

RAPPORT D'AUDIT

IMPORTANT

Cette étude est limitée aux seuls aspects intéressant les risques psychosociaux et les conditions de travail des agents de la mairie de Garches.

Elle a été élaborée sur la base de documents transmis par la mairie de Garches et de comptes-rendus d'audition des agents, dont la liste est rappelée en annexe.

Ce rapport est le résultat d'une enquête réalisée sur site, sur la base de tableaux de bord relatifs aux arrêts, accidents du travail, départs et recrutements des agents et sur la base d'auditions volontaires du personnel, dont certains ont été sélectionnés par le Cabinet et par la mairie de Garches, quand d'autres ont été entendus en ayant préalablement saisi directement le Cabinet. Des représentants des organisations syndicales ont également été entendus.

La responsabilité du Cabinet ne saurait être engagée au regard d'informations non révélées lors de nos travaux ou ne ressortissant pas de nos diligences définies par la lettre de mission.

Sommaire

PROPOS LIMINAIRES	5
1. Méthodologie de l'audit	7
2. Organisation des services au sein de la mairie de Garches	9
3. Synthèse de l'enquête	10
Partie 1 : Sur les alertes risques psychosociaux émanant des agents du service Prévention et Sécurité et du service des Ressources Humaines	14
1. L'alerte risque psychosocial émise par les agents de surveillance de la voie publique au sein du service Prévention et Sécurité	14
A. Organisation du service Prévention et Sécurité.....	14
B. Eléments de contexte	14
C. Sur les agissements reprochés par les ASVP à Monsieur	
2. L'alerte risque psychosocial au sein du service des Ressources Humaines	21
A. Organisation du service des Ressources Humaines	21
B. Eléments de contexte	22
C. Sur les agissements reprochés par certains agents des Ressources Humaines à	23
Partie 2 : Sur la situation professionnelle des agents de la mairie	30
1. Niveau de satisfaction quant à la réorganisation intervenue en 2021	30
2. Niveau de satisfaction quant aux conditions générales de travail	31
A. Des conditions de travail jugées parfois inconfortables en période hivernale et estivale	32
B. Le manque de luminosité dans les bureaux	33
C. Une charge de travail jugée excessive par certains agents, couplée à un besoin de recrutement	34
D. L'agressivité des administrés dans certains services	35
3. Santé et sécurité au travail	36
A. Prise en charge des sujets de santé et de sécurité au sein de la mairie.....	36
B. Niveau de sensibilisation des agents	36
C. Axes juridiques d'amélioration des difficultés remontées par les agents en matière de santé et de sécurité au travail	37
4. Contenu du travail	40
A. Coopération entre agents	40
B. Coopération entre services	40
C. Charge de travail	41
5. Formation et suivi professionnel	42
A. Suivi de formations	42
B. Développement des compétences et de savoir-faire.....	43

6. Management	43
A. Clarté des instructions	43
B. Disponibilité du supérieur hiérarchique	44
C. Reconnaissance et valorisation de la part du supérieur hiérarchique	45
7. Niveau de satisfaction général de la situation professionnelle des agents	45
Partie 3 : Sur l'évolution des départs et recrutements des agents de la mairie sur les 3 dernières années	47
A. Départs des agents de la mairie au titre des 3 dernières années	47
B. Recrutements des agents de la mairie au titre des 3 dernières années	49
Partie 4 : Sur l'évolution des accidents du travail et arrêts maladie des agents de la mairie sur les 3 dernières années	52
A. Accidents du travail des agents de la mairie au titre des 3 dernières années.....	52
B. Arrêts maladie des agents de la mairie au titre des 3 dernières années.....	54
ANNEXES	57
Annexe n°1 : Présentation des notions de risques psychosociaux et de harcèlement moral	57
1. La notion de risques psychosociaux au sein du statut général de la fonction publique	57
2. La notion de harcèlement moral au sein du statut général de la fonction publique : éléments constitutifs	59
A. Des faits répétitifs et non isolés	60
B. Intention de l'auteur des faits	60
C. Caractère préjudiciable des faits allégués.....	61
3. La notion de harcèlement moral en droit pénal	63
4. Problématiques spécifiques de harcèlement collectif	64
A. Notion de harcèlement « managérial »	64
B. Notion de harcèlement « institutionnel »	65
5. Décorrélér le mal être au travail du harcèlement moral	66
Annexe n°2 : Sur les responsabilités encourues (risque administratif et pénal)	69
1. En matière de risques psychosociaux	69
A. Responsabilité de l'agent / responsabilité de l'administration.....	69
B. Le risque pénal	69
2. En matière de harcèlement moral	70
A. Responsabilité de l'agent / responsabilité de l'administration.....	70
B. Le risque pénal	72
Annexe n°3 : Liste des agents auditionnés	76
Annexe n°4 : Questionnaire type	80

Annexe n°7 : Déclaration de risques psychosociaux d'agents du service RH du 2 juin 2023	94
--	-----------

PROPOS LIMINAIRES

1. Le départ à la retraite prévu dans le courant de l'année 2021 de Monsieur Bernard PICONE, Directeur Général des Services de la mairie et le départ de plusieurs Chefs de service, ont entraîné une réflexion portant sur la gestion des ressources humaines et la mise en place d'une nouvelle organisation de l'ensemble des services de la mairie.

Ainsi, dès le 5 novembre 2020, Madame BECART a adressé aux différents Chefs de Service une note relative à la réalisation d'un audit des services municipaux :

- leur expliquant que cette démarche de réflexion était engagée par deux élus de l'opposition,
- leur précisant que cet audit avait été confié à Monsieur Philippe ROUGER, consultant au sein du cabinet MRC,
- les invitant à faire remonter auprès de ce dernier toute idée et tout avis utiles à ce projet.

Madame Nadia ADJMI a intégré la mairie de Garches en qualité de Directrice Générale des Services à compter du 1^{er} janvier 2021.

Madame ADJMI a donc été en charge de mener cette mission d'état des lieux de l'organisation de la mairie, d'en optimiser le fonctionnement et d'en assurer l'effectivité.

Une réflexion de fond a été engagée sur l'organisation des services de la mairie, qui s'est faite accompagner par le cabinet MRC, lequel avait pour mission de :

« Analyser l'environnement organisationnel global des services administratifs de la Municipalité.

Procéder à des interviews avec les responsables de Service et de la Direction de la collectivité, représentants entre vingt et trente personnes. A la fin de la période d'interviews il sera réaliser [sic] une première synthèse suite aux différents entretiens.

Préparer un retour vers les chefs de service, présentation lors d'une réunion.

Réaliser et présenter le rapport de fin de mission comprenant la proposition d'une ou plusieurs

organisations cibles et le plan d'action à mener répondant aux objectifs fixés. »

A cette occasion, le cabinet MRC a rencontré plusieurs agents de la mairie entre le 16 novembre 2020 et début 2021.

Le cabinet MRC a ensuite établi un rapport d'audit organisationnel de la mairie de Garches, sur la base duquel ont été constatés :

- plusieurs incohérences organisationnelles,
- un type de management « par expertise » et non lié à la qualité des compétences managériales,
- une organisation qui multipliait les domaines réservés.

Ce rapport a identifié les objectifs de réorganisation suivants :

- Simplifier l'organisation,
- Développer les synergies interservices,
- Rétablir la cohérence dans les activités et compétences,
- Mettre en place un mode de management moderne par :
 - la construction de pôles de compétences cohérentes,
 - la mise en place de synergie interservices,
 - la mutualisation quand elle est possible,

- la mise en place d'un suivi régulier des Services,
- la mise en place de réunion et d'une communication régulière,
- Développer la digitalisation.

C'est à l'issue de ce processus que le cabinet MRC a proposé un nouvel organigramme, qui a été présenté aux élus référents, ainsi qu'aux Chefs de service, afin de :

- leur présenter la nouvelle organisation,
- recueillir leurs observations,
- et éventuellement procéder à des ajustements.

Ce n'est qu'à l'issue de ces différentes étapes que la procédure de réorganisation a été finalisée et que les services de la mairie ont été modifiés comme suit :

- Les agents du cabinet du Maire et de la communication, sont directement rattachés à Madame le Maire.
- L'ensemble des autres services, agit sous l'autorité du Directeur Général des Services. Ces services sont eux-mêmes répartis dans les 4 grands pôles suivants :
 - Supports et moyens (finances, RH, assemblées et systèmes informatiques, prévention-sécurité),
 - Urbanisme et espace public,
 - Famille, solidarité (petite enfance et CCAS), éducation,
 - Culture, événements, sports.

2. Le 30 juin 2021, il a été porté à l'attention de Madame BECART des signalements quant au bien-être du personnel de la mairie, faisant notamment état d'agissements susceptibles de constituer des situations de harcèlement moral, d'épuisement professionnel, de pressions excessives.

Le 8 juin 2022, lors du conseil municipal, les élus d'opposition ont demandé la réalisation d'un audit social portant sur la gestion du personnel communal et des agissements susceptibles d'être constitutifs de harcèlement moral.

Il convient de souligner qu'entre 2021 et 2022, la mairie de Garches n'a été destinataire d'aucun signalement de risques psychosociaux de la part des agents ou des représentants syndicaux au sein de la collectivité.

De même, aucune main-courante ou plainte n'a été transmise à la mairie de Garches.

3. Courant mai-juin 2023, plusieurs agents de la mairie, relevant du pôle d'activité Supports et Moyens ont signalé à Madame BECART des agissements de risques psychosociaux.

Dans le cadre de ces signalements, deux situations de risques psychosociaux ont été remontées, qui sont traitées au sein du présent rapport, en dehors des thématiques abordées de qualité de vie au travail et conditions de travail des agents au sein de la mairie de Garches.

Ces signalements ont été réalisés par plusieurs agents des services de « Prévention et Sécurité » et « Ressources Humaines ».

4. C'est dans ces circonstances que la mairie de Garches a mandaté le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS, afin de réaliser un audit social, portant sur :

- les agissements dont font état certains agents du service « Prévention et Sécurité » et du service « Ressources Humaines »,
- la situation professionnelle des agents au sein de la mairie (dans un contexte de signalement de risques psychosociaux et au regard de la réorganisation survenue en 2021),
- l'évolution des accidents du travail et arrêts maladie au sein de la mairie sur les 3 dernières années.

Les signalements qui ont été réalisés par plusieurs agents des services de Prévention et Sécurité et des Ressources Humaines font l'objet d'un développement, se trouvant en première partie du présent rapport.

Cette étude a été réalisée sur la base d'auditions volontaires des agents de la mairie de Garches, dont certains sont membres d'organisations syndicales, informés qu'ils pouvaient solliciter tout entretien avec le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS.

Dans la mesure où ce développement suppose que soient définies juridiquement les notions de risques psychosociaux et de harcèlement moral, tant au sein de la fonction publique qu'en droit pénal, afin de justement pouvoir les distinguer, ces développements font l'objet d'une annexe n°1.

Sont également étudiées en annexe n°2, les responsabilités encourues, administratives et pénales, tant en matière de risques psychosociaux, qu'en matière de harcèlement moral.

S'agissant de la situation professionnelle des agents au sein de la mairie (dans un contexte de signalement de risques psychosociaux et au regard de la réorganisation survenue en 2021) et l'évolution des accidents du travail et arrêts maladie au sein de la mairie sur les 3 dernières années, il s'agit d'analyser :

- le niveau de la qualité de vie au travail et les conditions de travail des agents de la mairie, dans ce contexte de signalement de risques psychosociaux et dans le prolongement de la réorganisation intervenue en 2021, étudié en partie 2 du présent rapport,
- l'évolution des départs et des recrutements des agents de la mairie sur les 3 dernières années, étudiée en partie 3 du présent rapport,
- l'évolution des arrêts maladie et accidents du travail des agents de la mairie sur les 3 dernières années, étudiée en partie 4 du présent rapport.

Ces études, réalisées sur la base des documents qui nous ont été communiqués par la mairie de Garches, se limitent au périmètre suivant :

- La Direction Générale des Services,
- Le cabinet du Maire,
- Le pôle Supports et Moyens,
- Le pôle Urbanisme et espaces verts,
- Le pôle Famille, solidarité,
- Le pôle Culture, événements et sport.

1. Méthodologie de l'audit

Le présent rapport rend compte de notre intervention réalisée entre le 16 juin et le 18 septembre 2023.

Les missions ont été réalisées par des avocats du Cabinet VOLTAIRE AVOCATS.

Il a été initialement convenu que les Chefs de service seraient auditionnés. A cet effet, il a été transmis au Cabinet VOLTAIRE AVOCATS une liste élargie de 26 agents, comprenant notamment les différents Chefs de service des différents Pôles de la mairie, dont les Chefs des services Prévention et Sécurité et Ressources Humaines.

Outre cette liste élargie de Chefs de service, il a été transmis au Cabinet VOLTAIRE AVOCATS les coordonnées des agents des services de Prévention et Sécurité (au nombre de 7) et des Ressources Humaines (au nombre de 5) et les coordonnées de représentants syndicaux (2).

Ultérieurement, il s'est révélé nécessaire d'élargir le panel d'agents interrogés, passant ainsi de 40 à 71.

Au total, 71 agents ont donc été invités par le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS, sur la base des listes transmises par la mairie de Garches.

Par courriel du 26 juin 2023, la direction générale des services a rappelé aux Chefs de service que tout agent qui souhaitait être auditionné par le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS pouvait en faire la demande.

Les coordonnées du cabinet VOLTAIRE AVOCATS ont été transmises aux agents qui ont sollicité un tel entretien.

Ce faisant, pas moins de 10 agents ont été reçus, à leur demande.

Il a ainsi été procédé à la tenue d'entretiens dans les locaux de la mairie et en visioconférence auprès de 74 agents de la mairie, dont la liste se trouve en annexe n°3.

A l'issue de chaque entretien, les avocats du Cabinet VOLTAIRE ont relu et validé conjointement avec chacun des agents auditionnés les propos tenus lors de l'entretien.

Le questionnaire type est annexé au présent rapport (annexe n°4).

Il a été également rappelé à l'issue de chaque échange que l'agent pouvait faire part au Cabinet VOLTAIRE AVOCATS de toute autre information ou observation susceptible d'être utile à l'audit, outre que tout agent en faisant la demande pouvait être auditionné.

Le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS s'est également vu transmettre les documents suivants, utiles à la bonne réalisation de ses missions :

- la note de Madame BECART aux Chefs de service du 5 novembre 2020,
- l'organigramme de la mairie à la suite de la réorganisation,
- l'organigramme de la mairie au 1^{er} septembre 2023,
- le rapport social unique 2022,
- le rapport d'audit organisationnel de la mairie de Garches,
- les déclarations d'accidents du travail sur les années 2021, 2022 et 2023 (du 1^{er} janvier au 30 juin),
- les arrêts maladie sur les années 2021, 2022 et 2023 (du 1^{er} janvier au 30 juin),
- les départs et recrutements au sein de la mairie sur les années 2021, 2022 et 2023 (du 1^{er} janvier au 30 juin),
- la déclaration de risque psychosocial émise dans la semaine du 15-19 mai 2023 de la part d'agents relevant du service Prévention et Sécurité,
- le récépissé de plainte pour harcèlement du 24 mai 2023 déposée par Monsieur ALDEGUER,
- la déclaration de risque psychosocial du 2 juin 2023 de la part d'agents relevant du service des Ressources Humaines,
- l'attestation de Monsieur PETEUX,
- l'attestation de Madame RODRIGUES et son courriel du 2 juin 2023,
- le courriel de Madame AFFANI demandant la convocation de la Formation Spécialisée,
- le compte-rendu de la Formation Spécialisée du 2 juin 2023,
- le courriel de la CFDT du 2 juin 2023 demandant la convocation des agents des Ressources Humaines par la Formation Spécialisée,
- le rapport à l'attention de la formation disciplinaire de la Commission Consultative Paritaire (CCP) concernant Monsieur ALDEGUER,
- le courrier du 12 juillet 2023 proposant un changement d'affectation à Madame FILLERON-AVENEL,
- l'arrêté du 13 juillet 2023 portant sanction disciplinaire d'exclusion temporaire de Madame FILLERON-AVENEL,
- le récépissé de plainte pour harcèlement du 18 juillet 2023 déposée par Madame FILLERON-AVENEL,
- le courrier du 30 juillet 2023 de Madame FILLERON-AVENEL notifiant sa démission,

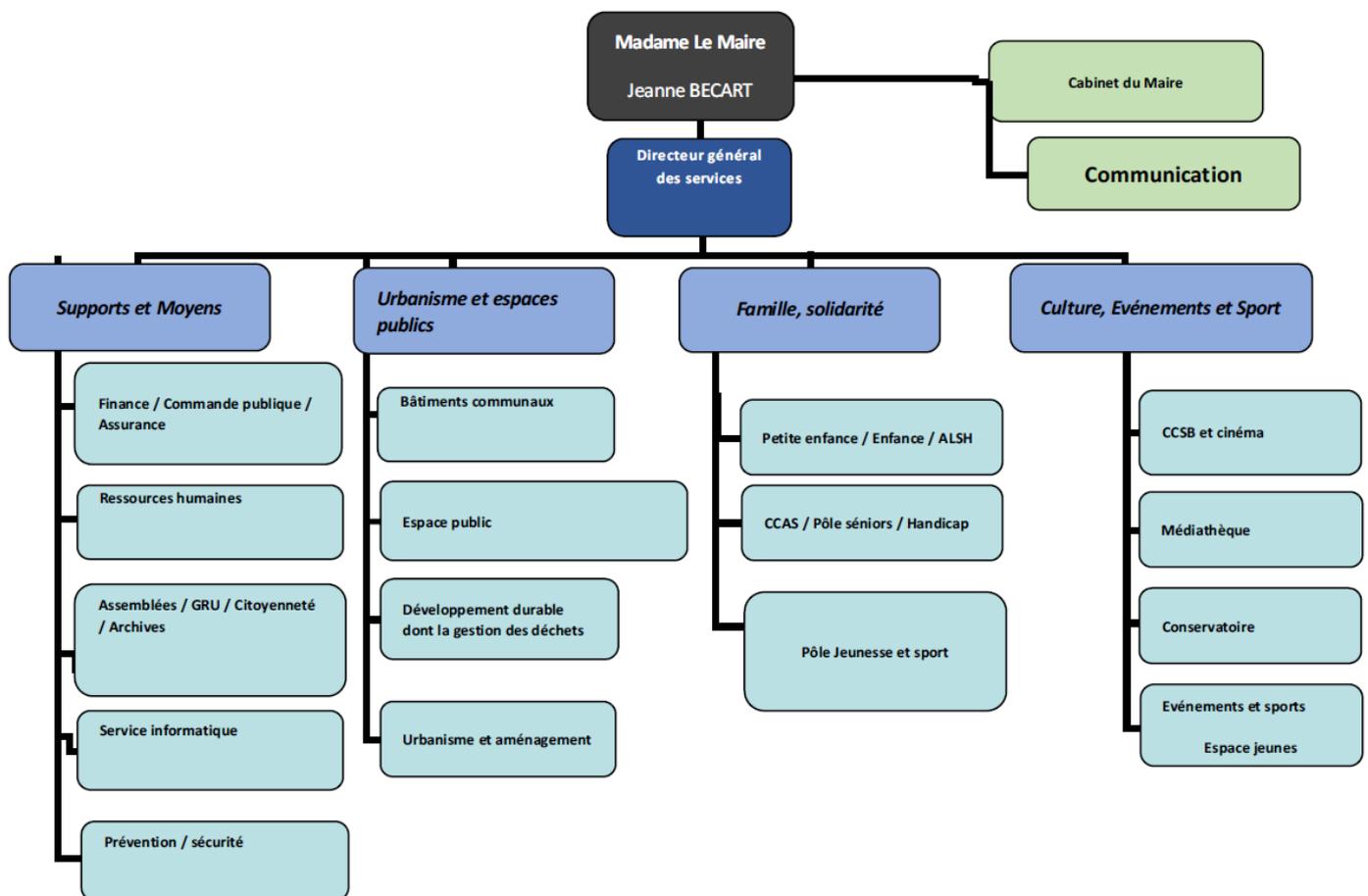
- le courrier du 7 juillet 2023 de Monsieur Thibaud SAUVEGRAIN,
- le courrier du 23 mars 2023, relatif à la mise en place d'une convention avec le Centre Interdépartemental de Gestion (CIG) afin de mettre en œuvre une mission d'inspection et de conseil en matière de santé et sécurité au travail.

