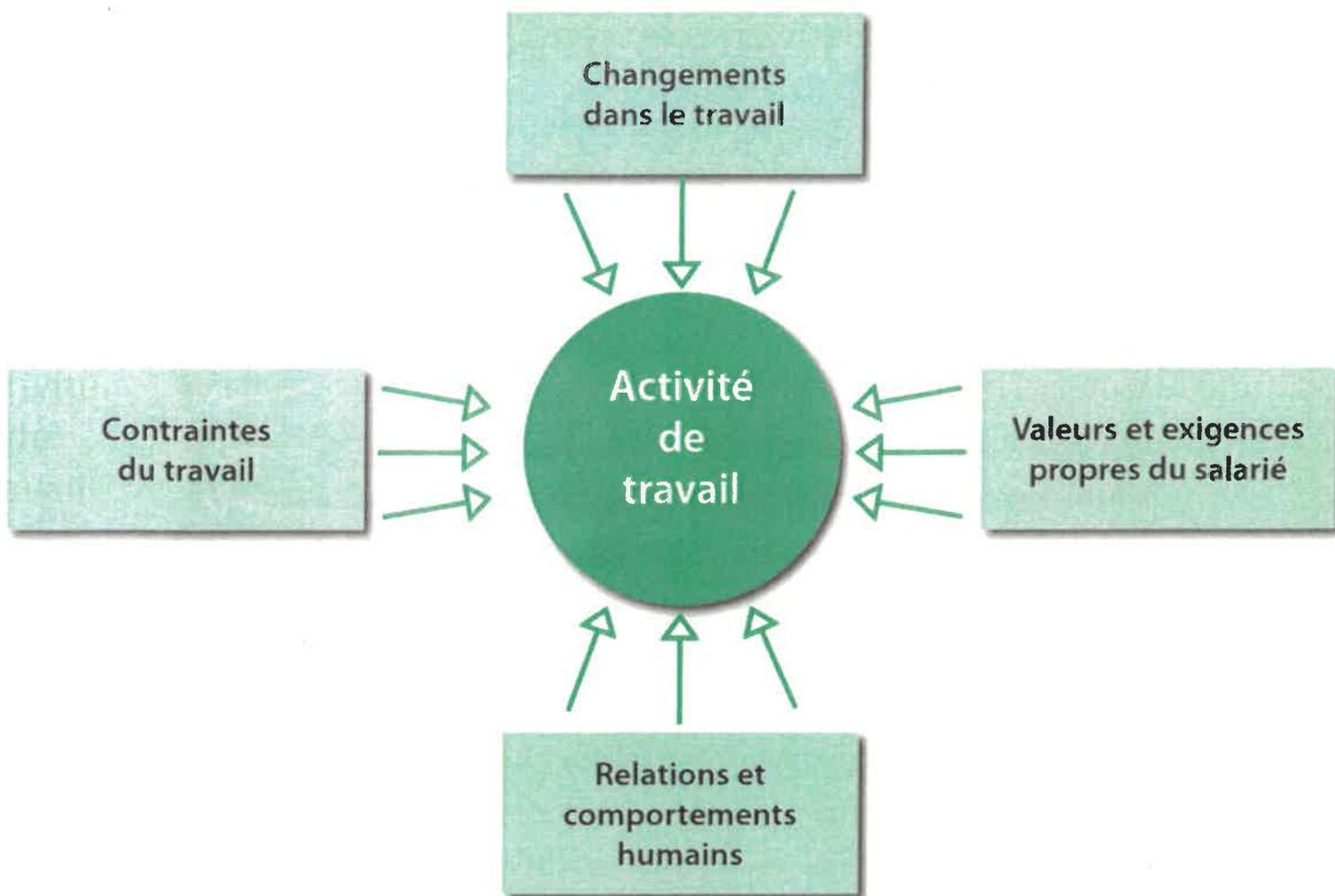


# Les facteurs de risques

Les facteurs de tension susceptibles de créer des risques psychosociaux peuvent être très nombreux et divers. On peut schématiquement les regrouper en quatre grandes catégories :

- ▶▶ Les facteurs liés aux exigences du travail, à la nature des tâches (monotonie, surcharge ou sous-charge de travail, fortes exigences liées à la cadence, à la précision des travaux et à la vigilance, tâches pénibles, dangereuses, perturbations incessantes, environnement physique défavorable : bruit, chaleur, manque d'espace...) ou à l'organisation du travail (horaires de travail ne permettant pas de récupération physiologique, exigences contradictoires, absence d'objectifs clairs, responsabilité liée à l'exécution de la tâche...).
- ▶▶ Les facteurs liés aux exigences des personnes vis-à-vis de leur travail, à la politique de ressources humaines (décalage entre le travail demandé et les valeurs de la personne, sentiment du manque de sens, manque de reconnaissance du travail accompli, faibles perspectives professionnelles, sur ou sous-qualification, rémunération insatisfaisante, horaires de travail peu prévisibles et/ou nuisant à la vie personnelle...).
- ▶▶ Les facteurs liés aux relations de travail, aux difficultés avec les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés, les collègues.
- ▶▶ Les facteurs liés à un vécu difficile des changements : incertitude sur l'évolution, la restructuration ou la réorganisation des services, sur son propre avenir, une stratégie perçue comme peu claire, projets de changements organisationnels ou technologiques mal concertés ou mal accompagnés.





## Quelles conséquences dans la vie professionnelle ?

Pour les agents, ces risques peuvent entraîner des pathologies professionnelles. Les risques psychosociaux sont à l'origine de troubles psychologiques, avec un impact plus ou moins grave sur le plan physique.

Pour les services, l'apparition de ces risques peut se traduire par un désengagement au travail, un absentéisme ou un présentéisme accru, des conflits entre les personnes et conduire à la dégradation de la qualité du service et du climat social.



# La typologie des risques psychosociaux

## Principaux troubles psychosociaux identifiés

L'expression de risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail.

Les RPS ne peuvent répondre à une typologie précise. Leur importante dimension subjective et leurs sources multifactorielles en font un phénomène difficile à définir, à identifier et à prévenir car souvent dans ce domaine, vie privée et vie professionnelle s'enchevêtrent. Ce chapitre propose une typologie des principaux risques identifiés, mais sans viser une quelconque exhaustivité.

Le phénomène de stress est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des RPS. Pourtant le stress n'est pas la seule forme possible d'un mal-être au travail : les conduites addictives, la souffrance au travail en font également partie. La notion de risques psychosociaux prend en compte toutes ces situations et les aborde dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels.

### Définition du stress selon l'accord-cadre européen

Le stress est un état accompagné d'affections ou de dysfonctionnements physiques, psychosociaux ou sociaux qui résultent du sentiment individuel d'être incapable de combler un manque vis-à-vis des exigences ou des attentes qui reposent sur soi.

## Le stress

Le stress est d'abord un phénomène naturel. La mobilisation de l'énergie, l'augmentation de l'attention et le dynamisme pour l'action sont positifs dès lors qu'ils sont adaptés à la situation.