Le 1^{er} septembre 2023, le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS a restitué le projet de rapport à la mairie de Garches.

Le 13 septembre 2023, le Cabinet VOLTAIRE a procédé à la restitution définitive du présent rapport d'audit, lequel a été présenté le 18 septembre suivant aux élus de la collectivité.

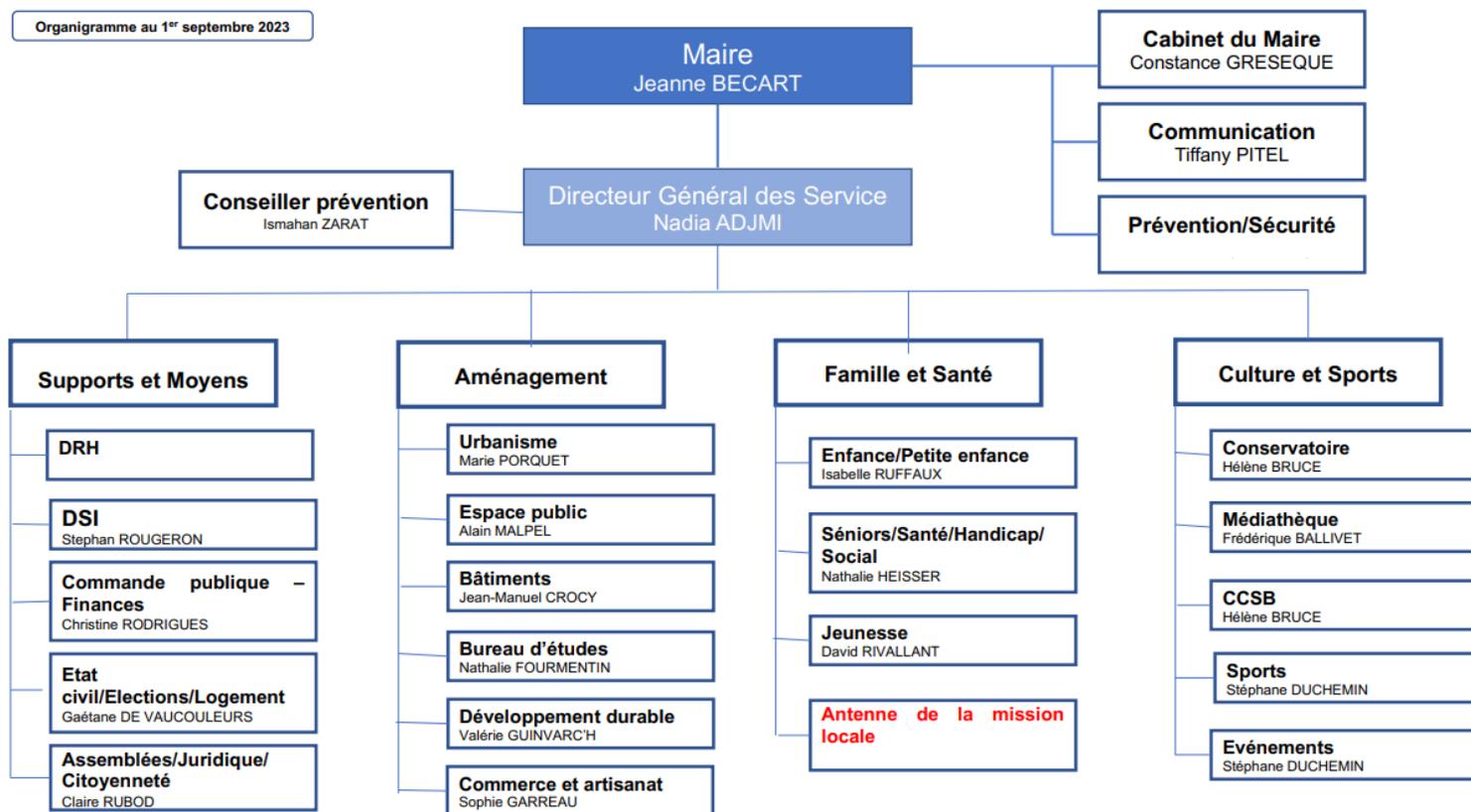
2. Organisation des services au sein de la mairie de Garches

A l'issue de la réorganisation survenue en 2021, la mairie Garches s'est organisée autour des services suivants :



Dans le cadre de la présentation ci-après, les agents ont été répartis par « pôle d'activités », dans la mesure où certains services ne comprennent qu'un seul agent public.

Au 1^{er} septembre 2023, l'organigramme est le suivant :



3. Synthèse de l'enquête

1. 74 agents invités, tant à l'initiative du Cabinet, qu'à leur demande, ont été entendus.

L'audit ainsi réalisé permet d'identifier et de caractériser, par des exemples concrets, :

- si les agissements des Chefs des services « Prévention et Sécurité » et « Ressources Humaines », dont plusieurs agents font état, sont avérés,
- les éventuels facteurs de risques psychosociaux rémanents,
- la qualité des mesures de protection,
- les conséquences en matière de santé et de sécurité pour les agents,
- et ainsi d'identifier des axes d'amélioration et des leviers d'action.

2. Le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS a pris connaissance des signalements qui ont été réalisés par :

- les agents de surveillance de la voie publique (ASVP) à l'encontre de leur Chef de service : propos rabaisants et dénigrants, délégation de ses tâches, réalisation d'activités personnelles sur ses temps et lieu de travail, indisponibilité auprès de ses agents,
- plusieurs agents des Ressources Humaines à l'encontre de leur Chef de service : défaut d'encadrement, attitude déplaisante, propos humiliants, traitement différencié entre les agents, méthodes de travail inadaptées et manque de dialogue.

Tant sur la base des documents transmis par la mairie de Garches, qu'aux termes des auditions qui ont été menées, il ressort que certains griefs formulés à l'encontre des Chefs de service Prévention et Sécurité et Ressources Humaines sont, pour partie, confirmés par

plusieurs agents, autres que les ASVP et les agents de Ressources Humaines placés sous leur responsabilité.

Cette étude est développée sous la première partie du présent rapport.

3. Concernant la situation professionnelle des agents, étudiée sous la partie n°2 du présent rapport, les résultats du questionnaire mettent en évidence un niveau certain de satisfaction des agents sur leur situation professionnelle, tant individuelle que collective :

Le niveau de satisfaction générale de la situation professionnelle des agents est donc globalement et significativement positif : 53 agents se disant satisfaits, voire très satisfaits, en considération de tous les aspects relatifs à leur situation professionnelle (soit 71,62% des agents interrogés).

Les difficultés récurrentes qui ont été remontées apparaissent mineures et relèvent plutôt du confort thermique de l'environnement de travail des agents et des éclairages, s'expliquant notamment par la politique de sobriété énergétique et la hausse des prix de l'énergie du fait de la crise énergétique.

4. En matière de santé et de sécurité, si les résultats sont plus mitigés, il convient de rappeler que les services Ressources Humaines et Prévention et Sécurité relèvent du pôle d'activité Moyens et Supports, où les agents ont pu déclarer un certain niveau d'insatisfaction, lequel s'explique notamment en raison des difficultés rencontrées avec leurs Chefs de Service.

La majorité des agents interrogés s'estiment insuffisamment sensibilisés sur la santé et la sécurité au travail et souhaiteraient être formés sur ces sujets.

Par courrier du 23 mars 2023, la mairie de Garches a annoncé avoir proposé à la Formation Spécialisée, de conventionner avec le CIG (Centre Interdépartemental de Gestion), afin de mettre en place, comme le prévoit la réglementation, une mission d'inspection et de conseil en matière de santé et sécurité au travail.

La collectivité, a choisi de s'appuyer sur le CIG, afin de bénéficier de son expertise, et de s'appuyer sur un agent en charge de la fonction d'inspection et d'un conseil, sans lien avec la collectivité, qui pourront ainsi agir en toute objectivité.

Le recrutement de cet agent et de ce conseil sera initié dans le courant du dernier trimestre 2023.

A noter également qu'en octobre 2023, la mairie de Garches va mettre en place un conseiller de prévention, visant essentiellement à améliorer l'organisation, l'environnement et les conditions de travail des agents.

Le conseiller de prévention pourra proposer des mesures pratiques destinées à améliorer la prévention des risques et participera aux actions d'information et à la formation des agents.

5. Globalement, si la manière dont a été menée la réorganisation de 2021 a pu être critiquée, la majorité des agents ont estimé qu'elle était nécessaire, dans la mesure où :

- beaucoup d'agents sont partis à la retraite,
- cela a permis une revalorisation des compétences de certains agents, une plus grande reconnaissance du travail,
- l'organigramme est désormais plus cohérent,
- des points réguliers ont lieu tant avec les Chefs de Services qu'avec la direction générale des services et pas uniquement entre les agents de manière horizontale,
- les horaires de travail ont été réorganisés avec les agents concernés,
- la réorganisation a redynamisé l'environnement de travail, dans la mesure où certains agents ont indiqué être auparavant livrés à eux-mêmes au sein d'écosystèmes de la mairie. Désormais, le périmètre d'intervention de chacun est défini et connu.

Un certain nombre d'agents estiment mieux travailler, avoir de meilleures conditions de travail, tant individuelles que collectives et considèrent que les critiques de cette réorganisation proviennent d'agents qui :

- ont vu leurs habitudes bousculées (déménagement de bureaux par exemple),
- auraient perdu un certain nombre d'avantages (dont notamment le paiement des heures supplémentaires).

Plusieurs agents ont indiqué que les principaux changements depuis cette réorganisation tiennent à la dématérialisation, à l'usage de l'informatique, que des formations ont été dispensées en ce sens, mais en nombre insuffisant, ce qui pourrait constituer un levier d'action opportun.

6. S'agissant du niveau de coopération, les agents estiment, pour la majorité d'entre eux (79,73%), qu'il existe une entraide entre eux et ce, en dépit des difficultés rencontrés par les agents des services Ressources Humaines et Prévention et Sécurité.

Cette entraide s'explique notamment par la polyvalence de certains agents, mais également par l'importante ancienneté des agents.

Il en va de même concernant la coopération interservices où la majorité des agents (70,27%) indiquent qu'il existe une certaine entraide entre les services.

Concernant les agents qui estiment qu'il n'existerait pas d'entraide entre les services ou qu'elle ne serait pas suffisante (soit 28,38%), les leviers d'action identifiés par les agents seraient les suivants :

- à l'initiative des Chefs de service, diffuser des « bonnes pratiques » lors de la réalisation de projets communs, lorsque des sujets mêlent plusieurs services,
- réaliser des réunions interservices,
- que les Chefs de service coordonnent les actions conjointes entre les services et veillent à la coopération entre ceux-ci.

S'agissant de la charge de travail, les résultats obtenus sont mitigés, les agents déclarant leur charge de travail pour moitié satisfaisante, pour moitié excessive.

Ces résultats peuvent s'expliquer en raison d'un volume important de départs de nombreux agents (entre 2021 et 2023, ont été décomptés 122 départs) et les difficultés structurelles de recrutement sur certains secteurs d'activité, notamment celui de la Petite Enfance qui est un secteur en crise.

Cela étant, il convient d'ores et déjà de souligner qu'il n'y pas eu d'hémorragie de départs en 2021, les chiffres étant sensiblement les mêmes pour les années 2021, 2022 et 2023 (cf. partie 3 du présent rapport). Ces chiffres sont d'ailleurs à nuancer au regard du volume total de recrutements réalisés sur ces trois années.

Les résultats relatifs à la charge de travail s'expliquent également en raison d'un fort manque d'attractivité de certains métiers, notamment en raison de la proximité avec le public susceptible de générer une souffrance au travail, induisant d'importantes difficultés de recrutement.

Tel est par exemple le cas des métiers de Chargé d'accueil, Assistant de gestion administrative, Agent technique au sein des crèches, Secrétaire, animateur enfance jeunesse etc. (Observatoire de l'emploi, des métiers et des compétences de la fonction publique territoriale éd.2021).

A titre d'exemple, des agents nous ont remonté que des administrés s'étaient déjà montrés verbalement agressifs, voire physiquement violents vis-à-vis d'eux.

Les difficultés de recrutement, concentrées sur les métiers de « relation aux usagers », expliquent donc le ressenti de certains agents quant à leur charge de travail, qu'ils estiment excessive.

Enfin, une tendance générale démontre que certains métiers ne sont pas attractifs, ce qui génère d'importantes difficultés de recrutement.

Tel est le cas par exemple des métiers de la filière médico-sociale (animateur enfance jeunesse, assistant éducatif petite enfance, etc.), des métiers de secrétaire, agent technique, agent de voirie, assistant de gestion administrative (rapport « L'attractivité de la fonction publique territoriale », publié en janvier 2022).

7. S'agissant de la formation et du suivi professionnel, un peu plus de la moitié des agents interrogés estiment bénéficier de formations en nombre suffisant, ces formations leur permettant ensuite de développer leurs compétences et savoir-faire.

L'attractivité des postes « en tension » pourrait se faire par l'offre de formation.

8. La réalisation de cet audit a ainsi permis d'identifier quelques axes d'amélioration, tels que :

- dispenser des formations en matière de santé et de sécurité au travail,
- privilégier la communication orale tant au sein des services qu'entre les services, ce qui permettrait d'améliorer la coordination des agents au sein des services et également la coordination entre les services,
- améliorer la clarté des instructions et directives afin d'améliorer la qualité du travail, la transparence dans le dialogue et la qualité du dialogue entre les agents et leurs Chefs de service,
- une plus grande consultation du ou des service(s) concernés lors de la mise en œuvre d'un projet, de travaux,
- accentuer l'offre de formation à destination des agents, afin que ces derniers puissent développer leurs compétences, aient accès à des concours qui leur permettraient d'obtenir une revalorisation indiciaire / salariale.

Afin d'accompagner les recrutements sur les métiers en tension au sein de la mairie, les autres leviers d'actions pourraient être les suivants :

- promouvoir la marque employeur de la mairie, avec notamment des campagnes de communication (par exemple, prestation d'accueil des nouveaux salariés, action d'aide à la recherche de logement, crèche, recherche d'emploi pour le conjoint, etc.),
- diversifier les canaux de recrutement : passage de concours internes, accompagner les agents à la passation de concours, promotions, encourager les mobilités, s'assurer de l'adéquation entre les compétences détenues par les agents de la filière et les besoins des services, etc.,
- mettre l'accent sur les plans de formation et le développement de carrière, afin de faire éclore et développer de nouveaux talents,
- s'appuyer sur les ressources disponibles et considérer les compétences et expériences des « seniors » (plus de 55 ans) à destination des personnels juniors,
- faciliter l'accès au statut de fonctionnaire territorial, qui reste un levier attractif, les candidats étant à la recherche d'emplois à durée indéterminée : contrat de projet, primo-CDI, portabilité du CDI, etc.

*

Partie 2 : Sur la situation professionnelle des agents de la mairie

Sont ici traitées et analysées les réponses des agents avec lesquels le Cabinet VOLTAIRE AVOCATS a pu s'entretenir dans le cadre de l'audit relatif au niveau de la qualité de vie au travail et les conditions de travail des agents de la mairie, dans un contexte de déclarations de risques psychosociaux et dans le prolongement de la réorganisation intervenue en 2021.

Tant les réponses des agents relevant du service Prévention et Sécurité, que celles des agents relevant du service des Ressources Humaines ont été comptabilisées et prises en compte, à l'exception de celles fournies par la Direction Générale des Services.

1. Niveau de satisfaction quant à la réorganisation intervenue en 2021

Pôle d'activités	Très satisfaits	Satisfaits	Moyennement satisfaits	Pas satisfaits	Ne se prononce pas
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	2	5	2	3	13
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	1	5	0	2	7
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	1	7	7	3	4
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	1	3	1	1	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	0	1	1	2	1
Total (74 agents interrogés)	5	21	11	11	26

Si certains agents n'ont pas souhaité se prononcer c'est, soit en raison de leur date d'arrivée au sein de la mairie, postérieure à la réorganisation, soit parce que le service auquel ils appartiennent n'a pas été impacté.

Les causes d'insatisfaction des agents qui ont été remontées lors des entretiens menés dans le cadre du présent audit sont les suivantes :

- la réorganisation a été brutale, réalisée sans concertation suffisante avec les agents concernés,
- les changements auraient pu être accompagnés avec plus de douceur ce qui aurait permis de remporter plus d'adhésion de la part des agents à cette réorganisation,
- les fusions de services ont généré des départs d'agents, qui n'ont pas été remplacés, ce qui implique aujourd'hui une surcharge de travail, outre le manque de personnel selon les services,
- les heures supplémentaires ont été supprimées,
- l'absence de Chef de service des services techniques,
- la dématérialisation des process, qui a fait l'objet de formations, mais considérées comme insuffisantes,
- cette réorganisation a entraîné une moindre communication orale, les échanges par emails sont privilégiés ce que quelques agents regrettent,

- il existe des difficultés à identifier le bon interlocuteur entre les services.

Cela étant, la majorité des agents interrogés ont convenu que cette réorganisation était nécessaire, pour les raisons suivantes :

- certains services avaient besoin d'être restructurés,
- beaucoup de Chefs de service sont partis à la retraite, il a donc fallu les renouveler,
- l'organigramme est plus cohérent,
- il existait auparavant des écosystèmes au sein de la mairie sans aucune hiérarchie, ni contrôle ; désormais tant les services que leurs périmètres d'intervention sont clairement identifiés et les champs d'action des agents s'articulent avec ceux de leurs collègues,
- la mise en place de la récupération lorsque les agents réalisent des heures supplémentaires,
- la précédente direction générale des services était peu disponible et peu réactive, contrairement à aujourd'hui, ce qui s'est traduit notamment traduit par des revalorisations de salaires des agents publics extérieurs à la mairie, le renouvellement des outils de travail, une plus grande reconnaissance.

2. Niveau de satisfaction quant aux conditions générales de travail

Pôle d'activités	Très satisfaits	Satisfaits	Moyennement satisfaits	Pas satisfaits
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	2	10	4	9
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	1	11	1	2
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	0	15	4	3
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	3	3	0	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	0	2	2	1
Total (74 agents interrogés)	6	41	11	16

Globalement, les agents sont plutôt satisfaits de leurs conditions générales de travail (47 agents sur 74 interrogés). Les principales difficultés qui ont été soulevées par les agents sont étudiées ci-après et concernent le confort thermique et les éclairages.