Le stress est un état de tension mentale et physiologique interne. L'état de stress «pathologique», qui est devenu l'acception générale, survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes



que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

Cette définition recouvre trois composantes :

- ▶▶ Les sources de stress qui proviennent des contraintes au travail.
- ▶▶ L'état de tension ou de stress lié au déséquilibre entre contraintes et ressources.
- ▶▶ Les conséquences ou effets du stress sur la santé des agents et sur les résultats du service où ils sont affectés.

Le stress n'est pas une maladie professionnelle mais certaines pathologies (psychiques ou non) en lien avec les facteurs de risques psychosociaux peuvent être reconnues par la Sécurité sociale. Elles impliquent alors la responsabilité de l'employeur.

Les sources origines de stress sont diverses et peuvent être liées au contenu même du travail à effectuer, à son organisation, aux relations de travail, à l'environnement physique et technique.

## Les violences

Les violences sont des insultes, des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail : *«tout acte ou omission commis par une personne portant atteinte à la vie, l'intégrité corporelle ou psychique, la liberté d'une autre personne ou compromettant gravement le développement de sa personnalité et/ou nuisant à sa sécurité financière».*

Source : commission du Conseil de l'Europe, 1987



**Décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux**

❶ Dernière mise à jour des données de ce texte : 05 mai 2017  
NOR : RDFB1419090D  
JORF n°0292 du 18 décembre 2014

Version en vigueur au 07 juin 2023

Le Premier ministre,  
Sur le rapport du ministre de l'intérieur et de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique,  
Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale, notamment ses articles 76 et 80 ;  
Vu l'avis du Conseil national d'évaluation des normes du 11 septembre 2014 ;  
Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale du 17 septembre 2014 ;  
Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,  
Décrète :

**Chapitre Ier : Dispositions permanentes (Articles 1 à 8)****Article 1**

Le présent décret s'applique à tous les corps, cadre d'emplois ou emplois de la fonction publique territoriale dotés d'un statut particulier.

**Article 2**

Le fonctionnaire bénéficie chaque année d'un entretien professionnel qui donne lieu à compte rendu.

Cet entretien est conduit par le supérieur hiérarchique direct.

La date de l'entretien est fixée par le supérieur hiérarchique direct en fonction, notamment, du calendrier de la commission administrative paritaire dont relève l'agent évalué.

**Article 3**

Modifié par Décret n°2017-722 du 2 mai 2017 - art. 5

L'entretien professionnel porte principalement sur :

1° Les résultats professionnels obtenus par le fonctionnaire eu égard aux objectifs qui lui ont été assignés et aux conditions d'organisation et de fonctionnement du service dont il relève ;

2° Les objectifs assignés au fonctionnaire pour l'année à venir et les perspectives d'amélioration de ses résultats professionnels, compte tenu, le cas échéant, des évolutions prévisibles en matière d'organisation et de fonctionnement du service ;

3° La manière de servir du fonctionnaire ;

4° Les acquis de son expérience professionnelle ;

5° Le cas échéant, ses capacités d'encadrement ;

6° Les besoins de formation du fonctionnaire eu égard, notamment, aux missions qui lui sont imparties, aux compétences qu'il doit acquérir et à son projet professionnel ainsi que l'accomplissement de ses formations obligatoires ;

7° Les perspectives d'évolution professionnelle du fonctionnaire en termes de carrière et de mobilité.

Lorsque le fonctionnaire a atteint, depuis au moins trois ans au 31 décembre de l'année au titre de laquelle il est procédé à l'évaluation, le dernier échelon du grade dont il est titulaire et lorsque la nomination à ce grade ne résulte pas d'un avancement de grade ou d'un accès à celui-ci par concours ou promotion internes, ses perspectives d'accès au grade supérieur sont abordées au cours de l'entretien et font l'objet d'une appréciation particulière du supérieur hiérarchique dans le compte rendu de cet entretien mentionné à l'article 5. Cette appréciation est portée à la connaissance de la commission administrative paritaire compétente. Ces dispositions sont applicables aux agents en position de détachement, aux agents intégrés à la suite d'un détachement ou directement intégrés, qui n'ont bénéficié, depuis leur nomination au sein de leur administration, établissement ou collectivité territoriale d'origine, d'aucune promotion ni par voie d'avancement ni par voie de concours ou de promotion internes.

L'agent est invité à formuler, au cours de cet entretien, ses observations et propositions sur l'évolution du poste et le fonctionnement du service.

**NOTA :**

Conformément à l'article 7 du décret n° 2017-722 du 2 mai 2017, les dispositions du présent article s'appliquent à compter de l'établissement des tableaux d'avancement de grade de l'année 2019.

**Article 4**

Les critères à partir desquels la valeur professionnelle du fonctionnaire est appréciée, au terme de cet entretien, sont fonction de la nature des tâches qui lui sont confiées et du niveau de responsabilité assumé. Ces critères, fixés après avis du comité technique, portent notamment sur :

1° Les résultats professionnels obtenus par l'agent et la réalisation des objectifs ;

2° Les compétences professionnelles et techniques ;

3° Les qualités relationnelles ;

4° La capacité d'encadrement ou d'expertise ou, le cas échéant, à exercer des fonctions d'un niveau supérieur.

**Article 5**

49/65

Le compte rendu de l'entretien, établi et signé par le supérieur hiérarchique direct, comporte une appréciation générale littérale exprimant la valeur professionnelle du fonctionnaire au regard des critères fixés à l'article 4.

## Article 6

Les modalités d'organisation de l'entretien professionnel sont les suivantes :

- 1° Le fonctionnaire est convoqué huit jours au moins avant la date de l'entretien par le supérieur hiérarchique direct ;
- 2° La convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'intéressé et d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel servant de base au compte rendu ;
- 3° Le compte rendu porte sur les thèmes prévus à l'article 3 ainsi que sur l'ensemble des autres thèmes qui, le cas échéant, ont été abordés au cours de l'entretien ;
- 4° Dans un délai maximum de quinze jours, le compte rendu est notifié au fonctionnaire qui, le cas échéant, le complète par ses observations sur la conduite de l'entretien ou les différents sujets sur lesquels il a porté, le signe pour attester qu'il en a pris connaissance et le renvoie à son supérieur hiérarchique direct ;
- 5° Le compte rendu, complété, le cas échéant, des observations de l'agent, est visé par l'autorité territoriale ;
- 6° Le compte rendu est versé au dossier du fonctionnaire par l'autorité territoriale et communiqué à l'agent ;
- 7° Lorsque la collectivité territoriale ou l'établissement public local est affilié à un centre de gestion, une copie en est communiquée à celui-ci, dans les délais compatibles avec l'organisation des commissions administratives paritaires.

## Article 7

I. - L'autorité territoriale peut être saisie par le fonctionnaire d'une demande de révision du compte rendu de l'entretien professionnel. Cette demande de révision est exercée dans un délai de quinze jours francs suivant la notification au fonctionnaire du compte rendu de l'entretien. L'autorité territoriale notifie sa réponse dans un délai de quinze jours à compter de la date de réception de la demande de révision du compte rendu de l'entretien professionnel.

II. - Les commissions administratives paritaires peuvent, à la demande de l'intéressé et sous réserve qu'il ait au préalable exercé la demande de révision mentionnée à l'alinéa précédent, proposer à l'autorité territoriale la modification du compte rendu de l'entretien professionnel. Dans ce cas, communication doit être faite aux commissions de tous éléments utiles d'information. Les commissions administratives paritaires doivent être saisies dans un délai d'un mois à compter de la date de notification de la réponse formulée par l'autorité territoriale dans le cadre de la demande de révision. L'autorité territoriale communique au fonctionnaire, qui en accuse réception, le compte rendu définitif de l'entretien professionnel.

## Article 8

Pour l'établissement du tableau d'avancement prévu à l'article 80 de la loi du 26 janvier 1984 susvisée et de la liste d'aptitude prévue à l'article 39 de cette même loi, il est procédé à une appréciation de la valeur professionnelle du fonctionnaire, compte tenu notamment :

- 1° Des comptes rendus d'entretiens professionnels ;
  - 2° Des propositions motivées formulées par le chef de service ;
  - 3° Et, pour la période antérieure à la mise en place de l'entretien professionnel, des notations.
- Les fonctionnaires sont inscrits au tableau d'avancement par ordre de mérite ou sur la liste d'aptitude. Les candidats dont le mérite est jugé égal sont départagés par l'ancienneté dans le grade.

## Chapitre II : Dispositions finales (Articles 9 à 10)

### Article 9

Les dispositions du présent décret s'appliquent aux évaluations afférentes aux activités postérieures au 1er janvier 2015.

A abrogé les dispositions suivantes :

- Décret n°86-473 du 14 mars 1986  
Art. 1, Art. 2, Art. 3, Art. 4, Art. 5, Art. 6, Art. 7
- Décret n°2010-716 du 29 juin 2010  
Art. 1, Art. 2, Art. 3, Art. 4, Art. 5, Art. 6, Art. 7, Art. 8, Art. 9, Art. 10, Art. 11

### Article 10

Le ministre de l'intérieur et le ministre de la décentralisation et de la fonction publique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 16 décembre 2014.

Manuel Valls  
Par le Premier ministre :

La ministre de la décentralisation et de la fonction publique,  
Marylise Lebranchu

Le ministre de l'intérieur,  
Bernard Cazeneuve

50/65

# La rémunération au mérite : pas si simple...

Publié le 03/04/2018 • Par [Claire Boulland](#) • dans : [A la une](#), [A la une emploi](#), [A la Une RH](#), [Actu Emploi](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)



[pietropiccioli/Cultura/Sean Young](#)

Principalement adeptes de la reconnaissance « semi-collective », les territoriaux ne savent que trop bien les risques d'une rémunération plus individualisée, l'un des chantiers que souhaite lancer le gouvernement.

Le dispositif actuel récompensant « l'engagement professionnel et la manière de servir » des agents n'a même pas quatre ans que, déjà, le gouvernement planche sur une meilleure reconnaissance de l'implication individuelle et collective. Le Rifseep a deux composantes : une obligatoire, l'IFSE ; l'autre, non reconductible automatiquement, le CIA. C'est par le biais de ce deuxième outil que le mérite d'un agent est réévalué chaque année.

Aucune donnée n'existe sur la mise en place de ce CIA au niveau national. La seule disponible provient du baromètre HoRHizons 2017 publié en octobre dernier et concerne le régime indemnitaire dans son ensemble : le Rifseep a fait l'objet d'une délibération dans 45 % des collectivités et établissements publics de coopération intercommunale.

FOCUS

51/65

Enquête sur le CIA : Combien de collectivités ont mis en place le CIA ? Selon nos informations, la Fédération nationale des centres de gestion de la fonction publique territoriale entend investiguer et récolter des données à ce sujet.

Sans doute que la circulaire du 3 avril 2017 de la direction générale des collectivités territoriales enjoignant ces dernières à le mettre en place a pu agir comme un électrochoc, imagine Jean-Pierre Bouquet, maire (PS) de Vitry-le-François (143 agents, 13 150 hab., Marne) et président de la formation spécialisée « questions institutionnelles, statistiques et études » du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale.

**La rémunération au mérite se développe à la faveur du déploiement du Rifseep, un nouveau régime indemnitaire qui remplace les indemnités et primes existantes.**

Si la rémunération au mérite n'est pas une idée nouvelle dans la Fonction publique, avec un premier texte paru en 2008, les rémunérations plus individualisées sont encore très peu répandues.

**Un changement de paradigme pour les agents publics**

Historiquement, la Fonction publique est gérée de façon uniforme à travers le **point d'indice**, qui sert à **calculer le salaire brut d'un fonctionnaire**. La valeur du point d'indice, qui s'élève à **4,69 €** depuis le 1<sup>er</sup> février 2017, est unique et c'est l'indice majoré, propre à chaque fonctionnaire, qui permet de faire varier le traitement. Différents critères sont également pris en compte, tels que **l'échelon, le grade, le cadre d'emploi** ou encore **l'ancienneté**.

Mais, jusqu'à présent, la performance individuelle n'était récompensée qu'à la marge. Dans la Fonction publique hospitalière, les soignants peuvent par exemple bénéficier d'une **prime de service attribuée selon la notation**. Quant aux **cadres administratifs**, ils peuvent recevoir sous certaines conditions **une prime de fonctions et de résultats**. La généralisation de la rémunération au mérite relève donc d'un véritable changement de paradigme, qu'elle s'applique aux équipes ou bien aux personnes.

**Le Rifseep : un nouveau dispositif à connaître**

Dans la Fonction publique d'État et la Fonction publique territoriale, **un nouveau dispositif appelé Rifseep** a vu le jour et remplace la plupart des primes et indemnités existantes. Il est composé de **deux primes**. D'un côté, **une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE)**, versée mensuellement. Cette prime est destinée à **valoriser l'exercice des fonctions**. De l'autre, **un complément indemnitaire annuel (CIA)**. Facultative, cette seconde prime a pour but de **saluer spécifiquement l'engagement professionnel des agents**. Un montant maximal est fixé par groupe de fonctions ; le groupe 1 étant celui qui contient les fonctions à très haut niveau de responsabilités. Les agents perçoivent ensuite entre 0 et 100% de ce montant maximal sur le fondement d'une analyse multicritères prenant en compte la valeur professionnelle de

l'agent, son investissement personnel, son sens du service public, sa capacité à travailler en équipe...

### **Des écueils liés aux spécificités du service public**

Un premier bilan du Rifseep a été publié par la Direction générale de l'administration et de la Fonction publique en juillet 2018. Dans la Fonction publique d'État, le déploiement du **Rifseep a été dynamique** mais les montants attribués sont inégalement modulés. Dans la Fonction publique territoriale, il s'avère qu'**une très grande partie des collectivités** de plus de 3 500 habitants **a mis en place le Rifseep**. Cependant, les disparités peuvent être importantes d'un département à l'autre et le régime indemnitaire est encore peu présent dans les grandes collectivités.

La rémunération au mérite dans la Fonction publique bute contre **quelques écueils**, en majeure partie liés aux spécificités du service public. Ainsi, **la notion de « mérite » s'évalue difficilement**, en particulier pour les agents à un haut niveau hiérarchique qui dépendent plus étroitement du politique. La rémunération au mérite risque en outre d'attiser la concurrence de certains services qui doivent souvent travailler en complémentarité. Enfin, les études aux États-Unis et en Grande-Bretagne font état **d'un impact flou sur la qualité et la continuité du service public**.