Sur ce point, il convient de préciser que la commune a tenté de trouver un équilibre entre d'une part, la mise en œuvre des mesures de sobriété énergétique impulsée par le gouvernement et d'autre part, la crise énergétique qui touche particulièrement les collectivités territoriales.

Ainsi, les dépenses énergétiques de certaines communes ont déjà bondi de 50 % depuis début 2022 (source APVF *INFLATION ÉNERGÉTIQUE : ACCÉLÉRATEUR DE LA TRANSITION ?* »

Concernant la ville de Garches, avant la crise énergétique, les fluides (électricité et gaz) représentaient 800 000 € sur le budget de la ville, soit 800 000 € sur 6 M €.

Avec la crise énergétique et les mesures de sobriété énergétique prises dès mi-2022, les dépenses sont passées en 2023 de 800 000 € à 1,2 M € de crédits budgétaires pour les fluides. Au 31 juillet 2023, la ville de Garches a engagé 900 000 €.

Pour les années 2024 et 2025, il a été annoncé de nouvelles augmentations des coûts des fluides.

Cela étant précisé, la collectivité a engagé un plan de sobriété énergétique afin de lutter contre les déperditions d'énergie, permettant à terme de faire face à cette crise se traduisant par des contraintes extrêmement fortes sur le budget.

Ces mesures de lutte contre les déperditions d'énergie ont notamment consisté à réaliser d'importants travaux d'isolation, tels que le changement des menuiseries, la réhabilitation des toitures, le ravalement des façades, mais également de changer les chaudières, mettre en place un éclairage avec des ampoules LED et doter les agents d'équipements de travail adaptés.

Ces mesures, si elles n'ont pas empêché une hausse caractérisée du coût des fluides, ont notamment permis de :

- de ne pas dégrader certains services voire fermer certains équipements comme de nombreuses communes ont dû s'y résoudre fin 2022 (coupures de l'éclairage public la nuit, fermeture partielle de piscines, de musées, etc.),
- de ne pas fortement augmenter les impôts locaux (taxe foncière) sur l'année 2023, afin de faire face à l'explosion du prix des fluides (eau, gaz, électricité, carburant, fuel), charge également supportée par les contribuables qui font eux-mêmes face à la crise énergétique et crise économique (inflation).

A. Des conditions de travail jugées parfois inconfortables en période hivernale et estivale

15 agents (représentant 20,27% des 74 agents interrogés) ont signalé être fortement gênés dans leur travail en raison :

- du faible niveau de chauffage en période hivernale,
- des températures extérieures chaudes en période estivale.

Il sera rappelé que les dispositions des livres I à V de la quatrième partie du Code du travail s'appliquent aux employeurs publics, sous réserve des dispositions des décrets relatifs à la santé et à la sécurité au travail (article L. 811-1 du Code général de la fonction publique).

Les risques liés aux ambiances thermiques doivent figurer dans le document unique de prévention des risques professionnels (article R. 4121-1 du Code du travail).

Les locaux fermés affectés au travail doivent être chauffés pendant la saison froide et le chauffage doit assurer une température convenable (article R. 4223-13 du Code du travail).

Il en va de même s'agissant des locaux annexes mentionnés à l'article R. 4223-14 du Code du travail, c'est-à-dire les locaux de restauration, de repos, ceux pour les travailleurs en service de permanence, les locaux sanitaires et de premiers secours. La liste ne semble pas exhaustive.

Si un plan de sobriété énergétique afin de faire face à la crise énergétique a été présenté par le Gouvernement le 6 octobre 2022, préconisant 10 actions à mettre en œuvre au sein des

collectivités territoriales (n'ayant pas de caractère obligatoire), l'employeur demeure tenu au respect de son obligation en matière de préservation de la santé et de la sécurité des salariés, notamment s'agissant de la température des locaux de travail.

A cet égard, le plan de sobriété énergétique prévoit notamment (<https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>) :

- une température maximale de chauffe dans les bureaux à 19° C,
- baisser la température à 16°C lorsque la durée d'inoccupation est égale ou supérieure à 24 heures et inférieure à 48 heures et 8 °C lorsque la durée d'inoccupation est égale ou supérieure à 48 heures.

En cas de fortes chaleurs, l'employeur doit :

- veiller à l'élaboration et la mise à jour du document unique d'évaluation des risques afin d'intégrer le risque de fortes chaleurs (instruction n° DGT/CT4/2023/80 du 13 juin 2023),
- recenser les postes de travail les plus exposés à une source de chaleur importante (Guide ORSEC « gestion sanitaire des vagues de chaleur »),
- mettre en place une organisation adaptée pour limiter l'exposition des travailleurs aux fortes chaleurs (aménagement des postes de travail : télétravail par exemple, de la charge de travail, des horaires : aménagement des horaires, horaires décalés, pauses plus fréquentes et plus longues, et plus généralement de l'organisation du travail cf. Guide ORSEC « gestion sanitaire des vagues de chaleur »),
- vérifier que les adaptations techniques pertinentes (stores, aération...) permettant de limiter les effets de la chaleur ont été mises en place et sont fonctionnelles : dans les locaux fermés où les salariés sont amenés à séjourner, l'air doit être renouvelé (article R. 4222-1 du Code du travail),
- mettre à disposition des salariés des locaux ventilés, de l'eau potable et fraîche, et ce, gratuitement (article R. 4225-2 du Code du travail),
- fournir aux salariés des moyens de protection contre les fortes chaleurs (ventilateurs, brumisateurs, humidificateurs) et/ou de rafraîchissement et s'assurer que le port des protections individuelles est compatible avec les fortes chaleurs (Guide ORSEC « gestion sanitaire des vagues de chaleur »),
- faire remonter toute situation anormale à l'inspection du travail (Guide ORSEC « gestion sanitaire des vagues de chaleur »).

B. Le manque de luminosité dans les bureaux

Les locaux de travail doivent disposer autant que possible d'une lumière naturelle suffisante (article R. 4223-3 du Code du travail). L'éclairage est un facteur essentiel au bon accomplissement du travail.

L'éclairage vise à éviter une fatigue visuelle et les affections de la vue, il doit aussi permettre de déceler les risques perceptibles par la vue (article R. 4223-2 du Code du travail).

Le champ d'application des règles sur l'éclairage demeure assez vaste puisqu'il comprend, au-delà des locaux et de leurs dépendances, passages et escaliers compris, les espaces extérieurs où sont accomplis des travaux permanents, et les zones et voies de circulation extérieures utilisées de façon habituelle pendant les heures de travail (article R. 4223-1 du Code du travail).

Tout manquement à ces règles serait donc susceptible de caractériser un manquement à l'obligation de sécurité et de préservation de la santé des agents publics.

C. Une charge de travail jugée excessive par certains agents, couplée à un besoin de recrutement

Une charge de travail excessive, doublée d'une mauvaise répartition du travail dans le temps, amplifiée par une complexité spécifique des tâches confiées au personnel, est susceptible de caractériser le manquement de l'employeur à son obligation de sécurité (CA Versailles 23-3-2023 n° 21/01584).

Plusieurs axes de réflexion peuvent être menés, afin de remédier à une surcharge de travail :

- la reconnaissance d'un droit à la déconnexion de la messagerie professionnelle. A date, les agents ne peuvent pas se connecter à leur messagerie depuis l'extérieur en semaine de 19h00 à 07h00 du matin et le weekend du samedi 14h00 au lundi 07h00,
- la mise en place d'un service de soutien psychologique (ligne téléphonique 24h/24 par exemple),
- la mise en œuvre de formations suivies par les Chefs de service aux risques psychosociaux,
- mieux cibler les recrutements, diversifier les canaux de recrutement,
- entreprendre un réaménagement des espaces de bureau en vue d'améliorer les conditions de travail.

La mairie de Garches nous a également informé des états de recrutement suivants :

Pôle d'activités	Nature du recrutement	Date d'entrée
Supports et Moyens	1 Gestionnaire RH	Début septembre 2023
	1 Alternant RH	Début août 2023
	2 Gestionnaires finances	Début septembre 2023
	1 Alternant Commandes publiques	Début septembre 2023
	1 agent Etat-civil	Début septembre 2023
	1 opérateur vidéo	Début 2024
	2 ASVP	Courant 2024
	1 ASVP	Septembre 2023
Urbanisme et espaces publics	1 agent technicien du bureau d'études	En cours de recrutement
	1 agent Chauffeur	Appel à candidatures en cours
	2 agents en charge des espaces verts	1 recrutement sur 2 qui va débiter mi-septembre 2023
Famille, solidarité	2 ATSEM	Recrutements effectués - Les deux agents ont débuté à la rentrée
	4 personnes 3 ^e équipe	Recrutements en partie effectués – Deux agents ont débuté à la rentrée
	3 EJE	Appel à candidatures en cours
	3 aide auxiliaires	Recrutements en partie effectués - Deux agents ont débuté à la rentrée
	1 Directrice de crèche	Recrutement effectué - L'agent a débuté à la rentrée

	1 agent CCAS, pôle Seniors, Handicap, Santé	En cours de recrutement
	10 animateurs	En cours de recrutement
Culture, Evènements et Sports	1 agent technique des équipements sportifs	Recrutement en cours
Cabinet du Maire & Communication	2 agents Communication	Début septembre 2023
	1 agent Relations publiques	En cours de finalisation

D. L'agressivité des administrés dans certains services

Les agents publics bénéficient de la protection fonctionnelle ; l'article 11 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 dispose que « *les fonctionnaires bénéficient, à l'occasion de leurs fonctions et conformément aux règles fixées par le Code pénal et les lois spéciales, d'une protection organisée par la collectivité publique qui les emploie à la date des faits en cause ou des faits ayant été imputés de façon diffamatoire au fonctionnaire. (...). **La collectivité publique est tenue de protéger les fonctionnaires contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont ils pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions, et de réparer, le cas échéant, le préjudice qui en est résulté*** ».

Les modalités d'application de ce régime ont été précisées par une circulaire B8 n°2158 du 5 mai 2008 relative à la protection fonctionnelle des agents publics de l'État.

Autrement dit, lors d'incivilités voire de comportements agressifs des administrés vis-à-vis d'agents publics (menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages), la collectivité publique est tenue d'accorder sa protection juridique aux agents publics victimes d'attaques de la part de tiers.

Cela étant, ce dispositif de protection n'intervient que lorsqu'un agent public est victime de faits ayant une qualification pénale, mentionnés par l'alinéa 3 de l'article 11 de la loi du 13 juillet 1983. Tel n'est pas systématiquement le cas des incivilités.

Il convient de rappeler que l'organisation et le fonctionnement des services relevant des collectivités territoriales relèvent de leur libre administration.

Il appartient donc à l'employeur territorial de prendre les mesures qu'il estimerait le cas échéant nécessaires, pour assurer la meilleure protection possible des agents qui y sont affectés, tout particulièrement ceux qui sont en contact avec le public (Rép. M. Christian Jacob n° 95900 publiée au JO le 10/10/2006 p°10649).

Une attention particulière doit systématiquement être portée à la situation des agents travaillant seuls ou en contact avec des administrés.

Afin de prévenir toute agression physique et verbale commise par un administré sur un agent public, il pourrait être mis en place :

- un aménagement des locaux (délimiter les zones accessibles directement au public, étudier l'opportunité d'installer des écrans physiques entre les agents et le public, prévoir un système d'alerte ou de repli, etc.),
- des aménagements du poste de travail à destination des travailleurs isolés (téléphone professionnel, DATI, etc.),
- des sessions de formation à destination des agents publics visant à diminuer les risques d'agression,
- des mesures d'ordre organisationnel (envisager des rotations du personnel entre les postes en contact direct avec le public et d'autres postes, etc.).

En cas d'agression physique et verbale commise par un administré, il pourrait être mis en place :

- un système de déclaration de rapport d'incident, où l'agent public renseignerait ce qu'il s'est passé afin que l'employeur puisse consigner ce risque dans le document unique d'évaluation des risques et y identifie un moyen de prévenir ce risque et/ou d'y remédier lorsqu'il se réalise,
- un protocole de réaction immédiate et de gestion de l'instant, avec l'aide du CSU si besoin.

3. Santé et sécurité au travail

A. **Prise en charge des sujets de santé et de sécurité au sein de la mairie**

Pôle d'activités	Satisfaits	A améliorer	Pas satisfaits	Ne se prononce pas
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	9	7	5	5
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	9	4	1	0
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	7	6	7	2
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	6	0	1	0
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	1	0	1	3
Total (74 agents interrogés)	32	17	15	10

Les agents publics, interrogés quant à la prise en charge des sujets de santé et de sécurité au travail au sein de la mairie, se déclarent pour moitié, soit satisfaits, soit insatisfaits et que la prise en charge des sujets de santé et de sécurité au travail doit être améliorée.

Les agents publics insatisfaits de la prise en charge des sujets de santé et de sécurité ont remonté les difficultés suivantes :

- une charge de travail importante générant du stress,
- des relations qui peuvent être conflictuelles avec la hiérarchie générant une usure psychologique.

B. **Niveau de sensibilisation des agents**

Pôle d'activités	Satisfaits	A améliorer	Pas satisfaits
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	3	14	8
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	7	8	0

Famille, solidarité (22 agents interrogés)	6	9	7
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	3	3	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	0	3	2
Total (74 agents interrogés)	19	37	18

Les agents publics interrogés estiment que leur niveau de sensibilisation sur les sujets de santé et de sécurité au travail est insatisfaisant et doit être amélioré.

Les agents publics insatisfaits de la prise en charge des sujets de santé et de sécurité ont remonté les difficultés suivantes :

- l'absence de formation sur les thématiques de santé et de sécurité au travail (protocole incendie, actualisation de bonnes pratiques selon le secteur d'activité, etc.), l'absence de prévention quant aux troubles musculosquelettiques,
- l'absence d'affichage d'informations sur ces thèmes de santé et de sécurité au travail ne permettant pas aux agents publics de formuler des demandes de formation,

C. Axes juridiques d'amélioration des difficultés remontées par les agents en matière de santé et de sécurité au travail

Au regard des difficultés identifiées, les axes d'amélioration pourraient être les suivants :

- Le suivi d'une formation à destination de l'ensemble des agents publics en matière de santé et de sécurité au travail,
- La proposition d'actions de prévention et d'accompagnement des agents face au stress et à l'usure psychologique, lien avec les enjeux relatifs aux conditions de travail, à l'ambiance au travail et à la qualité des relations hiérarchiques.
- L'élaboration de documents obligatoires, rendus accessibles aux agents publics.

i) Le suivi d'une formation en matière de santé et de sécurité

Le respect et l'application optimale des règles de santé et de sécurité supposent une formation adaptée des acteurs.

L'article 6 du décret n° 85-603 du 10 juin 1985 prévoit que les agents doivent recevoir une formation en matière de santé et de sécurité, dans les cas suivants :

- lors de l'entrée en fonction des agents,
- lorsque, à la suite d'un changement de fonction, de technique, de matériel ou d'une transformation de locaux, les agents se trouvent exposés à des risques nouveaux,
- en cas d'accident de service grave ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel grave ayant entraîné mort d'homme ou paraissant devoir entraîner une incapacité permanente ou ayant révélé l'existence d'un danger grave, même si les conséquences ont pu être évitées,
- en cas d'accident de service ou de maladie professionnelle ou à caractère professionnel présentant un caractère répété à un même poste de travail ou à des postes de travail similaires ou dans une même fonction ou des fonctions similaires,
- à la demande du service de médecine préventive, une formation à l'hygiène et à la sécurité peut être également organisée au profit des agents qui reprennent leur activité après un arrêt de travail consécutif à un accident de service ou à une maladie professionnelle,

- dans chaque service où sont effectués des travaux dangereux, un ou plusieurs agents doivent avoir reçu obligatoirement la formation nécessaire pour donner les premiers secours en cas d'urgence.

Cette formation a pour objet d'instruire l'agent sur les précautions à prendre pour assurer sa propre sécurité, celle de ses collègues de travail et, le cas échéant, celle des usagers du service et de l'informer sur les responsabilités encourues qu'elles soient administratives, civiles ou pénales (article 7 alinéa 1^{er} du décret précité).

Cette formation, normalement dispensée sur les lieux de travail, porte en particulier sur les conditions de circulation sur les lieux de travail et, notamment, les issues et dégagements de secours, les conditions d'exécution du travail et, notamment, les comportements à observer aux différents postes de travail et le fonctionnement des dispositifs de protection et de secours, et les dispositions à prendre en cas d'accident ou de sinistre ainsi que les responsabilités encourues (article 7 alinéa 2 du décret précité).

Dans la mesure où le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 ne définit pas avec précision le contenu de la formation à l'hygiène et à la sécurité, le contenu de la formation relative aux conditions d'exécution du travail, devra être fixé en tenant compte notamment des risques auxquels l'agent est exposé, des tâches qui lui seront confiées, de sa qualification et de son expérience professionnelle.

C'est à l'autorité territoriale qu'il appartient de définir son contenu en y associant le service de médecine préventive et le Comité Social Territorial (décret n° 85-603 du 10 juin 1985, articles 15 et 39).

ii) La proposition d'actions de prévention et d'accompagnement des agents face au stress et à l'usure psychologique

Certains agents interrogés dans le cadre de l'audit ont indiqué être confrontés :

- à des difficultés hiérarchiques « verticales », entre les agents encadrés auprès des agents encadrants, Chefs de service et direction générale des services, se traduisant notamment par :
 - o des attentes très fortes qui ne sont pas forcément verbalisées,
 - o une certaine pression quant aux délais des retours à faire sur les actions menées,
 - o des difficultés qui ne sont pas signalées par crainte d'être mal comprises,
 - o un manque de communication à l'oral, trop d'échanges par emails,
 - o des instructions données sur un ton sec,
 - o le sentiment d'être surveillé,
- à des difficultés hiérarchiques « horizontales », au sein d'un service, d'une même équipe, se traduisant notamment par :
 - o des tensions voire conflits entre agents (de rôle, de positionnement, lors de la réalisation des tâches, de valeur),
 - o le sentiment d'être surveillé,
 - o le manque de communication à l'oral, trop d'échanges par emails.

A destination des agents encadrants, leurs missions sont difficiles car ces derniers doivent articuler des actions stratégiques et opérationnelles auprès de leurs agents : les diriger tout en déléguant, les soutenir tout en les contrôlant.

Il sera rappelé que les primo-accédants à des fonctions d'encadrement doivent être formés au management (article L. 421-8 du Code général de la fonction publique).

Différentes actions peuvent ensuite être menées pour :

- s'affirmer dans le respect sans porter atteinte aux prérogatives de ses collaborateurs : exprimer ses attentes sans être agressif, dire ce qui est contrariant sans dénigrer,
- accompagner l'agent dans l'exercice de ses missions : diffusion des informations que l'encadrant détient, fixer des objectifs clairs à atteindre par exemple lors de l'entretien annuel, sans se substituer au cadre de proximité,
- développer la capacité de l'encadrant à fédérer et à mobiliser son équipe,
- savoir communiquer : instaurer des temps d'échanges réguliers collectifs ou individuels, planifier des rencontres régulières, reconnaître et valoriser son agent,
- mettre en place un dispositif de suivi collectif et individuel pertinent auprès de chaque agent, selon la taille du service (qui pourrait prendre la forme d'un tableau de bord à renseigner agent par agent, transmis à l'encadrant, qui pourrait suivre l'évolution de l'activité du service, ainsi que l'activité individuelle des agents),
- etc.