En France, le gel du point d'indice des trois versants de la Fonction publique et la volonté de l'exécutif d'apporter une compensation conduisent à augmenter la part de variable des fonctionnaires. **Un an de négociation est prévu** avec les organisations syndicales et un projet de loi devrait être présenté au début de l'année 2019.

# Guide sur la performance dans les collectivités territoriales

## L'amélioration de la performance des collectivités territoriales :

### de l'intention à la pratique

Etude réalisée par trois élèves administrateurs territoriaux

#### Introduction

La performance publique est un sujet qui conduit souvent à des positions caricaturales et à l'affirmation de positions idéologiques. Tout le monde a un avis sur l'action publique et son niveau de performance. Une approche sociétale est donc un préalable nécessaire et conduit à mieux appréhender la performance ressentie par nos concitoyens, et plus particulièrement celle des collectivités territoriales. Par ailleurs, l'impasse ne peut être faite sur un contexte général de remise en cause de l'action de l'Etat. Ce phénomène retentit indirectement sur l'appréciation de la performance des collectivités territoriales. Dans un premier temps, il est proposé de présenter les grandes lignes de la pensée dominante :

- (1) depuis une vingtaine d'années, la performance de l'Etat est clairement interrogée ;
- 2) l'économie de marché s'est imposée avec, en corollaire, l'axiome selon lequel « seules les entreprises créeraient de la croissance » et, en filigrane, « dans la configuration actuelle, l'action publique serait un frein à la croissance ».

On tentera, dans un second temps, d'objectiver l'action publique et l'action privée, pour dépasser une opposition devenue traditionnelle, mais pouvant être contre-productive. Il conviendra aussi de montrer qu'il faut distinguer l'action de l'Etat et l'action des collectivités territoriales. Ensuite, la réflexion sera recentrée sur la performance des collectivités territoriales, en montrant notamment qu'il ne s'agit pas de s'inscrire dans la rupture - comme c'est nécessaire pour l'Etat - mais dans la continuité et l'anticipation. Enfin, nous tenterons d'appréhender le concept de performance et de proposer notre définition. Contexte général : une action publique remise en cause et une forte attente de performance publique Un Etat affaibli et remis en cause Avertissement liminaire : On rappellera que cette partie cherche à faire ressortir la vision dominante de l'opinion publique sur l'action publique. L'objectif est avant tout de restituer l'argumentaire de ceux qui remettent en cause la performance publique.

Deux phénomènes ont marqué les esprits :

- (1) l'échec de l'expérience du communisme soviétique et le triomphe de la démocratie libérale ;
- (2) un Etat (en France) qui s'affaiblit et une économie de marché qui s'impose. Guide sur la performance dans les collectivités territoriales -

Concernant le second point, pour les détracteurs de l'action publique, la crise des finances publiques est le principal révélateur de la crise de l'Etat. L'augmentation des dépenses publiques plus rapide que la croissance des recettes a structurellement conduit au creusement des déficits publics et à l'accumulation de dettes. Sur fond de crise des finances de l'Etat, l'action publique est soumise à de multiples remises en cause : impossibilité de juguler le chômage de masse ; incapacité à restaurer les comptes de la sécurité sociale ; difficultés à résoudre durablement la question du financement des retraites ; crise des finances publiques. Plus généralement, l'Etat éprouve des difficultés à imposer les réformes structurelles nécessaires. Cette situation conduit au sentiment global

de non performance de l'action de l'Etat. Pour l'opinion publique, l'Etat serait impuissant à résoudre ces problèmes. Par ailleurs et concomitamment, plusieurs éléments conduisent à fragiliser la position de l'Etat : au niveau infra-national, la décentralisation et la privatisation des services publics ; au niveau supra-national, la mondialisation et la construction européenne. Ce sentiment de fragilisation est conforté par un véritable changement de la culture économique des agents, avec la prédominance de l'économie de marché. L'Etat est peu à peu considéré comme illégitime en matière économique. Il est même considéré par certains comme un frein à la création de richesse. La croissance économique anémique constatée depuis une trentaine d'années, malgré quelques périodes de reprise, est souvent prise comme argument par les défenseurs de cette position. Une économie de marché en plein essor Il est couramment admis que la croissance de l'économie est le seul fruit de l'activité des entreprises. Les entreprises créent la croissance, seules. L'Etat est même souvent considéré comme un frein au développement économique, par manque d'adaptabilité et d'anticipation. Il est aussi admis que ces entreprises sont « valeureuses » puisqu'elles doivent affronter la mondialisation, c'est-à-dire un environnement hautement hostile de concurrence débridée. Les success stories d'entrepreneurs talentueux sont très médiatisées. Le niveau de prise de risque de l'actionnaire justifie son niveau de rémunération. Le modèle de l'entreprise a fini par s'imposer à l'ensemble des compartiments de la société, dont la sphère publique, et à diffuser de nouvelles valeurs sociétales, par porosité, d'autant plus facilement qu'il ne s'oppose à aucun autre modèle ayant fait ses preuves. La culture du résultat et de l'efficacité est peu à peu entrée dans les valeurs sociétales. L'opinion publique a de plus en plus de mal à comprendre que des critères différents puissent guider l'action publique et l'action privée. Cette situation est amplifiée par un marketing efficace des entreprises qui place les clients au cœur de leurs priorités. Et pourquoi ne pas appliquer les facteurs de réussite des entreprises à la sphère publique ? Pour autant, cette vision dominante d'une sphère publique dépassée et d'une sphère privée incarnant l'unique salut économique et social est trop peu nuancée pour rendre compte d'une situation plus complexe.

### **L'amélioration de la performance des collectivités territoriales : de l'intention à la pratique -**

Dépasser l'opposition contre-productive publique-privée

L'action publique ne peut être résumée à ses seules difficultés Il convient tout d'abord de noter que le secteur public a connu et connaît de nombreux succès. A ce titre, citons les grandes réussites de nos entreprises publiques françaises comme les centrales nucléaires d'Areva ou les technologies de France Telecom. De même nos services publics sont souvent cités en exemple au niveau international : le système de santé publique français est classé premier par l'OMS, nos autoroutes sont reconnues dans le monde entier et la privatisation de ce secteur public a pu se dérouler dans d'excellentes conditions financières. L'objectif n'est pas de se gargariser, mais d'objectiver le niveau de performance de nos services publics. L'impression de non performance de l'action publique doit être relativisée. Les services publics sont rendus avec, en général, un bon niveau de qualité. Pour autant, reste la question non anecdotique du coût, qui peut sembler, en certains cas, élevé au regard des résultats. Mais, même cette question mérite qu'on s'y attarde. En effet, n'est-il pas normal que le vieillissement de la population conduise à des surcoûts médicaux et de dépendance et donc de voir les déficits en la

matière se creuser ? N'est-il pas logique qu'une culture du risque zéro conduise à des surcoûts ? La question reste de savoir comment financer ces tendances sociétales. Une partie de la réponse passe par la performance mais, il n'est pas évident que la seule performance parvienne à dépasser des problèmes aussi structurels. Il convient enfin de noter que l'Etat a pu se réorganiser notamment via la décentralisation. Le succès de la première vague de décentralisation a montré la capacité des collectivités territoriales à mener des politiques publiques performantes, à tel point que l'acte II de la décentralisation est apparu consensuel dans le principe (pas forcément dans les modalités de mise en œuvre).

### **Les limites de l'économie de marché**

De la même façon, l'infaillibilité de l'économie de marché n'a pas beaucoup de sens, ce qui rend dangereuse sa transposition au secteur public, qui doit définir son propre modèle intégrant ses contraintes et ses spécificités, en particulier l'intérêt général. Là encore, il ne s'agit pas de remettre en cause les bienfaits de l'économie de marché, mais d'en montrer les limites de telle sorte que l'Etat et les collectivités territoriales améliorent leurs performances sans s'appuyer sur des modèles imparfaits et inadaptés. Il convient tout d'abord de noter que la situation des entreprises est très diverse. Quelles similitudes entre une TPE de 10 personnes et une entreprise du CAC 40 ? Comment comparer le président d'une multinationale et le gérant d'une petite SARL ? Les deux entreprises auront-elles la même définition de la performance ? Pour la première, être performante se mesurera en rentabilité des fonds propres ou en capacité à dégager des dividendes pour les actionnaires. Pour la seconde, la performance se résumera souvent en terme de survie. De quel modèle de performance parle-t-on ? De plus, l'entreprise moyenne a une durée de vie courte : 5 ans. Cette différence de temporalité entre l'action publique et l'action privée est aussi à prendre en compte dans l'analyse de la performance.

Il convient également de noter que les crises sectorielles sont assez fréquentes. Les secteurs industriels, technologiques et financiers se restructurent régulièrement avec des crises souvent graves, dans lesquelles les collectivités publiques peuvent intervenir afin d'accompagner le changement : crises financières à répétition (devises, marchés actions ...), graves crises industrielles (sidérurgie, chantiers navals), crise internet au début des années 2000 ... Ces crises font ressortir un besoin permanent de régulation externe, admis même par les théoriciens néolibéraux : loi NRE en 2001, loi Sarbanes-Oxley (USA), crise actuelle des stocks-options, loi anti-OPA ... L'analyse montre que l'action publique peut être (et même est souvent) performante et que l'action privée n'est pas forcément gage de performance. L'idée d'opposer l'action publique et l'action privée n'a pas vraiment de sens : le secteur privé ne peut se développer durablement sans un Etat fort (au moins en tant que stratège et régulateur) ; le secteur public ne peut jouer pleinement son rôle sans s'asseoir sur une économie en croissance, c'est-à-dire une économie s'appuyant sur des entreprises performantes. Une fois ce débat « classique » dépassé, il convient de s'interroger sur ce que peut recouvrir la performance publique et sur quel modèle elle peut reposer - le modèle de l'entreprise bien qu'utile, ne suffisant pas. La construction d'un modèle adapté est un sujet brûlant pour toutes les collectivités. Tentative de définition de la performance des collectivités territoriales Contrairement à l'Etat, la situation financière territoriale est saine C'est dans ce contexte que le thème de la performance publique s'est

développé. Il est aujourd'hui au cœur de toutes les préoccupations pour trois raisons principales, nous semblerait-il : le modèle de l'entreprise qui s'est propagé à tous les compartiments de la société, l'exigence croissante des citoyens en terme d'utilisation des fonds publics et de transparence démocratique ; la grave crise financière touchant les finances publiques de l'Etat. Concernant le second point, on notera que la société devient particulièrement attentive à la performance de l'action publique. Elle exige que lui soit rendue des comptes sur les politiques publiques menées. Le citoyen se conçoit progressivement comme un consommateur de services publics, ce qui contraint les collectivités à communiquer sur les services publics rendus. Le modèle de l'entreprise où « le client est roi » finit par s'imposer à l'Etat et aux collectivités territoriales : « l'usager – contribuable – électeur devient roi ». Pour ce qui est du troisième point, il semble que la crise des finances publiques de l'Etat explique largement la prise de conscience de la nécessité d'accroître la performance. La LOLF, lancée par le gouvernement en 2001, peut d'ailleurs être considérée comme une réponse à une crise financière « grave ». En effet, quel a été l'élément déclencheur de ce bouleversement, c'est-à-dire du passage « d'une culture de moyens à une culture de résultats » ? La volonté d'être plus performant ou l'obligation de faire face à une grave crise financière ? Sans nul doute : la crise financière. Cette crise financière est d'autant plus grave – - un déficit annuel de plus de 50 Md€ et une accumulation de dette d'environ 1.200 Md€ - que les perspectives restent dégradées : croissance à moyen terme atone, dépenses publiques futures élevées (retraites, assurance-maladie ...). On se risquera à conclure que cette recherche de vertu budgétaire est donc la conséquence d'une grave crise des finances publiques de l'Etat. C'est en partant de ce constat que l'on s'interrogera sur la performance des collectivités territoriales. Faut-il appliquer les principes « lolfiens » aux collectivités territoriales ? En effet, si l'Etat se trouve dans une impasse financière, les collectivités présentent au contraire une situation saine. Les deux situations sont ainsi difficilement comparables. Doit-on pour autant considérer que la situation financière des collectivités territoriales révèle une gestion performante ? Sûrement, en partie. Mais les collectivités territoriales ne doivent-elles pas en profiter pour « instrumentaliser » la LOLF afin de se moderniser ? La LOLF « localisée » n'est-elle pas une opportunité à saisir pour les collectivités ? Un levier de modernisation ? En tout état de cause, les collectivités territoriales ont un sérieux avantage comparatif sur l'Etat : globalement, elles bénéficient de solides fondamentaux financiers. Cet avantage les autorise à prendre du temps pour réfléchir, avec une certaine sérénité, sur ce que recouvre leur performance. Les collectivités sont encore dans la prévention, alors que l'Etat est dans la correction. C'est dans ce contexte général que les collectivités territoriales sont aujourd'hui bien positionnées pour aborder la question de la performance, dans la mesure où elles ne subissent pas une crise financière. Cette situation favorable est toutefois à relativiser au regard des transferts de compétences de la décentralisation, partiellement compensés en certains domaines. Elles peuvent s'inspirer du modèle de l'entreprise et des avancées de l'Etat pour construire leur propre conception de la performance. Une notion de la performance publique difficile à appréhender Si le thème de la performance est désormais sur le devant de la scène des collectivités territoriales, il convient toutefois d'admettre que la préoccupation des collectivités pour ce thème n'est pas née avec la LOLF. Les objectifs d'améliorer la qualité des services publics, de maîtriser les coûts, de respecter les délais – qui sont autant de composantes de la performance – ne sont pas nouveaux pour les collectivités. Cette effervescence

autour de la performance doit plus être considérée comme une continuité et une opportunité supplémentaire que comme une rupture.