A destination de l'ensemble des agents publics, les actions suivantes pourraient être mises en œuvre :

- tout module de formation en lien avec la gestion des conflits, tant théorique que pratique (avec des simulations de situations conflictuelles),
- mettre en œuvre une démarche de communication non violente,
- recourir à la médiation.

iii) La mise en œuvre de documents obligatoires

L'autorité territoriale doit mettre en œuvre un certain nombre de documents au titre de la prévention. Seuls certains sont rappelés ici, qui nous ont semblé être les plus pertinents face aux difficultés remontées par les agents publics interrogés :

- Le registre de santé et de sécurité au travail : ce document, créé par le décret n° 2012-170 du 3 février 2012, contient les observations et les suggestions des agents en matière de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. Il doit être ouvert dans chaque service et tenu par les assistants et/ou les conseillers de prévention.
- Le document unique d'évaluation des risques : l'employeur, en lien avec la formation spécialisée, doit évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs et mettre en œuvre les actions de prévention, les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité (articles L. 4121-3 et R. 4121-1 et suivants du Code du travail).

Il transcrit dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Ce document doit être mis à jour :

- o au moins chaque année,
- o lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail,
- o lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Il est tenu à la disposition notamment des agents et des membres de la formation spécialisée.

Ce document comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques.

4. Contenu du travail

A. **Coopération entre agents**

Pôle d'activités	Oui	Pas suffisante	Non
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	20	1	4
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	11	0	4
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	19	3	0
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	5	1	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	4	1	0
Total (74 agents interrogés)	59	5	9

La majorité des agents estime qu'il existe de la coopération entre les agents. Certains précisent toutefois qu'elle n'existerait pas forcément entre les Chefs de service.

Les points qui ont été portés à notre attention sont les suivants :

- l'importante ancienneté de certains agents au sein de la mairie faciliterait l'entraide entre eux,
- certains agents, nouvellement intégrés, auraient été mal accueillis dans certains services, ce qui n'a pas facilité leur intégration.

Une entraide exercée entre agents publics expérimentés, au détriment d'une entraide verticale des plus expérimentés vers les nouveaux arrivants, serait susceptible de renforcer l'isolement des agents publics récemment engagés.

Il appartient aux Chefs de service de veiller à ce que les agents, nouvellement engagés, soient correctement intégrés au sein de leur service respectif.

De même, ils doivent s'assurer que la diffusion des « bonnes pratiques », des connaissances, permettant l'entraide entre les agents, se réalise entre tous les agents, indépendamment de leur ancienneté.

B. **Coopération entre services**

Pôle d'activités	Oui	Pas suffisante	Non	Ne se prononce pas
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	16	3	6	
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	10	1	4	

Famille, solidarité (22 agents interrogés)	17	3	2	
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	6	1	0	
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	3	0	1	1
Total (74 agents interrogés)	52	8	13	1

La majorité des agents estime qu'il existe de la coopération entre les services. Certains précisent toutefois que :

- cette entraide existe en raison de projets menés de manière conjointe avec plusieurs services,
- cette entraide n'existerait qu'entre certains services, amenés à travailler ensemble, tels que par exemple :
 - o les services jeunesse et sport,
 - o les services jeunesse, sport et éducation,
 - o les services culture et éducation,
 - o les services handicap et seniors.

Il appartient aux Chefs de service de coordonner les actions conjointes entre les services afin de créer et/ou développer de l'entraide entre ceux-ci.

C. Charge de travail

Pôle d'activités	Satisfaisante	Moyennement satisfaisante	Conséquente
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	6	5	14
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	10	1	4
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	8	4	9
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	5	1	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	3	0	2
Total (74 agents interrogés)	32	11	30

Les agents interrogés se déclarent pour moitié satisfaits de leur charge de travail, l'autre moitié déclarant la charge de travail conséquente.

Les points sur lesquels les agents ont attiré notre attention sont les suivants :

- la charge de travail peut être cyclique dans certains services,
- elle peut être également mal répartie entre les agents,

- certains agents ont le sentiment que l'affectation du personnel ne répond pas aux besoins des différents services,
- certains agents nous ont indiqué qu'en plus de réaliser les missions pour lesquelles ils ont été engagés, ils sont contraints de réaliser des tâches annexes qu'ils estiment ne pas avoir à faire et qui se surajoutent à la charge de travail déjà présente.

Les Chefs de service doivent s'assurer que la charge de travail est répartie convenablement entre les agents, afin que cette charge de travail demeure raisonnable.

Le suivi de la charge de travail des agents publics peut être réalisé :

- à l'occasion de réunions au sein de chaque service,
- mais également à l'occasion des entretiens individuels et bilans intermédiaires.

En effet, une importante charge de travail qui perdure est susceptible de générer de la souffrance au travail, voire aboutir à un épuisement professionnel physique et psychique.

5. Formation et suivi professionnel

A. Suivi de formations

Pôle d'activités	De façon suffisante	De façon insuffisante	Aucune demande formulée	Ne se prononce pas
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	13	5	3	4
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	7	2	3	3
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	13	6	2	1
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	7	0	0	0
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	1	2	2	0
Total (74 agents interrogés)	41	15	10	8

Une proportion égale d'agents ne souhaite pas se prononcer ou n'a formulé aucune demande de formation, en raison notamment :

- d'une charge de travail très importante, les agents concernés ne veulent pas reporter leur charge de travail sur leurs collègues de travail,
- d'une intégration trop récente au sein de la mairie, les agents n'ont pas encore eu l'occasion de présenter une demande de formation.

Parmi les agents qui expriment un besoin de formation qui n'est pas suffisant :

- certains ont indiqué qu'il existait peu de formations sur leur périmètre d'intervention (par exemple, sur le logement),
- d'autres agents ont expliqué que lorsqu'ils présentaient une demande de formation auprès du CNFPT, celles-ci pouvaient ne pas avoir lieu car annulées ou en raison d'un manque de places.

Plusieurs agents ont indiqué avoir bénéficié pour la première fois de formations depuis la réorganisation, alors même qu'ils ont acquis une ancienneté significative au sein de la mairie (plus de 10 ans).

Si certains agents ont enfin expliqué qu'ils ne bénéficiaient que des actions de formation obligatoires, d'autres nous ont précisé que le suivi de la formation avait été renforcé depuis la réorganisation.

B. Développement des compétences et de savoir-faire

Pôle d'activités	Oui	Non	Ne se prononce pas
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	14	0	11
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	7	1	7
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	16	3	3
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	7	0	0
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	1	2	2
Total (74 agents interrogés)	45	6	23

Les agents qui n'ont pas souhaité se prononcer ont précisé que :

- ils s'étaient inscrits à des actions de formation mais ne les avaient pas encore suivies,
- ils étaient intégrés depuis trop récemment au sein de la mairie et n'avaient pas encore eu l'occasion de suivre des formations,
- ils ne pouvaient pas se prononcer, ces derniers n'ayant pas émis le souhait de bénéficier d'actions de formation.

Globalement, les agents qui suivent des actions de formation, considèrent que celles-ci leur ont permis de développer leurs compétences et savoir-faire.

6. Management

A. Clarté des instructions

Pôle d'activités	Oui	Non
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	12	13
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	14	1

Famille, solidarité (22 agents interrogés)	19	3
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	6	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	5	0
Total (74 agents interrogés)	56	18

En majorité (75,68%), les agents ont déclaré que les instructions qu'ils recevaient de leur hiérarchie étaient claires.

L'insatisfaction constatée au sein du pôle d'activité « Supports et Moyens » s'explique en raison des difficultés rencontrés par les agents au sein des services Prévention et Sécurité et des Ressources Humaines.

Les agents interrogés ont toutefois indiqué qu'il existait un problème d'accessibilité de l'information, qui n'était pas délivrée en temps voulu, et que cette difficulté engendrait un défaut d'anticipation des actions à mener.

B. Disponibilité du supérieur hiérarchique

Pôle d'activités	Oui	Non
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	12	13
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	15	0
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	21	1
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	6	1
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	5	0
Total (74 agents interrogés)	59	15

Les agents interrogés ont déclaré en grande majorité que leur supérieur hiérarchique se rendait disponible.

Pour autant, plusieurs agents ont précisé que la charge de travail conséquente impactait la disponibilité de leur hiérarchie.

Il nous a également été précisé que si le point de vue des agents était écouté, ce n'est pas pour autant qu'il était pris en compte par leur supérieur, ce qui est susceptible de générer une certaine frustration au sein des agents.

C. Reconnaissance et valorisation de la part du supérieur hiérarchique

Pôle d'activités	Oui	Moyenne	Non	Ne se prononce pas
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	13	3	9	0
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	13	2	0	0
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	18	3	0	1
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	6	0	1	0
Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	3	1	0	1
Total (74 agents interrogés)	53	9	10	2

En majorité, les agents interrogés ont déclaré se sentir appréciés, valorisés par leur supérieur hiérarchique.

Les axes de reconnaissance et de valorisation sont les suivants :

- lors d'échanges formels (bilans, évaluations, etc.) et/ou informels,
- des remerciements sur le travail accompli,
- faire participer les agents à des réunions,
- accompagner les agents lors de la passation de concours afin que ces derniers puissent prétendre à une revalorisation indiciaire / salariale,
- les revalorisations des indemnités de fonctions, sujétions et d'expertise.

Cela étant, plusieurs agents nous ont indiqué que s'ils se sentaient valorisés et reconnus dans leur travail, cela ne se reflétait pas dans leur salaire.

7. Niveau de satisfaction général de la situation professionnelle des agents

Pôle d'activités	Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Pas satisfait
Supports et Moyens (25 agents interrogés)	5	11	3	6
Urbanisme et espaces publics (15 agents interrogés)	3	10	2	0
Famille, solidarité (22 agents interrogés)	4	13	2	3
Culture, Evènements et Sports (7 agents interrogés)	3	2	1	1

Cabinet du Maire & Communication (5 agents interrogés)	0	2	1	2
Total (74 agents interrogés)	15	38	9	12

Les agents interrogés se sont déclarés en majorité être très satisfaits ou satisfaits de leur situation professionnelle.

Les facteurs de satisfaction sont les suivants :

- l'ambiance de travail au sein d'un service, d'une équipe,
- le très fort attachement des agents à la qualité du service rendu à destination des administrés,
- les opportunités d'évolution au sein de la mairie : changements de services, diversité des missions, évolution vers des postes encadrants, etc.

Les facteurs d'insatisfaction sont les suivants :

- les tensions politiques au sein de la mairie qui sont source de stress pour certains agents,
- l'agressivité des administrés,
- la communication parfois insuffisante entre les agents,
- le manque de personnel dans certains services ce qui génère une surcharge de travail,
- les nombreux départs d'agents survenus en 2021 qui n'ont pas été remplacés.

Il convient de souligner que concernant ces deux derniers facteurs d'insatisfaction, de nombreux recrutements sont en cours (soit en recherche, soit finalisés, cf. partie 1 point 1.C.).

Partie 3 : Sur l'évolution des départs et recrutements des agents de la mairie sur les 3 dernières années

A. Départs des agents de la mairie au titre des 3 dernières années

➤ Sur l'année 2021

Etat des départs sur l'année 2021			
Motif du départ	Nombre d'agents concernés	Services concernés	Nombre d'agents par services
Départ à la retraite	9	Voirie	2
		Assemblées	1
		Juridique et élections	1
		DGS	1
		Centre culturel et Petite enfance	1
		Archives	1
		Bâtiments	1
		RH	1
Radiation pour mutation	4	Administratif	2
		Petite enfance	1
		Accueil de loisirs	1
Démission	25	Handicap	1
		Crèche	6
		Jardin d'enfants	1
		Multi-accueil	1
		Ecole	2
		Ecole des sports	3
		Maître-Nageur Secouriste	1
		Bâtiments	1
		Garage	1
		Voirie	1
		Espaces verts	1
		Résidence pour Personnes Agées	2
		Agent point école	1
		Agents en disponibilité	2
Assemblées	1		

➤ Sur l'année 2022

Etat des départs sur l'année 2022			
Motif du départ	Nombre d'agents concernés	Services concernés	Nombre d'agents par services
Départ à la retraite	11	Espaces Verts	1
		Petite enfance	1
		Piscine	1
		Administratif	1
		Communication	1

		Prévention et sécurité	1
		Logement	1
		Etat civil	1
		Ecole des sports	1
		Centre culturel	1
		Résidence pour Personnes Agées	1
Radiation pour mutation	9	Administratif	5
		Petite enfance	3
		Gardien	1
Démission	22	Espace jeunes	1
		Administratif	1
		Bureau d'études	1
		Pôle Seniors	2
		Archives	1
		Petite enfance	2
		Ecoles maternelles	3
		Ecole des sports	1
		Maître-Nageur Secouriste	5
		Voirie	1
		Bâtiments	1
		Conservatoire	1
		Centre culturel	2

➤ **Sur l'année 2023 (situation arrêtée au 30 juin 2023)**

Etat des départs sur l'année 2023 (1 ^{er} janvier au 30 juin)			
Motif du départ	Nombre d'agents concernés	Services concernés	Nombre d'agents par services
Départ à la retraite	13	Assemblées, Accueil, Courriers	1
		Cafétaria	1
		Centre culturel	1
		Petite enfance	2
		Ecole des sports	1
		Ecoles maternelles	1
		Espace Ramon	1
		Multi-accueil	1
		Piscine	1
		Résidence pour Personnes Agées	1
		Ressources Humaines	1
		Services techniques	1
Radiation	1	Gymnase	1
Fin de contrat	3	Petite enfance	1
		Médiathèque	1
		Ecoles maternelles	1
Démission	1	Ressources Humaines	1
Rupture de la période d'essai à l'initiative de l'employeur	6	Petite enfance	1
		ALSH Elémentaire	1
		ALSH Maternel	1

		Administratif	1
		Attractivité du territoire	1
		Prévention et sécurité	1
Rupture de la période d'essai à l'initiative du salarié	3	Urbanisme	1
		Prévention et sécurité	1
		Petite enfance	1
Rupture du CDD à l'initiative de l'employeur	1	ALSH Elémentaire	1
Rupture du CDD à l'initiative du salarié (hors démission de Mme FILLERON-AVENEL)	21	Accompagnants scolaires	1
		ALSH Elémentaire	4
		ALSH Maternel	2
		Centre culturel	1
		Conservatoire	4
		Petite enfance	2
		Cuisine	2
		Gymnase	2
		Piscine	3

B. Recrutements des agents de la mairie au titre des 3 dernières années

➤ Sur l'année 2021

Etat des recrutements sur 2021			
Pôle d'activités	Nombre d'agents recrutés	Services concernés	Nombre d'agents par services
Supports et Moyens	5	Prévention, Sécurité	2
		Education-Administratif	1
		Service informatique	1
		Assemblées, Accueil, Courriers	1
Urbanisme et espaces publics	1	Attractivité du territoire	1
Famille, solidarité	13	Crèche	6
		Ecole maternelle	4
		Cuisine	3
Culture, Evènements et Sports	6	Conservatoire	2
		Ecole des sports	2
		Médiathèque	1
		Piscine	1
Cabinet du Maire & Communication	1	Communication	1

Il sera souligné que 6 agents travaillant au sein des crèches ont présenté leur démission et 6 ont été recrutés, ce qui n'a donc pas généré de surcharge particulière de travail au sein de ces métiers.

Sur les 25 démissions qui ont été présentées tous services confondus, il a été procédé à 26 recrutements.

➤ **Sur l'année 2022**

Etat des recrutements sur 2022			
Pôle d'activités	Nombre d'agents recrutés	Services concernés	Nombre d'agents par services
Supports et Moyens	4	Archives	1
		Etat civil	1
		Finances	1
		Ressources Humaines	1
Urbanisme et espaces publics	4	Bâtiments	1
		Secrétariat services techniques	1
		Services techniques	1
		Voirie	1
Famille, solidarité	20	Crèche	7
		Ecole maternelle	2
		Cuisine	1
		ALSH Elémentaire	3
		ALSH Maternel	4
		Espace jeunes	1
		Multi-accueil	1
		Petite enfance-Administratif	1
Culture, Evènements et Sports	21	Conservatoire	3
		Gymnase	2
		Médiathèque	1
		Piscine	3
		Centre culturel	2
		Ecole des sports	11
Cabinet du Maire & Communication	1	Communication	1

Il sera souligné que 2 agents travaillant au sein des crèches ont présenté leur démission et 7 ont été recrutés, ce qui a donc permis de soulager les agents qui étaient « en tension » sur ces métiers.

Sur les 22 démissions qui ont été présentées tous services confondus, il a été procédé à 50 recrutements, les plus grands « postes » de recrutement ayant été :

- le pôle d'activité Famille, Solidarité : 20 recrutements,
- le pôle d'activité Culture, évènements et sports : 21 recrutements.

➤ **Sur l'année 2023 (situation arrêtée à août 2023)**

Etat des recrutements sur 2023			
Pôle d'activités	Nombre d'agents recrutés	Services concernés	Nombre d'agents par services
Supports et Moyens	2	Prévention, Sécurité	1
		Ressources Humaines	1
Urbanisme et espaces publics	4	Bâtiments	1
		Urbanisme	3
Famille, solidarité	15	Crèche	8

		Ecole maternelle	1
		ALSH Elémentaire	2
		ALSH Maternel	2
		Elémentaire	2
Culture, Evènements et Sports	8	Conservatoire	2
		Espace Ramon	1
		Médiathèque	1
		Piscine	4

Il sera souligné que 7 agents travaillant au sein du pôle Famille, solidarité sont partis à la retraite et 15 ont été recrutés, ce qui a donc permis, cette année encore, de soulager les agents qui étaient « en tension » sur ces métiers.

Sur les 34 départs à la retraite tous services confondus, il a été procédé à 29 recrutements, les plus grands « postes » de recrutement ayant été :

- le pôle d'activité Famille, Solidarité : 15 recrutements,
- le pôle d'activité Culture, évènements et sports : 8 recrutements.

Ces 29 embauches, au regard des 34 départs à la retraite, sont à nuancer dans la mesure où l'année précédente 50 agents avaient été engagés tous services confondus quand il avait été enregistré 42 départs tous motifs confondus.

Concernant plus particulièrement le service Petite enfance, Enfance (comptabilisant les services de la petite enfance, crèche, jardin d'enfants et le multi-accueil), a enregistré 24 départs de la mairie entre 2021 et 2023, alors même que ce secteur d'activité rencontre depuis 2019 d'importantes difficultés de recrutement qui sont toujours d'actualité.

Pour cette même période, au sein du service Petite enfance, Enfance, il a été procédé au recrutement de 23 agents au sein des crèches, de la petite enfance et du multi-accueil.

Ces deux paramètres, outre l'importante concurrence avec le secteur privé qui préexistait ces difficultés, permettent d'expliquer la difficulté de la mairie de Garches à remplacer les agents partants, ce malgré les moyens mis en place.

Ce faisant, pour ce service, l'absence d'un nombre suffisant de ressources internes et les difficultés de recruter à l'externe, ne permettent pas d'augmenter les moyens humains afin de pallier les départs massifs, ce qui contribue à accentuer la charge de travail.

Il convient toutefois de souligner que sur les 24 agents qui sont partis, 23 ont néanmoins été remplacés.

Afin de pallier la charge excessive de travail, la plupart des agents interrogés du service Petite enfance ont néanmoins souligné que la mairie de Garches avait réduit le nombre d'enfants que les crèches étaient en capacité d'accueillir.

Partie 4 : Sur l'évolution des accidents du travail et arrêts maladie des agents de la mairie sur les 3 dernières années

A. Accidents du travail des agents de la mairie au titre des 3 dernières années

➤ Sur l'année 2021

Etat des accidents du travail des agents de la mairie sur 2021		
Nombre d'agents absents	Accidents déclarés	Nombre de jours d'absence
31	43	809

Le nombre de jours d'arrêts est en moyenne de 26 par agent pour l'année 2021 et 19 par accident de travail (ces chiffres ayant été arrondis au nombre entier supérieur).

Leur répartition par service est la suivante :

Services	Accidents déclarés	Jours d'arrêts
Service informatique	1	5
Bâtiments	2	68
Voirie	10	121
Garage	3	58
Espaces verts	3	13
Centre culturel	1	9
Résidence pour Personnes Agées	2	14
Crèches	11	301
Ecoles maternelles	5	103
Cuisine	1	60
Gymnase	4	57

Ces 43 déclarations d'accident ont toutes donné lieu à des jours d'arrêt.

20 de ces déclarations ont donné lieu à plus de 9 jours d'arrêt de travail.

6 accidents totalisent à eux seuls plus de 50% des jours d'arrêt.

➤ Sur l'année 2022

Etat des accidents du travail des agents de la mairie sur 2022		
Nombre d'agents absents	Accidents déclarés	Nombre de jours d'absence
21	41	468

Le nombre de jours d'arrêts est en moyenne de 23 par agent pour l'année 2022 et 12 par accident de travail (ces chiffres ayant été arrondis au nombre entier supérieur).

Leur répartition par service est la suivante :

Services	Accidents déclarés	Jours d'arrêts
Voirie	9	63
Espaces verts	4	20
Education - administratif	1	3
Crèches	4	34
Multi-accueil	1	4

Ecoles maternelles	2	9
Ecoles élémentaires	1	5
Cuisine	2	14
Ecole des sports	3	32
Gymnase	14	284

Ces 41 déclarations d'accident ont toutes donné lieu à des jours d'arrêt.

17 de ces déclarations ont donné lieu à plus de 9 jours d'arrêt de travail.

1 seul accident totalise à lui seul plus de 50% des jours d'arrêt.

➤ **Sur l'année 2023 (situation arrêtée au 11 août 2023)**

Etat des accidents du travail des agents de la mairie sur 2023		
Nombre d'agents absents	Accidents déclarés	Nombre de jours d'absence
13	25	273

Le nombre de jours d'arrêts est en moyenne de 21 par agent pour l'année 2023 et 11 par accident de travail (ces chiffres ayant été arrondis au nombre entier supérieur).

Leur répartition par service est la suivante :

Services	Accidents déclarés	Jours d'arrêts
Voirie	8	60
Garage	2	62
Jeunesse et sport - administratif	1	8
Crèches	6	40
Multi-accueil	3	27
Ecoles maternelles	1	7
Espace jeunes	2	39
Gymnase	2	30

Ces 25 déclarations d'accident ont toutes donné lieu à des jours d'arrêt.

13 de ces déclarations ont donné lieu à plus de 9 jours d'arrêt de travail.

7 accidents totalisent à eux seuls plus de 50% des jours d'arrêt.

Entre 2021 et 2023 (situation arrêtée au 11 août 2023), il sera souligné que le nombre d'accidents déclarés a sensiblement diminué de 41,86 %.

Sur ce même période, le nombre de jours d'arrêt a chuté de 66,25 %.

Ces variations peuvent notamment s'expliquer par la mise en place d'un plan de formation dès la fin 2022, où :

- des formations ont été dispensées auprès des agents techniques de écoles notamment,
- une campagne de communication et pédagogie sur le port des équipements de protection individuelle s'est déroulée,
- il a été institué la Formation Spécialisée du comité social territorial, laquelle assure un triple rôle dans le domaine de la formation de l'ensemble des agents à l'hygiène et à la sécurité :

- contribuer à la promotion de la prévention des risques professionnels, à ce titre, il doit impulser des actions de prévention, par exemple, en matière de prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des violences sexistes et sexuelles (D. n° 2021-571, 10 mai 2021, art. 75),
- suggérer toutes mesures de nature à améliorer l'hygiène et la sécurité, à assurer l'instruction et le perfectionnement des agents,
- coopérer à la préparation des actions de formation à la santé et à la sécurité et veille à leur mise en œuvre.

B. Arrêts maladie des agents de la mairie au titre des 3 dernières années

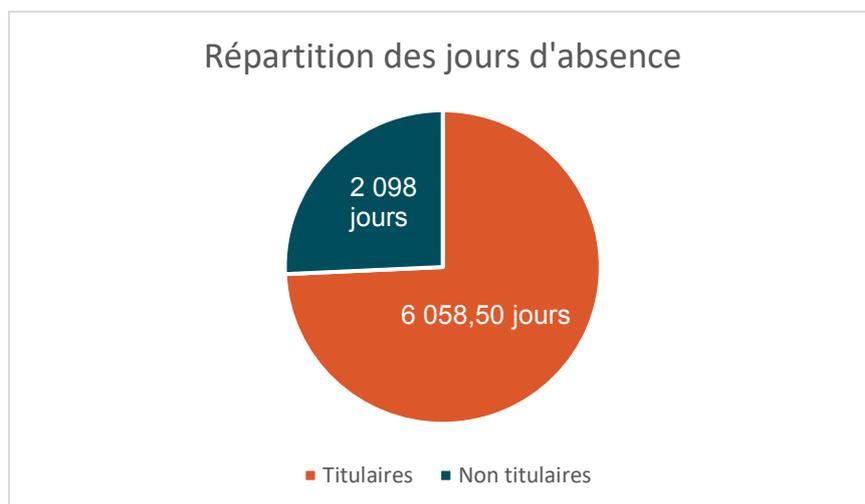
Les chiffres ci-après n'incluent pas les jours d'arrêts correspondant à des périodes d'isolement liées au COVID-19, les absences « COVID » (garde d'enfants, personnel fragilisé, confinement), ainsi que les arrêts maladie au titre du COVID.

➤ Sur l'année 2021

Etat des arrêts maladie des agents de la mairie sur 2021		
Motif	Agents absents	Nombre de jours d'absence
Maladie ordinaire	218	4 572
Maladie longue durée	10	2 219,5
Maternité	9	1 095
Garde d'enfant malade	62	248
Paternité	2	22

Le congé longue maladie - longue durée concerne 10 agents et le nombre de jours d'arrêt est en moyenne de 222 jours par agent (arrondi au nombre entier supérieur).

Concernant la répartition des jours d'absence tous motifs confondus parmi ceux précités (au total 8 156,50 jours d'absence) entre agents titulaires et non titulaires :



- 62,58 % des jours d'arrêt pour maladie ordinaire sont imputables aux agents titulaires
- 100 % des jours d'arrêts pour maladie longue - longue durée sont imputables aux agents titulaires
- 58,87 % des jours d'arrêt pour garde d'enfants malades sont imputables aux agents titulaires

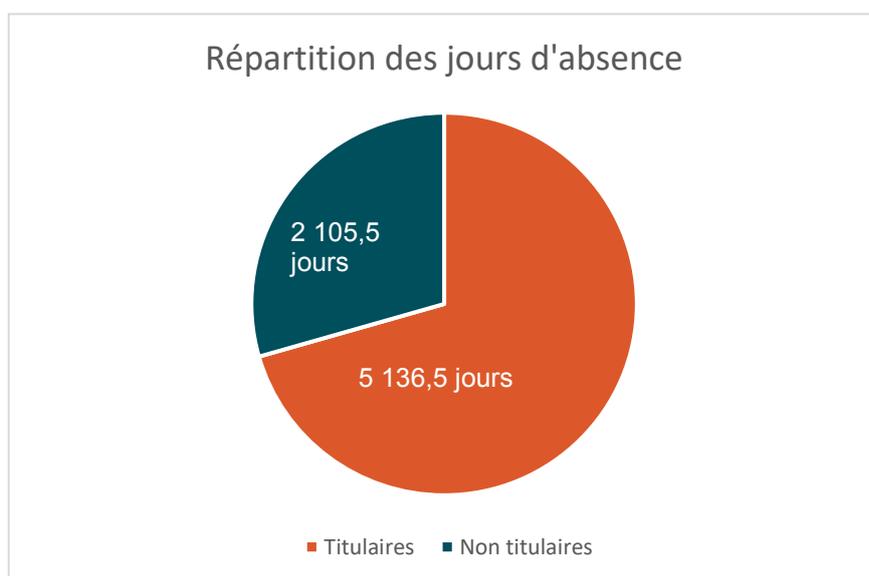
Le nombre de jours d'arrêt est en moyenne de 12 par agent pour l'année 2021 (arrondi au nombre entier supérieur).

➤ **Sur l'année 2022**

Etat des arrêts maladie des agents de la mairie sur 2022		
Motif	Agents absents	Nombre de jours d'absence
Maladie ordinaire	188	4 701,5
Maladie longue durée	7	1 838,5
Maternité	4	368
Garde d'enfant malade	56	201
Paternité	2	43

Le congé longue maladie - longue durée concerne 7 agents et le nombre de jours d'arrêt est en moyenne de 263 jours par agent (arrondi au nombre entier supérieur).

Concernant la répartition des jours d'absence tous motifs confondus parmi ceux précités (au total 7 152 jours d'absence) entre agents titulaires et non titulaires :



- 65,52 % des jours d'arrêt pour maladie ordinaire sont imputables aux agents titulaires
- 100 % des jours d'arrêts pour maladie longue - longue durée sont imputables aux agents titulaires
- 55,47 % des jours d'arrêt pour garde d'enfants malades sont imputables aux agents titulaires

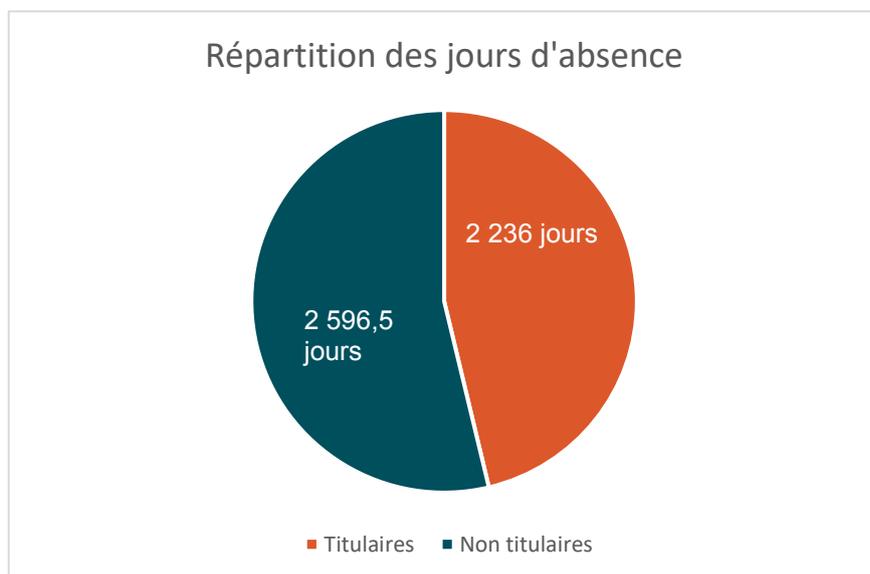
Le nombre de jours d'arrêt est en moyenne de 11 par agent pour l'année 2022 (arrondi au nombre entier supérieur).

➤ **Sur l'année 2023 (situation arrêtée au 11 août 2023)**

Etat des arrêts maladie des agents de la mairie sur 2023		
Motif	Agents absents	Nombre de jours d'absence
Maladie ordinaire	145	3 135,5
Maladie longue durée	1	14
Maternité	13	1 484
Garde d'enfant malade	49	142

Paternité	3	57
-----------	---	----

Concernant la répartition des jours d'absence tous motifs confondus parmi ceux précités (au total 4 832,5 jours d'absence) entre agents titulaires et non titulaires :



- 59,02 % des jours d'arrêt pour maladie ordinaire sont imputables aux agents titulaires
- 100 % des jours d'arrêts pour maladie longue - longue durée sont imputables aux agents titulaires
- 48,24 % des jours d'arrêt pour garde d'enfants malades sont imputables aux agents titulaires

Le nombre de jours d'arrêt est en moyenne de 11 par agent pour l'année 2023 (arrondi au nombre entier inférieur, le chiffre exact étant de 11,06).

ANNEXES

Annexe n°1 : Présentation des notions de risques psychosociaux et de harcèlement moral

1. La notion de risques psychosociaux au sein du statut général de la fonction publique

La notion de risques psychosociaux est définie comme « *les risques pour la santé mentale, physique ou sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* » (rapport du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail de M. Gollac et M. Bodier).

Les facteurs de risques psychosociaux sont « *relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail* » (rapport précité p°14).

Les agents publics ont le droit de bénéficier durant leur travail de conditions d'hygiène et de sécurité de nature à préserver leur santé et leur intégrité physique (article L. 136-1 du Code général de la fonction publique).

L'article L. 7 du Code général de la fonction publique précise que le terme « agent public » désigne le fonctionnaire et l'agent contractuel.

Les dispositions des livres I à V de la quatrième partie du Code du travail précisent les obligations de sécurité et de prévention des risques professionnels auxquelles sont soumis les employeurs. Ces dispositions s'appliquent aux employeurs publics, sous réserve des dispositions des décrets relatifs à la santé et à la sécurité au travail (article L. 811-1 du Code général de la fonction publique).

Ainsi, au titre de l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur doit prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ».

Les mesures de protection de la sécurité et de la santé des agents doivent être mises en œuvre selon les principes de prévention de l'article L. 4121-2 du Code du travail, lequel établit les principes généraux de la prévention qui incombent à tous les employeurs, établissements publics compris :

- 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 ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 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 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Ainsi, à titre d'exemple, ne caractérise pas un manquement à l'obligation de protection et de prévention des risques psychosociaux la réorganisation des services alors qu'elle a été précédée d'une réflexion de fond se traduisant par la participation du comité technique, de la rédaction d'un rapport de l'IGAS, de la réalisation d'un audit (CAA de Paris 9^e chambre, 24 septembre 2021 n°20PA006) :

« En ce qui concerne la responsabilité du département à raison de la méconnaissance de l'obligation de protection et de prévention du risque psychosocial :

11. Aux termes de l'article L. 4121-1 du code du travail, dans sa rédaction applicable aux faits de l'espèce : " 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 et de la pénibilité au travail ; 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. « Aux termes de l'article L. 4121-2 du même code : » L'employeur met en œuvre 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 (...) ; "

*12. Il ne résulte pas de l'instruction qu'en l'espèce, l'administration aurait manqué à ses obligations tendant à prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs sous sa responsabilité. En effet, si la requérante considère que le département de Seine-et-Marne a procédé à la réorganisation des services conduisant à la suppression de son poste de manière unilatérale sans entreprendre une réflexion avec les agents concernés et sans associer le comité technique et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, il ressort des écritures en défense, sans que cela soit réellement contesté par la requérante, **qu'une réflexion de fond a été engagée dès l'année 2012 sur l'organisation des services** chargés de la protection de l'enfance au conseil départemental de Seine-et-Marne et **qu'à cette occasion, l'avis du comité technique a été recueilli. Suite au rapport de l'IGAS en 2015 qui a pointé divers dysfonctionnements et émis un certain nombre de préconisations pour permettre un bon fonctionnement du service, le projet a été actualisé en associant régulièrement les agents. Ainsi, dès 2015, les cadres de la direction ont été avertis de la réorganisation envisagée pour la fin 2016 afin notamment d'optimiser les moyens humains et financiers de la collectivité. A cette occasion, il a été précisé aux agents que cette réforme se ferait à effectif constant. Enfin en 2016, un audit organisationnel a été diligenté et ce n'est qu'à l'issue de ces différentes étapes que la procédure de réorganisation a été finalisée par la saisine du comité technique, qui a émis un avis favorable le 27 septembre 2016, et que l'arrêté du 16 décembre 2016, entérinant la réorganisation, a été édicté.***

(...) Au regard de ce qui précède, Mme C... n'est pas fondée à soutenir que le département de Seine-et-Marne aurait manqué à son obligation de sécurité et de préservation de sa santé et de celles des agents de la collectivité. »

En revanche, à titre d'exemple, caractérise le manquement à l'obligation de sécurité et de préservation de la santé d'un agent public, d'importants désaccords entre une équipe et son encadrement, engendrant plusieurs conflits de loyauté et de valeurs pour les membres de l'équipe vis à vis de leur responsable ayant fait l'objet de signalements par un syndicat, sans que ces alertes ne soient traitées, le tout doublé de pratiques managériales délétères également signalées à plusieurs reprises par un syndicat et par les agents eux-mêmes (TA Nancy, Chambre 1, 4 octobre 2022, n° 2001229) :

« 5. M. A soutient que le département était informé de la situation professionnelle tendue qui pesait sur l'équipe de prévention spécialisée de Toul et notamment des pratiques managériales de Mme B et qu'il n'a pas pris les dispositions nécessaires pour assurer la santé et l'intégrité physique de ses agents, en particulier les siennes, M. A imputant aux pressions subies alors les douleurs thoraciques et le « burn out » dont il a souffert en mars 2019.

Il résulte de l'instruction et en particulier des conclusions du rapport de l'enquête administrative menée à la demande du CHSCT, que l'équipe de prévention spécialisée, confrontée depuis 2016 à des relations professionnelles difficiles avec la commune de Toul, laquelle aurait notamment entendu réduire l'autonomie des intervenants départementaux sur son territoire, n'a pas trouvé auprès de son encadrement hiérarchique le soutien qu'elle en attendait.

Ces désaccords ont été signalés au département tant par les agents de l'équipe le 6 mars 2017 que par la section syndicale SUD le 17 mars 2017. Il résulte également de ce rapport que l'encadrement de l'équipe mis en place à partir du début de l'année 2018, plus éloigné du terrain que précédemment, a organisé avec les partenaires locaux un contrôle plus strict des interventions de l'équipe selon des modes d'action allant à l'encontre des principes de l'intervention de rue traditionnellement portés par l'équipe, tels que l'anonymat des jeunes gens suivis, la libre adhésion de ces derniers aux actions proposées et l'absence d'institutionnalisation des interventions, ce qui a engendré à plusieurs reprises un conflit de loyauté pour les membres de l'équipe envers leur supérieure hiérarchique.

Bien que la perte de sens du travail de l'équipe de prévention spécialisée de Toul et le conflit de valeurs auquel elle était confrontée aient fait l'objet de plusieurs alertes de la part du syndicat SUD, notamment en date du 31 mai 2018, et par les agents de l'équipe, dont M. A, ces facteurs de risques psychosociaux n'ont pas été traités, les orientations nouvelles qu'a entendu donner le département à l'éducation spécialisée n'ayant pas été explicitées et n'ayant fait l'objet d'aucun accompagnement.

Par ailleurs, les pratiques managériales délétères, dont les causes, selon les conclusions du rapport remis au CHSCT, sont à chercher essentiellement dans le contexte et l'organisation de travail, et qui ont été signalées à plusieurs reprises en 2018 par le syndicat SUD et par les agents eux-mêmes, n'ont pas non plus fait l'objet d'un traitement spécifique par le département avant que, à la suite d'un droit de retrait exercé par les agents de l'équipe le 6 septembre 2018, ne soit mise en place, à la demande du CHSCT, le 27 septembre 2018 une enquête administrative et prise, dans l'attente du résultat de cette étude, une mesure conservatoire éloignant Mme B de l'équipe.