### **La performance : un concept multiforme, sensible et difficilement saisissable**

Les 200 entretiens menés dans une trentaine de collectivités permettent de tirer un premier enseignement : la notion de performance est difficile à cerner. Autant il semble relativement aisé d'appréhender la performance sportive d'un marathonien ou la performance financière d'une entreprise, autant l'exercice est plus ardu pour la performance d'une collectivité territoriale. Une première raison peut être avancée : la capacité à mesurer l'activité ou son évolution. Dans le premier cas, la mesure de la performance est simple et certaine : il s'agit du temps de course pour le marathonien et du résultat net ou de la Guide sur la performance dans les collectivités territoriales - 20 / 230 - rentabilité de fonds propres pour l'entreprise. Dans le second cas, quel outil fiable utiliser pour mesurer (évaluer) la performance d'une collectivité territoriale ? Aucun indicateur ne s'impose avec évidence. L'environnement territorial est complexe : les acteurs sont nombreux et leurs intérêts potentiellement contradictoires, voire parfois irrationnels. Ce constat produit une sorte de halo d'incompréhension et d'incertitude autour de la performance des collectivités territoriales. Malgré ce caractère insaisissable, le sujet de la performance ne laisse pas indifférent. Il est diversement appréhendé, mais suscite de vives réactions : elle peut être anxiogène car liée au changement ; elle peut faire sourire - la performance étant considérée comme un phénomène de mode, donc éphémère ; elle peut même agacer. La performance est donc un sujet sensible. Par ailleurs, le terme « performance » est très rarement employé seul. Il est toujours qualifié : performance publique, performance des collectivités territoriales, performance de l'administration, performance (qualité) des services publics, performance des politiques publiques (ou performance de telle ou telle politique publique), performance de l'action publique, performance financière, performance sociale, plus rarement performance politique... C'est cette qualification qui donne tout son sens au mot performance mais nuit à la lisibilité du concept. Dans le cadre de cette réflexion, on s'attachera à discuter la performance des collectivités territoriales, ce qui donne une dimension globale à la performance. ③ Entre performance réalisée et performance ressentie Il arrive souvent que la performance de l'administration perçue par les usagers ou par les politiques ne concorde pas avec la performance réelle de l'organisation. Cette gestion de la perception renforce la difficulté d'appréhender la performance. C'est peut-être en raison de ce caractère insaisissable que la notion de performance a du mal à se développer dans les collectivités territoriales. ③ De nombreux freins au développement de la performance Il est vrai que l'impossibilité actuelle de définir les contours et les enjeux de la performance ne facilite pas la promotion et le développement de la performance dans les collectivités territoriales. D'autres freins à son expansion sont également à préciser. Tout d'abord, le rejet du modèle de l'entreprise chez certains agents : évoquer les termes de productivité, d'efficacité, d'efficience, de concurrence territoriale, agace les agents qui revendiquent un traitement du secteur public en accord avec ses spécificités. Viennent ensuite la complexité de l'action publique territoriale, le grand nombre des métiers et la définition même du contour des politiques publiques. Vient enfin la difficulté à conduire le changement et à motiver les agents. Concernant ce dernier point, on a pu noter, chez certains agents un sentiment de lassitude suite à une succession de changements infructueux.

## **La question de la mesure de la performance**

Pour aborder ce que peut recouvrir la performance, il est proposé de s'interroger sur les critères permettant de juger le niveau de performance d'une collectivité. A partir de quel(s) élément(s) peut-on affirmer qu'une collectivité est globalement performante ? Peut-on d'ailleurs utiliser un critère unique pour évaluer la performance « globale » d'une collectivité ? Il semble que non. En effet, le critère d'évaluation de la performance d'une collectivité ne peut être exclusivement financier. Une collectivité est-elle performante lorsque sa situation financière est saine, voire bonne ? Elle est performante financièrement. Mais peut-on en conclure systématiquement que sa performance « globale » est satisfaisante ou que c'est une collectivité performante ? Non, pas systématiquement. A titre d'exemple, une situation financière saine peut être due à une politique sous-optimale d'investissements et/ou un périmètre des services publics trop restreint... Le critère financier peut s'avérer trop réducteur. Même constat en utilisant le critère des coûts : une collectivité performante pourrait être une collectivité qui parviendrait uniquement à maîtriser ses coûts ? Il s'agirait alors de piloter la performance de la collectivité par les coûts. Mais quid des demandes des usagers et de la définition du périmètre des services publics locaux ? Là encore, le critère, utilisé seul, paraît trop réducteur. Prenons enfin comme dernier exemple le critère de satisfaction des usagers et des citoyens. « Les français sont satisfaits de leurs services publics locaux et préfèrent les voir gérés directement par leur commune, selon le baromètre réalisé par l'institut BVA pour le quotidien La Tribune et La Gazette, publié le 22 juin. Selon cette enquête, 87% des personnes interrogées se déclarent « globalement satisfaites » des services publics dont elles sont les usagers, une hausse de 15 points par rapport à 2001... Les personnes interrogées se perçoivent, avant-tout, comme des clients-consommateurs face aux services publics locaux, à 31% contre 22% en 2004... 24% se considèrent « citoyens », 23% « usagers » et 20% seulement « contribuables »... Sur le mode de gestion des services publics, une majorité de sondés, 59%, affirment préférer une gestion directe à une gestion déléguée, même si 52% ne savent pas expliquer la différence entre les deux. »<sup>1</sup> . Les français sont donc plutôt satisfaits des services publics rendus. Peut-on en conclure que les collectivités sont performantes ? Il semble que non. La liste des critères d'évaluation de la performance est encore longue : qualité des services publics, avancement des projets politiques, succès électoral, attractivité territoriale, mobilisation des agents, capacité de l'administration à se moderniser ... Ces critères, pris isolément, sont tous trop réducteurs pour véritablement permettre d'évaluer la performance d'une collectivité. Par cette méthode des critères d'évaluation de la performance, on sent intuitivement que la mesure de la performance « globale » d'une collectivité territoriale pourrait être une « juste et subtile » combinaison de différents critères présentés ci-dessus.

## **Fiabilité et temporalité des indicateurs des tableaux de bord**

Les services produisent les indicateurs et exercent un autocontrôle sur la fiabilité des données produites. Or, deux logiques s'opposent dans la mise en œuvre de ces procédures : la « logique du faire » prend souvent le pas sur la « logique du dire ce que l'on fait ». Tant la production des indicateurs que l'autocontrôle sont touchés par cette difficulté. Au total, l'indicateur n'est pas remis à jour ou bien n'est pas produit par les services. Dans la plupart des collectivités, des référents ou des responsables pour la

production de tel ou tel indicateur sont identifiés. Si ce choix permet de limiter les défauts de fiabilité, il ne le résout pas entièrement. Dans certains cas, le service ou la direction du contrôle de gestion interne constitue un deuxième niveau de fiabilisation. Les contrôleurs de gestion passent alors beaucoup de temps au téléphone pour corriger la défaillance. L'habitude du suivi des tableaux de bord et sa bonne connaissance par la direction de son fonctionnement lui permettent d'alerter le directeur sur des indicateurs « douteux ». À l'intérieur de la direction, l'autocontrôle est plus difficile et tributaire du dilemme illustré plus haut. La question de la fiabilité est liée à celle de la temporalité. À partir d'un certain point, la fiabilité est décroissante en fonction de la fréquence des mesures. Certaines collectivités font clairement apparaître la fréquence de mesure, d'autres sont dans une logique mensuelle. Pour un même sujet, les périodicités varient d'une collectivité à l'autre. Trois rythmes pour la production des indicateurs se dégagent : mensuel, trimestriel ou annuel. Le tableau de bord fait co-exister les différents indicateurs ce qui ne facilite pas toujours la lecture. Il peut être utile de préciser la date précise des mesures pour chaque indicateur.