(...) Dans ces conditions, M. A est fondé à rechercher la responsabilité de l'administration à raison des manquements qu'elle a commis à son obligation de préserver la santé de ses agents ».

2. La notion de harcèlement moral au sein du statut général de la fonction publique : éléments constitutifs

L'article L. 133-2 du Code général de la fonction publique dispose que :

« Aucun agent public ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel. »

Rien n'est précisé quant au caractère intentionnel ou non des faits de harcèlement moral à l'instar des dispositions L. 1152-1 du Code du travail. A contrario, le droit pénal exige de manière générale l'existence d'une intention (article 121-3 du code pénal « *il n'y a point de délit ou de crime sans intention de le commettre* »).

En outre, le harcèlement moral tant vertical (c'est-à-dire celui émanant d'un supérieur hiérarchique), qu'horizontal (c'est-à-dire celui qui provient d'un ou plusieurs de collègues ou de personnes extérieures au service), est reconnu et sanctionné par le juge administratif.

Le domaine d'application de la législation sur le harcèlement moral est ainsi étendu dès lors que n'est pas exigé un lien de subordination hiérarchique.

A. Des faits répétitifs et non isolés

Pour être qualifié de harcèlement moral, un fait doit avoir un caractère répétitif (CAA Nantes, 26 mars 2010, n°09NT00899, Annie X c/ Cmne Saint-Sébastien-Sur-Loire). Un fait isolé ne peut être considéré comme constituant un harcèlement moral.

Des faits répétés peuvent être constitués par :

- ✓ L'interdiction faite par un supérieur à un de ses agents de discuter avec un autre agent, surveiller leurs échanges, leur reprocher de sympathiser, l'affecter à des tâches isolées, ne jamais l'inviter à des moments de convivialité, refuser de saluer cet agent, lui adresser la parole, s'abstenir de le recevoir en entretien dans son bureau dans le cadre de ses évaluations professionnelles (CAA Bordeaux 25 octobre 2022 n°20BX03889) ;
- ✓ Le fait, par un supérieur, de donner des ordres et contrordres à quelques minutes près, tenir des propos très virulents et intimidants, adresser des emails en des termes culpabilisants, méprisants et ostracisants, contrôler à la demi-heure près l'utilisation des heures de délégation par un employé et de dénigrer systématiquement le travail de celui-ci (CAA Paris, 20 juin 2016, n°15PA01217, Sté MAKITA France) ;

Les agissements répétitifs constitutifs du harcèlement moral ne doivent pas pour autant avoir eu lieu pendant une longue durée. Une durée de quelques mois est par exemple suffisante (CAA Nancy, 2 août 2007, n°06NC01324).

B. Intention de l'auteur des faits

Comme précédemment indiqué, l'article L. 133-2 du Code général de la fonction publique n'exige pas que soit caractérisée l'intention de nuire.

Le juge administratif semble toutefois rechercher un caractère intentionnel lors de la commission des faits reprochés, à la différence de la chambre sociale de la Cour de cassation qui retient une position différente (Cass. soc, 10 novembre 2009, n°08-41497).

Le Conseil d'État a en effet considéré que des incidents constitués par les retards dans le remboursement de frais de mission et dans la notification d'une notation ainsi qu'un retard dans le décompte de congés payés ne sont pas constitutifs d'un harcèlement moral **en l'absence de caractère intentionnel de ces incidents** (CE, 26 oct. 2007, n° 284683).

Les juridictions du fond ont suivi cette position, jugeant que le harcèlement moral n'était pas constitué en l'absence de preuve que les faits reprochés auraient été commis dans l'intention de nuire.

Il a ainsi été considéré que (CAA Marseille, 14 déc. 2010, n° 09MA00106, Cne Brusquet) :

« les pièces du dossier ne révèlent pas l'existence d'un harcèlement moral au sens des dispositions législatives précitées en l'absence d'intention de la part du maire (...) d'atteindre la personne de l'agent mis en cause ».

De même, il a été jugé que le refus opposé à un agent à sa demande d'aménagements horaires pour poursuivre l'allaitement de son enfant ne constitue pas un harcèlement moral dès lors qu'il n'est pas démontré que ce refus « *aurait été pris dans l'intention de lui nuire et non dans l'intérêt du service* » (CAA Lyon, 16 mars 2010, n° 08LY00498, CH Ainay-le-Château).

L'intention de nuire apparaît donc comme un des critères de qualification du harcèlement moral (CAA Paris, 31 déc. 2008, n° 08PA01248, préfet Hauts-de-Seine).

Ce qui a par ailleurs été récemment rappelé par la Cour administrative d'appel de Paris : « *De même, si M. C... prétend que, pour accéder aux services du personnel ou médical, il doit être accompagné d'un tiers, il ne le démontre pas. En tout état de cause, à supposer même que ce fait soit exact, il ne permet pas de caractériser l'existence d'une intention de lui nuire et ne saurait être qualifié de harcèlement moral.* » (CAA Paris, 11 mars 2022, n°21PA04237)

A noter qu'il existe cependant quelques décisions contraires, dans lesquelles, l'existence d'un harcèlement moral n'est pas conditionnée par l'intention de nuire, ou malveillante, de l'auteur des actes de harcèlement moral (CAA Versailles, 18 juin 2009 n° 07VE00787, X c/ Dpt Essonne, CAA Marseille, 8e ch. - formation à 5, 4 avr. 2014, n° 11MA01254).

C. Caractère préjudiciable des faits allégués

Les faits allégués doivent également être préjudiciables à l'agent harcelé. Aussi, la dégradation des conditions de travail peut entraîner des conséquences variées :

- ✓ Une atteinte à la dignité ;
- ✓ Une atteinte à l'avenir professionnel ;
- ✓ L'altération de l'état de santé.

i. Dégradation des conditions de travail

L'article L133-2 du Code général de la fonction publique prévoit que les agissements doivent avoir **pour objet ou pour effet** une dégradation des conditions de travail.

Sont visés par exemple les cas de retrait à l'agent de son outil de travail (retrait injustifié à un professeur de musique des instruments dont il doit enseigner l'usage, dégradation des locaux où est installé l'agent, éviction volontaire d'un agent du circuit interne du courrier).

Les agissements qui ont eu pour effet une dégradation des conditions de travail, correspondent aux hypothèses de dégradation du contexte de travail, qui peuvent se caractériser par l'altération des relations entre la victime et sa hiérarchie (CAA Marseille, 21 juin 2011, n°09MA00853, Nicoles A. C/ Cne Corinillon-Confoux).

En toute hypothèse, la seule dégradation des conditions de travail n'est pas suffisante et n'est pas de nature à établir l'existence des faits de harcèlement moral, encore faut-il qu'elle ait un effet sur la santé psychique et mentale de l'agent harcelé.

ii. Dégradations des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à la dignité de l'agent

La dégradation des conditions de travail peut avoir pour effet de porter atteinte à la dignité de l'agent. La jurisprudence a élargi cette notion à l'atteinte à l'honneur de l'agent.

A titre d'exemple, il a été jugé qu'était victime de harcèlement moral l'agent placé illégalement en congé de longue maladie pendant 3 ans pour une affection psychiatrique lourde non caractérisée, eu égard notamment à l'atteinte portée à son honneur (CAA Nantes, 2 août 2007, n°09NT01370, Cne Saint-Germain-du-Corbéis).

Constitue un fait de harcèlement moral la publication, dans le journal municipal des difficultés personnelles d'un agent liées à sa situation de surendettement. (CAA Marseille, 21 juin 2011, Cne Cornillon-Confoux n°09MA00853).

iii. Dégradation des conditions de travail susceptibles d'altérer la santé physique ou mentale de l'agent

La dégradation des conditions de travail peut également avoir pour conséquence d'altérer la santé physique ou mentale de l'agent.

Dans un premier temps, il faut donc connaître l'état de santé physique et mentale de l'agent puis, dans un second temps, de déterminer si l'état de santé est la conséquence de la dégradation des conditions de travail, elle-même due à des agissements intentionnels et répétés de l'Administration envers l'agent.

L'appréciation de l'état de santé de l'agent repose en général sur un constat réalisé par un médecin. Il convient de préciser que le professionnel de santé ne dispose pas de la compétence pour déterminer si la situation constitue un cas de harcèlement moral. Il ne saurait en aucun cas indiquer dans un certificat que son patient est victime de faits de harcèlement dès lors qu'il ne peut que constater l'état de santé de son patient et n'est pas témoin des faits allégués par l'agent.

Le juge administratif accorde alors toute son importance à l'analyse du caractère circonstancié du certificat médical et notamment sa date, laquelle doit correspondre à la date des agissements de harcèlement (CAA Paris, 27 févr. 2007, n° 04PA04047, Monique X c/ min. Éco. et Fin. – CAA Nancy, 2 août 2007, X c/ Cne Hoenheim, préc. n° 17. – CAA Nantes, 6 mars 2008, n° 07NT01146, Hervé X c/ min. Éco. et Fin. – CAA Versailles, 14 oct. 2008, n° 07VE00608, Sophie X c/ préfet Yvelines. – CAA Bordeaux, 25 nov. 2008, n° 07BX00696, X c/ min. Éduc. nat. – TA Melun, 21 janv. 2010, n° 0802348-2).

En ce sens, le juge administratif s'attache à ne pas retenir les certificats médicaux qui ne font que reprendre les déclarations de l'assuré.

Par ailleurs, le juge administratif veille à ce que les certificats médicaux communiqués aient été établis par des praticiens suffisamment compétents sinon spécialisés dans le trouble allégué.

Enfin, dans l'hypothèse où l'agent aurait bénéficié de congés maladie, le juge administratif apprécie l'existence éventuelle d'un lien entre ces congés, attestés par des certificats médicaux, et le harcèlement moral allégué (CAA, Bordeaux, 25 nov. 2008, X c/ min. Éduc. nat).

3. La notion de harcèlement moral en droit pénal

Le délit de harcèlement moral est prévu à l'article 222-33-2 du code pénal :

« Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende. »

Si les éléments constitutifs du harcèlement moral sont identiques aux éléments décrits à l'article L133-2 du Code général de la fonction publique ou encore à l'article L1152-1 du Code du travail, **le délit de harcèlement moral nécessite la caractérisation d'un élément intentionnel chez l'auteur des faits.**

En principe, la Cour de cassation considère que *« la seule constatation de la violation en connaissance de cause d'une prescription légale ou réglementaire implique, de la part de son auteur, l'intention coupable »*, exigé par l'article 121-3 du code pénal (Cass. crim 25 mai 1994, n°93-85158 et n°93-85205).

L'intention est retenue lorsque l'auteur du harcèlement **a conscience** d'entraîner une dégradation des conditions de travail (Cass. crim, 11 juillet 2017, n°16-83003 ; crim. 19 juin 2018, n°17-86737) ou qu'il ne peut *« qu'avoir conscience de l'impact de son attitude envers »* la victime (Cass. crim, 14 janvier 2014, n°12-84.354).

Si la conscience chez l'auteur d'entraîner une dégradation des conditions de travail doit être impérativement caractérisée par les juges du fond (Cass. crim, 22 février 2022, n°21-82266) il n'est pas exigé une intention de nuire à la victime (Cass. crim, 13 novembre 2019, n°18-85367).

En effet, la Cour a jugé que :

*« Vu l'article 222-33-2 du code pénal dans sa version applicable à la date des faits ;
Attendu que constitue le délit de harcèlement moral le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel ;
Attendu que, pour dire n'y avoir lieu à suivre contre quiconque du chef de harcèlement moral, l'arrêt énonce, notamment, que la Cour de cassation retient, pour caractériser les éléments constitutifs du délit de harcèlement moral, l'existence d'agissements répétés, qui ont outrepassé les limites de l'exercice du pouvoir disciplinaire de l'employeur, et ont porté atteinte au droit, à la dignité et à la santé d'une salariée ainsi que des actes fautifs ayant gravement dégradé les conditions de travail de la victime et ayant concouru à l'altération de son état de santé ; **que les juges ajoutent que si le délit de harcèlement moral suppose, pour être établi, des actes positifs et une véritable intention de nuire de la part du ou de ses auteurs, l'information judiciaire n'a mis en évidence aucun propos ou comportement répétés susceptibles de traduire une telle intention délibérée, tels qu'une mise à l'écart, des propos insultants ou menaçants, des comportements humiliants ou méprisants ou encore des pressions insupportables ;***

Mais attendu qu'en prononçant ainsi, la chambre de l'instruction, qui a ajouté à la loi une condition qu'elle ne comporte pas, en l'espèce l'exigence d'une intention de nuire, a violé le texte susvisé et méconnu le principe sus énoncé ; »

Il en résulte que la reconnaissance d'une situation de harcèlement moral en droit public est plus restrictive qu'en droit pénal.

4. Problématiques spécifiques de harcèlement collectif

Si le harcèlement moral revêt le plus souvent une dimension individuelle, sa définition n'exclut pas qu'il puisse également présenter une dimension collective, résultant par exemple de mesures prises sur le plan collectif et qui ont un effet direct sur une situation individuelle.

Ainsi, l'absence de définition légale d'un harcèlement à dimension collective n'a pas constitué un obstacle à sa reconnaissance par la jurisprudence.

Deux types de harcèlement collectif ont pu être jusqu'alors identifiés :

- le harcèlement « *managérial* », tenant en des méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique à l'égard d'une collectivité de personnel,
- le harcèlement « *institutionnel* », lequel suppose que les agissements procèdent d'une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents, sont porteurs d'une dégradation (potentielle ou effective) des conditions de travail de cette collectivité et outrepassent les limites du pouvoir de direction.

A. Notion de harcèlement « managérial »

En droit privé du travail, la chambre sociale de la Cour de cassation a ouvert plus largement la qualification de harcèlement moral en considérant que n'y faisait pas obstacle le caractère collectif, c'est-à-dire qu'il concerne **une collectivité de personnel** et non quelques individus en particulier (Cass. soc., 10 novembre 2009, n°07-45321).

Ainsi, **des méthodes de gestion** mises en œuvre par un supérieur hiérarchique peuvent se manifester pour un salarié déterminé par une dégradation des conditions de travail et des agissements constitutifs d'un harcèlement moral pouvant « *porter atteinte à ses droits et à sa dignité, altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* » (Cass. soc., 21 mai 2014, n° 13-16.341 ; Cass. soc., 7 juill. 2015, n° 13-26.726).

En jurisprudence, il est fait référence de façon récurrente aux méthodes de gestion, que l'on désigne sous le vocable « *harcèlement managérial* ». Dans ce cadre, les juges doivent faire la distinction entre l'exercice normal, par l'employeur, de son pouvoir de direction et des faits caractéristiques d'un harcèlement moral.

Quelques exemples de « harcèlement managérial » :

- ✓ le directeur de l'établissement soumettait les salariés à une **pression continue**, des **reproches incessants**, des **ordres et contre-ordres** dans l'intention de diviser l'équipe et se traduisant, en ce qui concerne le salarié, par **sa mise à l'écart**, un mépris affiché à son égard, une **absence de dialogue** caractérisée par une communication par l'intermédiaire d'un tableau, lesquels avaient entraîné **un état très dépressif** (Cass. soc., 10 nov. 2009, n° 07-45.321) ;
- ✓ le responsable d'un département avait mis en œuvre **une méthode habituelle de direction soumettant les salariés de son secteur à des pressions**, des **vexations et humiliations répétées** que le salarié avait subies comme le révèle l'altercation qui l'a opposée à ce responsable la veille de son arrêt de travail (Cass. soc., 27 oct. 2010, n° 09-42.488).

En revanche, il ressort de la jurisprudence tant judiciaire qu'administrative que **le harcèlement moral ne peut être invoqué qu'individuellement**.

Selon la doctrine, le harcèlement dit « *collectif* », ne saurait être admis, dès lors que le juge administratif exige, pour que le harcèlement moral soit établi, que l'agent dit harcelé apporte des **éléments suffisamment probants** de nature à démontrer **qu'il aurait été personnellement victime** de comportements répétés au caractère humiliant.

Par exemple, dans un contexte organisationnel et relationnel dégradé au sein d'un service, mettant en cause l'ensemble de la direction, concernant plusieurs agents et dénoncés par des représentants syndicaux auprès de la médecine du travail, l'agent qui soutient avoir reçu une remarque désobligeante d'un directeur adjoint concernant son travail et un manque de reconnaissance de son travail, **doit démontrer qu'il a été victime à titre personnel de comportements constitutifs de harcèlement moral** (CAA, Marseille, 14 décembre 2010, n°08MA05048).

Un agent qui se borne à alléguer qu'il a pris ses fonctions dans un contexte difficile, caractérisé par des conditions de travail dégradées et conflictuelles au sein du service (CAA Versailles, 29 mai 2019, n°16V02642) ne caractérise pas suffisamment des faits de harcèlement moral.

Le juge administratif ne sanctionne pas les administrations au sein desquelles la dégradation des conditions de travail d'un agent due à des restrictions budgétaires par exemple ou à une réorganisation du service, **en raison de la nécessaire individualisation du harcèlement moral**.

A titre d'exemple : le juge ne sanctionne pas les administrations au sein desquelles la dégradation des conditions de travail d'un agent est imputable à des restrictions budgétaires ou à une réorganisation du service, en raison de la nécessaire individualisation du harcèlement moral que (CAA Douai, 26 avr. 2005, n° 02DA00284, Hassam, *s'agissant d'une infirmière occupant le poste d'infirmière référente pour l'assurance qualité dont le poste est supprimé du fait de la création d'un poste d'infirmière hygiéniste, cet agent ne pouvant se considérer comme personnellement visée par cette mesure*).

B. Notion de harcèlement « institutionnel »

Le harcèlement moral institutionnel a été consacré par un jugement du tribunal de grande instance de Paris (rendu le 13 décembre 2019), autrement appelé sous le nom d'affaire « France Telecom », en ce qu'il a caractérisé une « politique d'entreprise » comme élément spécifique nouveau au harcèlement moral.

Ce harcèlement collectif repose sur une politique d'entreprise, **visant une collectivité de personnels tenant à pousser au départ un certain nombre de collaborateurs** : « ***Si la dégradation peut être vécue à titre individuel, le harcèlement moral au travail peut être aussi un phénomène collectif*** » (TGI Paris, 31e ch., 2e sect., 20 déc. 2019, n° 0935790257, Orange SA).

La Cour d'appel de Paris a confirmé l'existence du harcèlement institutionnel, retenant que (Cour d'appel de Paris, 30 septembre 2022, n° 20/05346) :

« Ainsi, les agissements répétés peuvent, selon la cour, résulter de méthodes de gestion ou de management, voire d'une véritable organisation managériale, lesquelles n'avaient pas nécessairement pour objet initial de dégrader les conditions de travail mais, qui ont eu pour objet final ou pour effet, dans leur mise en œuvre, de dégrader les conditions de travail individuelles et collectives des salariés.

(...)

*En conséquence, ces étapes jurisprudentielles permettent à la cour, répondant aux moyens soulevés par plusieurs prévenus, de juger, **confirmant la décision du tribunal correctionnel**, que, sans encourir de grief sur l'élément légal, **les décisions d'organisation prises dans le cadre professionnel peuvent, dans un contexte particulier, être source d'insécurité permanente pour tout le personnel et devenir alors harcelantes pour certains salariés**. Il n'est besoin dès ce stade pour asseoir l'élément légal de reprendre salarié par salarié, dans la mesure où ont pu être regroupés et distingués ceux qui étaient dans une situation identique en tant que victimes. **Le harcèlement institutionnel a en effet pour spécificité d'être en cascade, avec un effet de ruissellement, indépendamment de l'absence de lien hiérarchique entre le prévenu et la victime.** »*

5. Décorrélér le mal être au travail du harcèlement moral

Il convient toutefois de distinguer le harcèlement moral d'autres situations, qui ne sauraient être assimilées à du harcèlement moral.