## **Fiche n°8. Mobiliser les agents**

### **Pourquoi la performance est-elle une notion anxiogène ?**

Parce qu'un agent ne peut pas s'opposer au principe de performance de l'action publique : ce serait nier les principes mêmes du service public. C'est pourquoi tous les agents, de la base au sommet de la pyramide hiérarchique, doivent avoir une exigence de performance dans l'exécution de leur travail. C'est bien pour cela que les oppositions directes au changement ne sont pas les plus nombreuses et les plus efficaces. Les oppositions indirectes sont beaucoup plus fortes et dangereuses (pour les promoteurs de la modernisation) : elles sont diffuses et non perceptibles. Ce sont les agents qui seront, in fine, les principaux artisans du changement. Améliorer la performance de la collectivité passe nécessairement par l'implication des agents concernés. Nos passages en collectivités montrent que la préoccupation pour la dimension humaine du changement est devenue centrale pour les directions générales. Malgré tout, dans certaines collectivités, la dimension humaine du changement est déléguée aux directions sans que cette dimension ne soit intégrée par l'étage stratégique. On est devant un cas de forte étanchéité entre le management stratégique et le management opérationnel. Cette fiche n'a pas ni pour objectif de promouvoir la démarche participative, ni de nier l'efficacité d'une organisation hiérarchique. Elle a pour objet d'identifier les mesures participatives à respecter pour mettre en œuvre une démarche de modernisation « hiérarchique ». Cette fiche traite de la composante humaine de la performance et met en évidence, le cas échéant, les moteurs de la mobilisation des agents. Comment mobiliser les agents sur le sujet de la performance ? L'enquête AFICUF montre que 74% des collectivités ont engagé ou comptent engager une démarche de modernisation. 57% d'entre elles globaliseront la démarche tandis que 38% préféreront emprunter la voie progressive, c'est-à-dire en s'appuyant sur quelques directions pilotes ou des projets ciblés.

### **8.1. Définition**

Les fiches de ce guide ont toutes un point commun : les mesures d'amélioration de la performance sont mises en œuvre par des hommes. Le facteur humain est au cœur du management des organisations. La mobilisation des agents est essentielle pour faire

fonctionner une administration et accroître la performance. Comme indiqué dans l'introduction, la performance ne peut être seulement stratégique. Elle doit se décliner opérationnellement, c'est-à-dire mise en œuvre par des agents.

### **8.1.1. Les deux piliers de la mobilisation : motivation et focalisation**

La mobilisation des agents ou la mobilisation sociale consiste à faire adhérer les équipes aux nouveaux savoir-faire et savoir-être et à emporter leur concours. La mobilisation des agents repose sur deux piliers : la motivation et la focalisation. La motivation permet de donner du sens à l'action de chaque agent. La focalisation fixe un cap à l'action de chaque agent.

#### **La motivation des agents ou donner du sens**

La motivation des agents n'est pas imposée par la hiérarchie. On ne décide pas de motiver. Les agents se voient offrir des possibilités de se motiver. On distinguera deux grandes catégories de motivations :

##### **- La motivation financière**

Concernant la motivation financière, de nombreuses questions se posent : Le levier financier est-il décroissant avec la rémunération ? Les agents faiblement rémunérés sont-ils plus sensibles aux primes ? La motivation financière peut-elle être considérée comme un moteur de motivation à long terme ? L'argument financier ne finit-il pas par s'essouffler par un sentiment des droits acquis ? La motivation financière est-elle un outil symétrique, c'est-à-dire permet-elle autant de récompenser que de sanctionner ? Les managers utilisent-ils toutes les possibilités offertes par ce levier de motivation ? Comment configurer un régime indemnitaire à la performance ? Faut-il intégrer un critère individuel de performance ou préférer un critère collectif ou encore instaurer une solution mixte ? Une rémunération à la performance ne peut-elle pas, en certains cas, s'opposer aux principes des services publics et réduire la qualité du service public ? Comment s'organiser pour limiter les effets pervers ? Contrairement à une idée reçue, l'argument financier n'est pas forcément le plus efficace, ni le plus simple à mettre en œuvre.

##### **-La motivation non financière**

L'implication d'un agent dépend de cinq dimensions fondamentales : 1. la variété des aptitudes et des capacités mises en jeu dans la tâche ; 2. l'identité de la tâche : l'agent ayant réalisé la tâche est identifiable ; 3. la valeur de la tâche, c'est-à-dire son importance et son utilité pour la collectivité ; 4. l'autonomie dans la réalisation de la tâche ; 5. le feedback obtenu sur les résultats atteints. On retiendra de cette définition que la motivation de l'agent repose sur : 1. la considération ; 2. la responsabilisation ; 3. le sentiment de fierté d'appartenance à la collectivité ; 4. le contenu et l'intérêt du travail. Il ressort de notre étude que la motivation financière est souvent marginale et sert plutôt la motivation non financière.

#### **La focalisation des agents ou fixer le cap de l'action administrative**

La focalisation est directement liée à la motivation. Elle constitue l'environnement de la motivation. Comment motiver un agent si celui-ci a l'impression que sa direction générale tâtonne. La focalisation est presque un préalable à la motivation des agents. La

focalisation doit répondre à deux objectifs principaux : Montrer le chemin emprunté par la collectivité : Déterminer et communiquer sur les objectifs de la collectivité pour une période déterminée (plan de mandat par exemple). Hiérarchiser et clarifier les objectifs ainsi définis. Communiquer sur une stratégie claire afin de parvenir à réaliser les objectifs. Définir les règles du jeu.

Faire converger les efforts : Faire adhérer les agents aux stratégies, valeurs et objectifs. Anticiper les conflits et les freins au changement. Identifier et libérer les forces « vives » de la collectivité On retiendra donc que, pour la mise en œuvre d'une mesure d'amélioration de la performance d'une collectivité, la mobilisation des agents repose sur la focalisation (donner une direction à l'action de la collectivité) et la motivation (donner du sens à l'action de l'agent).

### **8.1.2. Macro-performance et micro-performance**

On reviendra à la définition de la partie introductive en distinguant la macro-performance (stratégique) et la micro-performance (opérationnelle), en les croisant avec les deux dimensions de la mobilisation : la motivation et la focalisation. L'intuition pourrait conduire à considérer que la focalisation est plus d'ordre stratégique qu'opérationnel : on est alors bien dans la macro-performance. De même, la motivation concernerait davantage le management opérationnel et contribuerait donc à la microperformance. Pour autant, il semble clair que toute démarche stratégique n'intégrant pas la motivation des agents est vouée à l'échec. De même, au niveau opérationnel, il est difficile de motiver sans sens. On retiendra donc que la motivation et la focalisation sont bien les deux piliers de la mobilisation des agents, que l'on raisonne au niveau de la macro-performance ou de la microperformance.