C'est notamment le cas de :

- plaintes qui s'avèrent infondées, voire destinées à déstabiliser un agent,
- une situation de souffrance ou de difficultés professionnelles qui ne présentent pas les critères de caractérisation du harcèlement moral,
- les manifestations par l'administration de son pouvoir de direction sans qu'aucun abus ou détournement ne soit démontré (donner des instructions, exprimer son mécontentement, conduire des réorganisations, etc.).

Ainsi, afin de qualifier une situation de harcèlement, le Conseil d'état a apporté les deux précisions suivantes :

- D'une part, il doit être tenu compte des comportements respectifs de l'administration ou de l'agent à laquelle ou auquel il est reproché d'avoir exercé des agissements injustifiés et de l'agent qui estime avoir été victime d'un harcèlement moral (CAA Marseille, 4e ch.-formation à 3, 4 oct. 2022, n° 20MA01022).

En revanche, la nature même des agissements en cause exclut, lorsque l'existence d'un harcèlement moral est établie, qu'il puisse être tenu compte du comportement de l'agent qui en a été victime pour atténuer les conséquences dommageables qui en ont résulté pour lui. Le préjudice résultant de ces agissements pour l'agent victime doit alors être intégralement réparé (Conseil d'Etat, Section, 11 juillet 2011, n° 321225, A).

- D'autre part, pour être qualifiés de harcèlement moral, les agissements répétés doivent excéder les limites de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique. Dès lors qu'elles n'excèdent pas de telles limites, des recommandations, remarques et reproches justifiés par l'intérêt du service, en raison d'une manière de servir inadéquate ou de difficultés relationnelles, ne sont pas constitutives d'un harcèlement moral (CAA Lyon, 3e ch. - formation à 3, 12 oct. 2022, n° 20LY00564).

Il est ainsi régulièrement rappelé qu'une simple diminution des attributions justifiée par l'intérêt du service, en raison d'une manière de servir inadéquate ou de difficultés relationnelles, n'est pas constitutive de harcèlement moral.

Ce faisant, si des situations « de mise au placard », d'excès de comportement caractérisés (propos outranciers, dénigrement ou humiliations manifestes) peuvent amener le juge administratif à reconnaître le harcèlement, il n'est pas rare qu'il estime que des conflits ou une ambiance dégradée ne soient pas constitutifs de harcèlement.

Ainsi, à titre d'exemple, ne sont pas constitutifs de harcèlement moral les agissements suivants :

- **les reproches** faits par la nouvelle directrice générale des services (DGS) à un agent « *d'être trop sur le terrain, trop proche des agents et trop à leur écoute* » à l'occasion d'une réunion, **la critique de l'organisation du travail et des plannings d'agents, la sanction d'exclusion notifiée par la DGS à cet agent qui avait fait preuve d'une méconnaissance de ses responsabilités d'encadrement, la diminution du champ de ses prérogatives reposant sur un motif tiré de l'intérêt du service eu égard aux difficultés survenues entre l'intéressé et des agents de son service**, « *dans ces conditions, il n'est pas démontré que le comportement professionnel de M. A ne justifiait pas les éventuels reproches adressés par sa hiérarchie, ni que ceux-ci auraient excédés, par leur nature ou leur caractère répété, l'exercice normal du pouvoir hiérarchique* » (CAA Lyon, 3e ch. - formation à 3, 12 oct. 2022, n° 20LY00564) ;
- **le nouveau rattachement d'un service auparavant assuré par un agent, l'absence d'invitation de cet agent à une réunion, les demandes de son supérieur tendant à être mise systématiquement en copie de ses emails**, qui auraient « *conduit à une diminution des responsabilités de Mme B... étrangère à l'intérêt du service, constitutive d'une situation de harcèlement moral* », **ni même des attestations produites qui « font également état de remarques désobligeantes à son égard après ce rattachement, ainsi que de tensions extrêmement fortes au sein du service, dont un rapport d'audit élaboré en mars 2019 confirme la réalité en mettant en outre en évidence des difficultés de communication et un « management » perçu comme autoritaire, ces attestations sont insuffisamment probantes pour établir l'existence d'actes de dénigrement constitutifs de harcèlement moral dont M^{me} B... aurait été victime de la part de sa supérieure hiérarchique » (CAA Paris, 6e ch., 6 juin 2023, n° 21PA06046) ;**
- lorsque l'agent avait des relations difficiles avec l'ensemble de sa hiérarchie (CAA Nantes, 25 nov. 2011, X c/ CCI Rennes) et se plaignait de propos désobligeants et humiliants ;
- Le fait pour un agent de soutenir avoir été privé de toutes les attributions correspondant à son grade d'agent de maîtrise principal et mis à l'écart par ses collègues, alors même que ses attributions de chef de service lui ont été retirées en raison de l'incompétence dudit agent en matière de gestion du personnel, incompétence de surcroît non contestée par ce dernier (CAA Nancy, 1er déc. 2011, n° 11NC00517, A. c/ Cne Rosheim : JurisData n° 2011-029147).

Au contraire, relève du pouvoir normal de direction de l'employeur :

- ✓ des « *formulations véritablement inadéquates ou des tournures de phrases simplement maladroit*es », qui relèvent « *assurément des attributions du supérieur hiérarchique* » et ne sont pas constitutives d'un harcèlement moral (Cass. crim., 21 juin 2016, n° 15-82.433).
- ✓ « *les agissements ne peuvent toutefois résulter ni de contraintes de gestion ni d'un exercice normal par l'employeur de son pouvoir de direction. Ils doivent être la conséquence d'éléments identifiables portant atteinte à la dignité de la personne et créant un environnement intimidant, hostile ou humiliant* » (CA Paris, 3 juill. 2018, n° 15/02419).
- ✓ « *ne constitue pas un harcèlement moral le fait pour l'employeur de manifester son mécontentement et de formuler des reproches en direction d'un salarié, le statut de*

cadre permettant au contraire à l'employeur d'être exigeant ». Ainsi, « le harcèlement moral ne doit pas se confondre avec les tensions et conflits pouvant surgir avec l'employeur ou les reproches que ce dernier est en droit d'adresser à un salarié, ni le stress et le surmenage, tout élément qui peut aboutir à une altération de l'état de santé de l'intéressé sans que celle-ci soit imputable à l'employeur » (CA Paris, 3 juill. 2018, n° 14/12822).

Annexe n°2 : Sur les responsabilités encourues (risque administratif et pénal)

1. En matière de risques psychosociaux

A. Responsabilité de l'agent / responsabilité de l'administration

i) Sanction disciplinaire

Chaque agent doit prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail.

À défaut, un agent qui se met en danger en manquant à son obligation de sécurité peut faire l'objet d'une sanction disciplinaire (Cass. soc., 31 janv. 2012, n° 10-21.472). Sa responsabilité pénale pourrait, par ailleurs, être recherchée, par exemple au titre du délit de mise en danger de la vie d'autrui, réprimé à l'article 223-1 du Code pénal.

ii) La responsabilité administrative de l'autorité territoriale

Le décret n° 85-603 du 10 juin 1985 rappelle que l'autorité territoriale, à savoir le maire, le président du conseil départemental ou régional, le président d'un établissement public de coopération intercommunale, est responsable de l'hygiène et de la sécurité des agents placés sous son autorité.

Elle doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des agents territoriaux.

Ces mesures comprennent (art. L. 4121-1 du Code du travail) :

- des actions de prévention des risques professionnels ;
- des actions d'information et de formation ;
- la mise en place d'une organisation et des moyens adaptés.

Par ailleurs, les locaux et les équipements doivent être réalisés et maintenus de façon à garantir la sécurité des agents et des usagers. Ils doivent être maintenus dans un état constant de propreté et présenter les conditions d'hygiène et de sécurité nécessaires à la santé des personnes (D. n° 85-603, 10 juin 1985, art. 2).

L'autorité territoriale doit mettre en place des mesures de prévention, d'information, de formation, une organisation et des moyens nécessaires. À défaut, sa responsabilité administrative peut être engagée.

En effet, en cas de dommages causés aux agents ou à un tiers, la responsabilité de la collectivité peut être engagée dans diverses circonstances. L'employeur étant tenu à une obligation de résultats en matière d'hygiène et de sécurité, les manquements en la matière peuvent être constitutifs de faute de nature à engager la responsabilité administrative de la collectivité.

B. Le risque pénal

En application de l'article 121-2 du Code pénal, la responsabilité pénale des personnes morales peut être recherchée pour les infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants.

Leur responsabilité ne peut, toutefois, être engagée que pour des infractions commises dans l'exercice d'activités susceptibles de faire l'objet de convention de délégation de service public.

Par ailleurs, la responsabilité pénale personnelle de l'autorité territoriale, d'un élu qui a reçu délégation de pouvoir de sa part ou d'un agent, peut également être engagée en cas d'infraction pénale.

Dans une telle hypothèse, les agents peuvent solliciter le bénéfice de la protection fonctionnelle, conformément à l'article L. 134-1 du Code général de la fonction publique. Elle pourra, cependant, leur être refusée en cas de faute personnelle (article L. 134-2 du Code général de la fonction publique).

La responsabilité pénale peut ainsi notamment être engagée pour les délits non intentionnels, en application de l'article 121-3 du Code pénal, en cas de faute d'imprudence, de négligence ou de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité prévue par la loi ou le règlement, lorsque l'auteur des faits n'a pas accompli les diligences normales compte tenu, de la nature de ses missions, de ses fonctions, de ses compétences ainsi que du pouvoir et des moyens dont il disposait.

Or, les règles relatives à l'hygiène et la sécurité constituent autant d'obligations particulières de sécurité.

Selon le rapport 2022 de la SMACL, au cours de la mandature 2014-2020, il a été recensé 970 fonctionnaires territoriaux poursuivis dans l'exercice de leurs fonctions (soit une hausse de 20 % par rapport à la précédente mandature).

En cas de dommages causés aux agents ou à un tiers, la responsabilité de la collectivité peut être engagée dans diverses circonstances.

La qualité d'organe ou de représentant doit revenir à celui qui a la charge de l'administration de la collectivité considérée et le pouvoir de l'engager, tel le maire s'agissant de la commune (Cass. crim., 12 déc. 2000, n° 98-83.969), mais aussi au délégataire de fonctions s'agissant des infractions commises dans le domaine de la délégation (Cass. crim., 11 oct. 2011, n° 10-87.212).

L'employeur étant tenu à une obligation de résultats en matière d'hygiène et de sécurité, les manquements en la matière peuvent être constitutifs de faute de nature à engager la responsabilité administrative de la collectivité.

Selon le rapport 2022 de la SMACL, sur la mandature 2014-2020, ont été enregistrés au 30 septembre 2022, 477 condamnations d'élus locaux (toutes infractions confondues).

2. En matière de harcèlement moral

A. Responsabilité de l'agent / responsabilité de l'administration

Les auteurs de faits constitutifs de harcèlement moral, s'exposent sur le plan du droit administratif à des sanctions disciplinaires (i), mais peuvent également engager, au travers d'une faute de service, la Responsabilité de l'Administration (ii).

i) Sanction disciplinaire

L'article L133-3 du Code de la fonction publique précise que :

« Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la rémunération, la formation, l'appréciation de la valeur professionnelle, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un agent public en raison du fait que celui-ci :

1° A subi ou refusé de subir les faits de harcèlement sexuel mentionnés à l'article L. 133-1, y compris, dans le cas mentionné au 1° de cet article, si les propos ou comportements n'ont pas été répétés, ou les agissements de harcèlement moral

mentionnés à l'article L. 133-2 ;

2° A formulé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces faits ou agissements ;

3° Ou bien parce qu'il a témoigné de tels faits ou agissements ou qu'il les a relatés. Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou enjoint de procéder à ces faits ou agissements. »

En outre, l'article L134-5 du Code général de la fonction publique prévoit que :

« La collectivité publique est tenue de protéger l'agent public contre les atteintes volontaires à l'intégrité de sa personne, les violences, les agissements constitutifs de harcèlement, les menaces, les injures, les diffamations ou les outrages dont il pourrait être victime sans qu'une faute personnelle puisse lui être imputée. Elle est tenue de réparer, le cas échéant, le préjudice qui en est résulté. »

Aux termes du dernier alinéa de l'article L.135-6 A du Code général de la fonction publique :

« Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent public ayant procédé ou enjoint de procéder aux actes définis au premier alinéa du présent article. »

L'agent auteur de faits de harcèlement moral peut donc être sanctionné disciplinairement.

Les principes classiques du droit disciplinaire trouvent à s'appliquer en la matière et notamment celui selon lequel **l'Administration apprécie discrétionnairement l'opportunité des poursuites.**

Ainsi, l'Administration condamnée à indemniser un agent victime d'un harcèlement moral établi pourra décider de poursuivre disciplinairement l'agent auteur des faits. Le recours à la procédure disciplinaire en matière de harcèlement moral s'avère toutefois impossible dans certains cas, tel que dans celui de l'agent territorial harcelé par l'exécutif local, le maire, **étant un élu et non un agent public, ne pouvant faire l'objet d'une procédure disciplinaire.**

Par ailleurs, l'autorité administrative n'est pas dans l'obligation de déclencher une procédure disciplinaire dès lors que l'agent fait l'objet de poursuites pénales. Il existe en effet un principe d'indépendance entre le pénal et le disciplinaire qui trouve tout son sens en matière de harcèlement moral.

Toutefois, l'Administration et le juge administratif sont liés par les constatations opérées par le juge pénal quant à la matérialité des faits. Dès lors que le juge pénal a considéré que l'agent s'était rendu coupable de faits de harcèlement moral, l'Administration ou le juge administratif ne peut considérer qu'il n'y a pas eu harcèlement.

ii) La responsabilité de l'Administration

L'agent harcelé peut faire valoir ses droits devant le juge administratif et aussi devant le juge pénal s'agissant des droits qu'il tire de son statut de victime de harcèlement moral.

L'action sera dirigée tantôt contre l'Administration, tantôt contre l'auteur du harcèlement.

Le contentieux administratif du harcèlement moral est constitué par de multiples actions contentieuses allant du **recours en responsabilité au recours en annulation contre toute décision motivée par la volonté de harceler l'agent.**

Dans tous les cas, le requérant est tenu de démontrer la matérialité du harcèlement moral et l'Administration le caractère affabulatoire des accusations de l'agent.

La charge de la preuve est répartie entre les deux parties. Le Conseil d'État, dans un arrêt de principe du 11 juillet 2011 (CE, 11 juill. 2011, Montaut, préc. n° 11), a considéré qu'« *il appartient à un agent public qui soutient avoir été victime d'agissements constitutifs de harcèlement moral, de soumettre au juge des éléments de fait susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement. (...). Il incombe à l'Administration de produire, en sens contraire, une argumentation de nature à démontrer que les agissements en cause sont justifiés par des considérations étrangères à tout harcèlement (...). La conviction du juge, à qui il revient d'apprécier si les agissements de harcèlement sont ou non établis, se détermine au vu de ces échanges contradictoires, qu'il peut compléter, en cas de doute, en ordonnant toute mesure d'instruction utile (...). Pour apprécier si des agissements dont il est allégué qu'ils sont constitutifs d'un harcèlement moral revêtent un tel caractère, le juge administratif doit tenir compte des comportements respectifs de l'agent auquel il est reproché d'avoir exercé de tels agissements et de l'agent qui estime avoir été victime d'un harcèlement moral ; (...)* ».

Il s'agit d'un régime de preuve partagée, qui repose donc sur les deux parties. L'agent doit être en possession d'éléments concrets et suffisamment nombreux pour permettre de prouver l'existence du harcèlement moral, l'Administration doit convaincre le juge, de l'absence de tout harcèlement, **et que ce n'est que l'intérêt du service qui a toujours guidé son action.**

Le Conseil d'État estime en effet qu'« *il appartient à un agent public qui soutient avoir été victime d'agissements constitutifs de harcèlement moral de soumettre au juge des éléments de fait susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement* » (CE, sect. cont., 11 juill. 2011, n° 321225).

L'agent devra apporter des éléments de fait permettant d'établir que les critères constitutifs de harcèlement moral précité sont réunis à savoir le caractère répétitif des faits et leur durée, **le caractère intentionnel des faits de harcèlement moral** par son auteur, le caractère préjudiciable du harcèlement moral. Ainsi, le juge administratif, sur la base des seuls dires du requérant, appréciera si le harcèlement moral est présumé.

Le juge administratif emploie l'expression suivante : « *Il appartient à un agent public qui soutient avoir été victime d'agissements constitutifs de harcèlement moral, de soumettre au juge des éléments de fait susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement* » (à titre d'exemple : CAA Douai, 3e ch. - formation à 3, 9 juin 2022, n° 21DA00741).

Une fois la présomption de harcèlement moral retenue, le juge analysera l'argumentation de l'Administration afin de vérifier si le comportement de cette dernière n'est pas justifié par des considérations étrangères à tout harcèlement.

En défense, pour démontrer l'absence de harcèlement moral, l'Administration devra produire une argumentation de nature à démontrer que les agissements en cause sont justifiés par des considérations étrangères à tout harcèlement, telles que :

- des mesures dont l'agent fait état pour justifier le harcèlement moral, qui ont été prises dans l'intérêt du service,
- des faits entrant dans le cadre de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique.

B. Le risque pénal

Pour mémoire, le délit de harcèlement moral est constitué en présence de faits répétés et intentionnels qui ont un caractère dommageable pour la victime soit en l'espèce une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, soit les mêmes conséquences que celles fixées par L133-3 du Code général de la fonction publique.

Au demeurant, la notion de harcèlement moral en droit pénal a une acception plus large que celle en droit administratif.

L'élu ou l'agent, en qualité de personne physique, peut engager sa responsabilité pénale. Par sa faute pénale, la personne physique peut engager également celle de la personne morale.

i) La responsabilité pénale de l'agent public

Le délit de harcèlement moral est prévu et défini à l'article 222-33-2 du Code pénal qui dispose que : « *Le fait de harceler autrui par des propos ou comportements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel, est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 € d'amende.* »

L'agent public peut voir sa responsabilité pénale engagée en qualité de personne physique dès lors que les éléments constitutifs de l'infraction sont caractérisés (élément matériel et élément intentionnel).

ii) La responsabilité pénale de la collectivité territoriale

La responsabilité pénale de la personne morale, c'est-à-dire celle la collectivité territoriale peut également être recherchée si les conditions posées à l'article 121-2 du Code pénal sont réunies :

« Les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement, selon les distinctions des articles 121-4 à 121-7, des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants.

Toutefois, les collectivités territoriales et leurs groupements ne sont responsables pénalement que des infractions commises dans l'exercice d'activités susceptibles de faire l'objet de conventions de délégation de service public.

La responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques auteurs ou complices des mêmes faits, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa de l'article 121-3. »

➤ Engagée à travers l'élu

L'infraction commise par un élu dans l'exercice de ses fonctions ou de son mandat, peut permettre, si les conditions prévues par l'article 121-2 du Code pénal sont réunies, l'engagement de la responsabilité pénale de la personne morale de droit public pour le compte de laquelle l'élu a agi, qui pourra alors, elle aussi, être déclarée coupable de cette infraction.

Les conditions suivantes doivent être réunies :

- ✓ La personne morale de droit public ou la collectivité locale concernée par l'infraction ne doit pas être l'État, qui est pénalement irresponsable en droit français,
- ✓ L'activité au sein de laquelle l'infraction a été commise par l'élu doit, pour que la responsabilité pénale de la personne morale soit concevable, **être une activité susceptible de faire l'objet de conventions de délégation de service public, une activité relevant du negotium, et aucunement de l'imperium, qui est exploitée en régie,**
- ✓ L'infraction soit commise, d'une part, par l'un de ses organes ou représentants. À ce titre, la qualité d'organe ou de représentant doit revenir à celui qui a la charge de l'administration de la collectivité considérée et le pouvoir de l'engager, tel le maire s'agissant de la commune (Cass. crim., 12 déc. 2000,

n° 98-83.969), mais aussi au délégataire de fonctions s'agissant des infractions commises dans le domaine de la délégation (Cass. crim., 11 oct. 2011, n° 10-87.212),

- ✓ L'infraction considérée soit commise pour le compte de la personne morale de droit public, cette condition est satisfaite dès lors qu'elle l'a été en son nom ou dans son intérêt. Si l'infraction est commise par un élu dans son intérêt personnel, ou de manière totalement détachée de ses fonctions ou de son mandat, qui ne profite aucunement à la collectivité locale administrée par celui-ci, ne peut être retenue.

Si elle est engagée, la responsabilité pénale d'une personne morale de droit public a vocation, sauf pour certaines infractions d'imprudence, **à se cumuler avec celle de l'élu ou de l'agent public auteur de l'infraction**. Cette personne morale de droit public ou cette collectivité locale pourra ainsi faire l'objet d'une déclaration de culpabilité et s'exposer au prononcé d'une peine à son encontre.

➤ Engagée à travers l'agent public

Seule, l'infraction commise par une ou plusieurs personnes physiques ayant la qualité d'organe ou de représentant de la personne morale permet l'engagement de cette responsabilité. Il en résulte qu'il est nécessaire de déterminer **quels sont les agents de la collectivité territoriale qui peuvent être regardés comme ses organes ou représentants**.

En principe, l'organe ou le représentant tient, s'agissant des collectivités territoriales, sa qualité de la loi, est donc un organe ou un représentant de droit. **Un agent titulaire d'une délégation de fonctions doit également être regardé comme un organe ou un représentant de la collectivité territoriale** s'agissant des prérogatives comprises dans le domaine de la délégation, ce qui implique que les infractions commises à l'occasion desdites prérogatives sont de nature à permettre l'engagement de la responsabilité pénale de la personne morale de droit public.

L'organe d'une personne morale peut être regardée comme la personne ou l'entité composée de plusieurs personnes **qui a les pouvoirs de l'administrer et de prendre les décisions pour son compte**.

Les organes des collectivités territoriales sont classiquement identifiés par les juridictions répressives en considération de ces prérogatives telles qu'elles ressortent, principalement, des dispositions du Code général des collectivités territoriales (par exemple le maire d'une commune, le conseil municipal, les adjoints du maire).

S'agissant des collectivités territoriales, les pouvoirs d'agir au nom de la personne morale et de l'engager à l'égard des tiers sont, pour la plupart, détenus par les personnes ou entités qui sont également regardées comme les organes de cette personne morale de droit public, notamment le maire et le conseil municipal en ce qui concerne la commune.

La délégation de fonctions, à laquelle il peut être recouru par les organes ou représentants des personnes morales de droit public, a pour conséquence, lorsque les conditions nécessaires à son efficacité sont réunies (l'efficacité d'une délégation de fonctions est subordonnée au fait qu'elle émane de la personne titulaire du pouvoir ou de la fonction délégués et qu'elle confère au délégataire la compétence, les pouvoirs et les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission, ceci alors que les exigences formelles prescrites par les dispositions du Code général des collectivités territoriales, notamment l'exigence d'un arrêté, doivent être respectées lorsqu'elles sont légalement applicables à la délégation considérée – Code général des collectivités territoriales, art. L. 2122-18, L. 3221-3 et L. 5211-9), de transférer la responsabilité pénale du déléguant au délégataire s'agissant des infractions commises dans l'exercice des prérogatives déléguées.

L'organe ou représentant de fait, c'est-à-dire, l'hypothèse est celle d'un agent d'une collectivité territoriale qui agit, sans en avoir légalement et statutairement ni le titre, ni la qualité, ni les pouvoirs et prérogatives, **comme un organe ou un représentant de cette collectivité, au vu et au su de ses organes et représentants légaux ou de droit, et sans opposition de leur part.**

L'infraction commise pour le compte de la personne morale doit être entendue comme celle dont s'est rendu auteur l'un de ses organes ou représentant soit au nom de ladite personne morale, soit pour la réalisation de son activité ou dans le cadre de cette activité, soit au bénéfice de la personne morale.

iii) Les peines encourues

Pour les personnes physiques, celles-ci encourent une peine maximale de 2 ans d'emprisonnement et 30.000 euros d'amende (article 222-33-2 du Code pénal).

Pour la personne morale, l'amende est la peine de principe qui est susceptible d'être prononcée à l'encontre d'une personne morale, en ce compris une collectivité territoriale, qui serait déclarée coupable d'une infraction.

Conformément aux articles 131-38 et 131-41 du Code pénal, le taux maximal de l'amende applicable aux personnes morales **est égal au quintuple de celui prévu pour les personnes physiques par le texte qui réprime l'infraction.**

Annexe n°3 : Liste des agents auditionnés

Organigramme mairie de Garches	
Mme le Maire	Cabinet du Maire
	Communication
<i>Sous-total</i>	5
DGS	
<i>Sous-total</i>	1
Supports et Moyens	Finance, Commande publique, Assurance
	RH
	Assemblées, GRU, Citoyenneté, Archives
	Service informatique
	Prévention, Sécurité
<i>Sous-total</i>	24
Urbanisme et espaces publics	Bâtiments comunaux
	Espace public
	Développement durable, gestion des déchets
	Urbanisme et aménagement
<i>Sous-total</i>	14
Famille, Solidarité	Petite enfance, Enfance, ALSH
	CCAS, Pôle seniors, handicap
	Pôle jeunesse et sport
<i>Sous-total</i>	21
Culture, Evènements et Sport	CCSB et cinéma
	Médiathèque
	Conservatoire
	Evènements et sports, Espace jeunes
<i>Sous-total</i>	7
Syndicats	CFDT
	FO
<i>Sous-total</i>	2
TOTAL	74

Annexe n°4 : Questionnaire type

Questionnaire d'entretien dans le cadre d'un audit interne

Participants : David GUILLOUET / Anne-Sophie LEHEMBRE / _____

Date : _____

Entretien en visioconférence présentiel

Heure de début d'entretien : _____

Heure de fin d'entretien : _____

Informations générales préliminaires sur votre situation

- *Depuis quand travaillez-vous au sein de la mairie de Garches ?*
- *Quelles fonctions exercez-vous ?*
- *Où exercez-vous vos fonctions ?*
- *Quel est le climat social au sein de la mairie de Garches ?*
- *A titre personnel, êtes-vous satisfait(e) de vos conditions générales de travail ? Si non, pourquoi ?*

Santé et sécurité au travail

Exemples de questions qui pourront être posées :

- *Comment décririez-vous vos relations professionnelles ?*
- *Avez-vous été **directement** témoin d'un comportement, d'une attitude ou d'une situation anormales ou inappropriés ?*
- *Si oui, lesquels ?*
- *Si oui, d'autres personnes ont-elles été témoins ?*
- *Avez-vous eu connaissance **indirectement** d'un comportement, d'une attitude ou d'une situation anormales ou inappropriés ?*
- *Si oui, quels sont les faits qui vous ont été relatés ?*
- *Si oui, quand, comment et, le cas échéant, par quel intermédiaire, en avez-vous eu connaissance ?*
- *Quelle est votre perception générale de la situation ?*
- *De votre point de vue personnel, est-ce que les sujets de santé et de sécurité au travail sont pris au sérieux au sein de la mairie ?*
- *Estimez-vous être suffisamment sensibilisé(e) sur ces sujets ?*
- *Comment auto-évaluez vous votre santé (mauvaise, plutôt mauvaise, assez bonne, bonne, excellente) ?*
- *Avez-vous rencontré une ou plusieurs situations d'insécurité professionnelle (stress, épuisement émotionnel, physique) et si oui pouvez vous nous les préciser ?*
- *Rencontrez vous des situations de travail déstabilisantes et si oui pouvez vous nous les préciser ?*
- *Existe-t-il des situations de travail tendues, voire conflictuelles et si oui pouvez vous nous les préciser ?*

Organisation du travail, relations de travail et climat social

Exemples de questions qui pourront être posées :

- *Existe-t-il des réunions internes à votre service ? La fréquence en est-elle satisfaisante ? Le contenu de ces réunions, tout comme les échanges qui s'y déroulent sont-ils satisfaisants ?*
- *Au sein de votre service, les relations avec vos collègues de travail sont-elles satisfaisantes ? avec votre responsable ? avec la Direction ?*

- *Les relations avec vos collègues d'autres services sont-elles satisfaisantes ?*
- *Les relations entretenues avec l'extérieur sont-elles satisfaisantes ?*
- *Comment jugez-vous l'organisation du travail, le fonctionnement global du service ? de la mairie ?*
- *Quels sont les principaux changements depuis la réorganisation ?*
- *Quels sont les principaux problèmes rencontrés aujourd'hui ?*

Contenu du travail

Exemple de questions qui pourront être posées :

- *Au sein de votre service, avez-vous confiance en vos collègues de travail (leur demandez-vous de l'aide ?)*
- *recevez-vous ou avez-vous reçu de l'aide de la part de vos collègues de travail ?*
- *Existe-t-il de la coopération entre les services ?*
- *Les outils mis à votre disposition pour réaliser votre travail sont-ils suffisants ? adaptés ?*
- *La répartition de la charge de travail est-elle satisfaisante ?*
- *Jugez-vous les compétences techniques de vos responsables suffisantes ?*

Suivi professionnel et formation

Exemple de questions qui pourront être posées :

- *Bénéficiez-vous d'entretiens individuels annuels ?*
- *Des formations vous sont-elles dispensées ? de manière suffisante ?*
- *Les formations dispensées vous permettent-elles de développer vos savoir-faire et compétences ?*
- *En cas de difficulté(s), pouvez-vous vous entretenir avec votre responsable ?*

Management

Exemple de questions qui pourront être posées :

- *Concernant les process dans le travail, est-ce les informations vous sont données en temps et en heure ?*
- *est-ce que les informations données sont suffisantes pour réaliser votre travail correctement ?*
- *est-ce que les instructions sont claires ?*
- *Le travail est-il réparti équitablement ?*
- *Avez-vous déjà eu des consignes contradictoires ?*
- *Votre responsable se rend-il disponible ? se montre-t-il à l'écoute ?*
- *Recevez-vous de l'aide et du soutien de votre supérieur ?*
- *vous sentez vous apprécié(e), reconnu(e) par votre supérieur ?*
- *pensez vous que votre supérieur vous fait confiance quant à la réalisation de votre travail ?*

Conclusion

- *A quel point vous considérez-vous satisfait de votre situation professionnelle, en prenant en considération tous ces aspects ?*

Vous pouvez transmettre tout document ou élément à l'appui de votre témoignage dans un délai de 8 jours après le présent entretien.

Annexe n°7 : Déclaration de risques psychosociaux d'agents du service RH du 2 juin 2023

Madame le Maire,

Le présent courrier retrace ce que les agents suivants, présents en Mairie depuis de nombreuses années : _____ vivent au quotidien depuis l'arrivée au poste de Directeur des Ressources Humaines de Madame FILLERON AVENEL Christine (en janvier 2023). S'agissant de _____, il viendra vous confirmer ces propos le cas échéant.

Plusieurs faits, non exhaustifs, sont à relever :

- Le manque de prise de décision,
- La posture défensive et l'humiliation quotidienne,
- Le manque d'impartialité,
- Le manque d'interaction,
- Le manque de confiance prégnant.

Manque de prise de décision

Lorsque nous interrogeons Madame FILLERON AVENEL Christine sur des dossiers, nos questions restent en suspens. De ce fait, nous ne pouvons pas avancer de façon efficace. Alors que sur d'autres dossiers, nous allons recevoir plusieurs courriels pour nous demander un point qui a pourtant déjà été fait maintes fois. Madame FILLERON AVENEL Christine ne prend pas de décision quant à la répartition du travail et laisse aux agents le soin de le répartir. Nous n'avons pas de réunion hebdomadaire qui encouragerait l'interaction.

Manque d'interaction

Madame FILLERON AVENEL Christine parle d'un manque d'interaction, un manque de liant et pour seule réponse, déclare : « Personne ne veut déjeuner avec moi à part un membre de l'équipe ». Elle privilégie l'échange de courriels alors que nous partageons pour certains le même espace de travail. Et ce, même pour des dossiers techniques où cela nécessite d'échanger sur le fond.

Posture défensive et humiliation quotidienne

Nous nous sentons déconsidérés, pas respectés et par moment, humiliés. Le ton employé par Madame FILLERON AVENEL Christine est cassant, aucun dialogue ne semble possible. Nous ne sommes absolument pas à l'aise face à elle. Nous n'osons pas nous adresser à elle par crainte. Aussi, lorsque nous le faisons, la plupart du temps elle regarde son téléphone portable, répond sur son téléphone portable. Nous avons beaucoup de difficulté à nous adresser à elle ayant cette crainte d'être rabaissés et de pas être écoutés. Pour exemple, demander à un agent de lui sortir des dossiers de l'armoire en présence d'un autre membre de l'équipe, et retrouver ces dossiers quelques jours plus tard sur le bureau de l'agent qui doit les ranger. Aussi, demander à un agent de nous surveiller et d'écouter tous nos échanges pour les relater aussitôt à Madame FILLERON AVENEL Christine. Pour illustrer encore nos propos : elle était favorable au travail en binôme, en transversalité et elle a pourtant refusé à un agent d'accompagner son collègue à une réunion de travail qui la concernait de par l'étendue de ses fonctions ; Elle a fait et continue de faire des reproches liés à l'état de santé de l'une d'entre nous qui a une maladie grave et qui, malgré la gravité, continue d'exercer ses fonctions.

Ce jour encore, l'une d'entre nous a été agressée verbalement par Madame FILLERON AVENEL Christine à laquelle Madame F _____ a assisté et qui pourra en témoigner. Agressée également parce que cet agent ne l'a pas informé de la tenue et de l'organisation de la formation spécialisée réunie ce jour pour évoquer les risques psycho-

sociaux des ASVP. Il a été demandé à cet agent d'assurer le secrétariat de cette instance suite à la décision de Madame le Maire de prendre une mesure conservatoire dans le cadre de cette affaire en raison des liens qui unissent Monsieur ALDEGUER Guy et Madame FILLERON AVENEL Christine.

Manque d'équité

Madame FILLERON AVENEL Christine accepte les retards et les absences injustifiées d'un agent du service. Elle accorde à ce même agent des congés de « dernière minute » mais fait remarquer à un autre agent qu'il ne peut pas poser un jour du fait de l'absence de ce même agent car il n'y aurait que deux agents dans le service. Elle a accordé ces congés au dernier moment sans s'assurer que l'agent en question avait réalisé son travail. De ce fait, la charge de travail est retombée sur le reste de l'équipe. Or, il est arrivé précédemment qu'un seul agent reste dans le service. Elle demande que nous lui disions nos intentions de congés pour cet été avec une date limite à respecter. Un seul agent (toujours le même) n'a toujours pas communiqué ses dates à l'équipe.

Télétravail

Lorsque nous sommes en télétravail : envoi de nombreux courriels à traiter urgemment. Nous avons une charge de travail, mais le fait d'être en télétravail un jour par semaine permet d'avancer sereinement et de travailler efficacement. Néanmoins, l'envoi de ces courriels est un facteur de stress qui décourage l'exercice du télétravail.

Boîte mail

Ouvrir sa boîte mail est synonyme d'ouvrir la boîte de Pandore : envoi de courriels avec une exigence de retour le jour même où nous en prenons connaissance par exemple. C'est devenu une épreuve. Aussi, l'envoi de courriels pour nous demander de travailler sur des sujets à des moments où nous sommes en tension (clôture de paie par exemple) et ensuite, entendre dire : « ce n'est plus nécessaire ». Il lui est arrivé d'envoyer des courriels le dimanche pour obtenir un retour du travail dès le lundi matin. Il lui est arrivé d'appeler après 17h, ne comprenant pas que la personne ne décroche pas et le lui reprochant.

Manque de confiance

Nous ressentons un manque de confiance à notre égard d'où l'envoi en continu de courriels pour surveiller que l'on travaille. Madame FILLERON AVENEL Christine dit ne pas être au courant de certains points et envoie alors un courriel de mécontentement. Or, ces points avaient été abordés.

Au regard de ces éléments, nous avons à tour de rôle (4 membres RH) alerter Madame ADJMI, Directeur Général des Services. Face à cette situation, Madame ADJMI a rencontré immédiatement Madame FILLERON AVENEL Christine. La situation s'est calmée à très court terme (1 à 2 semaines) mais s'est reproduite ce qui a amené à alerter de nouveau Madame ADJMI qui a arrangé une réunion de travail en sa présence afin d'évoquer les sujets RH et terminer par un tour de table. Cette réunion s'est donc déroulée en présence du DGS, de la DRH et de trois membres de l'équipe RH (les deux autres membres étant en congé). Madame ADJMI Nadia a demandé, à l'issue de celle-ci, si nous souhaitions évoquer d'autres sujets. Nous avons saisi cette opportunité pour exprimer notre ressenti, partagé par quatre membres sur cinq de l'équipe. Madame ADJMI Nadia a été à notre écoute et a tenté d'apaiser les relations, en vain.

Nous subissons cela depuis plusieurs mois et ce climat anxiogène ne nous permet pas de travailler dans des conditions optimales. Il est vital que cela cesse car physiquement et

mentalement, nous ne tenons plus. D'ailleurs, l'un d'entre nous se voit dans l'obligation de saisir la Médecine du Travail en raison d'une affection physique liée à cette situation. Il est devenu impossible pour nous de continuer à travailler de la sorte, venir au travail avec une boule au ventre n'étant pas une alternative.

M. [redacted] a quitté ses fonctions depuis 6 mois. Nous étions prêts à nous adapter à un nouveau mode de fonctionnement, à adapter nos méthodes de travail mais lorsque tout ce qui a été fait par le passé est dénigré, par des mots parfois durs, il est difficile d'avancer... Lorsque nous prenons des congés, entendre « il n'y a que les chefs qui travaillent ici » est particulièrement troublant et violent.

Nous avons fait part de tout ce qui est relaté ci-dessus à la CFDT. Nous avons également évoqué cette situation à Madame Charlotte DENIZEAU-LAHAYE, Maire Adjoint délégué au Personnel, en ayant fait un état factuel sur ces éléments.

Nous souhaitons, Madame le Maire, vous faire part de notre ressenti et sommes à votre entière disposition pour échanger sur ce douloureux sujet.

Membres de l'équipe de Ressources Humaines
Le 2 juin 2023