### **8.1.3. Mobiliser les agents pour un meilleur système d'information**

On a vu qu'une collectivité performante était une collectivité en capacité de mesurer et d'évaluer pour décider et piloter. Or, les agents sont les principales sources d'information de la collectivité. Le pilotage de l'organisation repose donc avant tout et essentiellement sur la qualité des informations qui remontent les différents niveaux hiérarchiques. Plus l'agent sera mobilisé, aura compris et adhéré aux objectifs de la collectivité, sera associé au projet de son organisation, plus il sera attentif à la qualité de son travail et à la qualité des informations produites pour le management.

Le lien entre performance et mobilisation est fort. Il est même total : une collectivité ne pourra être performante - au sens où nous l'avons défini dans la partie introductive - sans mobiliser ses agents. De la même façon, toute mobilisation des agents se traduit en gains de performance.

# les caractéristiques du travail, le sens du travail et leurs effets sur la santé mentale

## INTRODUCTION

Le monde du travail évolue et se transforme constamment. Des périodes de grands bouleversements ont fait naître différentes idéologies et conceptions divergentes de ce que devrait être le travail. Nous nous sommes intéressés au capitalisme et au pouvoir incontesté des dirigeants, ensuite, une réorganisation du travail s'est vue nécessaire pour retrouver une certaine dignité à l'égard des travailleurs, puis, les théories récentes s'intéressent aujourd'hui au développement commun de l'humain et de l'organisation. Cette nouvelle conception de l'organisation s'est orientée vers le développement d'une approche axée sur la qualité de vie au travail (QVT); modèle qui s'intéresse aux êtres humains, à leur développement et à leur santé.

Depuis quelques années, de grandes transformations au niveau de la structure des organisations et des contrats de travail ont provoqué une importante insécurité chez les travailleurs. En effet, ce constat résulte, entre autres, des nombreuses acquisitions et fusions qui ont été opérées au cours des dernières années (Cartwright et Cooper, 1993). Les contrats d'emploi non permanents, les contrats de sous-traitance, l'aplanissement des structures organisationnelles et la privatisation sont aussi des changements qui ont été engagés pour favoriser la flexibilité organisationnelle et répondre à la compétitivité grandissante sur le marché du travail. Par contre, ces transformations du marché du travail ont contribué à accentuer l'insécurité face à l'emploi et à transformer le travail lui-même (Sparks et al., 2001).

Nous attribuons ces changements à la globalisation des marchés et au défi de plus en plus important de performer pour répondre efficacement aux besoins du marché du travail. Dans cette optique, la dignité humaine et le respect sont souvent négligés au détriment du succès financier d'une entreprise. En effet, les résultats financiers sont souvent les seuls indicateurs utilisés pour déterminer l'efficacité d'une organisation, alors que l'efficacité organisationnelle est un concept multidimensionnel et beaucoup plus large que des indicateurs financiers (Morin et Forest, 2007). Une entreprise efficace doit avoir une certaine valeur du personnel en étant composée d'employés en santé, compétents, engagés et travaillant dans un environnement sécuritaire (Morin, 2005). Nous remarquons une survalorisation des indicateurs financiers dans la gestion quotidienne des équipes de travail, ce qui a pour effet de déshumaniser le travail (Morin, 2005). De plus, une

surévaluation des critères financiers pour déterminer la performance d'une entreprise occasionne une plus faible attention aux clients, aux actionnaires et aux employés (Morin, 2003a). Le rythme est accéléré, les délais deviennent plus courts, les objectifs sont de plus en plus nombreux, puis, le travail est, encore une fois, accompagné d'un haut degré d'incertitude. La culture de performance dans laquelle évolue le marché du travail permet d'augmenter la profitabilité et l'efficacité des organisations, mais à quel prix? Nous remarquons que cette orientation se fait bien souvent au détriment de la santé mentale et physique des travailleurs. En effet, selon le *Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health*, les problèmes de santé causés par le travail ou les conditions de travail dans lesquelles il s'effectue, représentaient, en 2004, une facture de 33 milliards de dollars au Canada, ce qui représente un montant considérable (Morin et Forest, 2007). De plus, les coûts annuels des entreprises américaines associés à la baisse de productivité, à l'absentéisme, au roulement de personnel, aux conflits de travail et à l'augmentation des soins de santé qui sont engendrés par le stress au travail ou autres problèmes connexes, sont évalués à 200 milliards en dollars américains (De Frank et Ivancevich, 1998).

Ces chiffres faramineux nous font constater les aspects négatifs reliés au travail, alors que le travail est tout autre. Il constitue une activité essentielle au développement de la personne et il remplit beaucoup plus qu'une unique fonction économique (Morin, 2003a; Morin, 2003b). En effet, le travail nous permet d'exercer nos talents, de développer notre potentiel, de se définir et de combler un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle (Morin et Forest, 2007). Les théories motivationnelles, comme celle de McGregor (1960) et de Herzberg (1966) appuient cette direction en affirmant que le travail constitue une source importante du développement identitaire, du sens de l'utilité, de la motivation et de l'estime de soi.

Afin d'étudier cette conception du travail, des chercheurs se sont intéressés à la représentation que les gens se faisaient du travail. Selon les enquêtes de Vecchio (1980) et les recherches opérées par le MOW (*Meaning of Work*, 1987)<sup>1</sup>, 64% à 87% des

---

<sup>1</sup> Le MOW est un projet qui s'est intéressé à la conceptualisation du sens du travail.

individus continueraient à travailler même s'ils avaient assez d'argent pour vivre confortablement le reste de leur vie. Ces résultats témoignent de l'importance du travail pour la majorité des gens. Ainsi, les problèmes de santé occasionnés par le travail ne tiennent pas leurs origines dans le fait de travailler, mais dans la façon dont le travail est organisé. Nous commençons à reconnaître que l'organisation du travail et les conditions de travail peuvent avoir un impact sur la perception que nous avons de notre travail et sur notre état psychologique (Morin et Forest, 2007).

Cette augmentation des problèmes de santé liés au travail est aussi expliquée par Pauchant et *al.* (1996), comme étant le résultat d'une perte de sens dans les organisations. Il souligne que les restructurations massives qu'ont rencontrées les entreprises ont été accompagnées de cette perte de sens. Le sens du travail constitue une variable prédominante dans le modèle de QVT proposé par Morin (2005); modèle sur lequel ce projet de recherche se posera<sup>2</sup>. Le sens représente l'essence de l'engagement organisationnel, du bien-être psychologique et de la santé, ce qui nous permet de mieux relier la perte de sens et l'augmentation des signes de détresse psychologique.

### **Objectifs de recherche**

Dans ce travail de recherche, nous nous intéressons au sens du travail et à son influence sur le lien entre les relations professionnelles, le bien-être et la détresse psychologique, la santé, puis, l'engagement organisationnel.

Notre étude a été faite dans le cadre d'une recherche de plus grande envergure. Le *Centre de Recherche et d'Intervention sur le Travail, l'Efficacité Organisationnelle et la Santé (CRITEOS)* qui a pour mission de faire valoir le travail comme étant une activité nécessaire au développement des individus, des sociétés et des organisations, était à la base d'un tel projet. Ce centre de recherche a réalisé, depuis sa création, plusieurs enquêtes et projets de recherche sur la qualité de vie au travail dans différents domaines d'activités.

---

<sup>2</sup> L'Annexe I présente le modèle complet de Morin (2005).