

# L'EMPLOYEUR TERRITORIAL

C O R R E S P O N D A N C E H E B D O M A D A I R E

## LA COUR DES COMPTES RAPPELLE LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉFORME DES RETRAITES

Dans un ensemble de notes, la Cour des Comptes réaffirme la nécessité de maîtriser les dépenses de retraite.

Le système français est complexe, constitué de nombreux régimes (6 pour le secteur public : l'État, la CNRACL, l'IRCANTEC, le régime additionnel de la fonction publique et celui des ouvriers d'État). Son financement reposant sur le principe de la répartition dans lequel les générations en activité financent, notamment par leurs cotisations, les pensions des retraités, son équilibre financier est fragilisé par le vieillissement de la population. Si, en effet, le nombre d'actifs pour un retraité était de 2,1 au début des années 2000, il est aujourd'hui de 1,7, et sera de 1,5 en 2040.

Les 5 réformes engagées depuis 1993 ont permis de ralentir les dépenses et d'initier un mouvement de convergence des règles des différents régimes, qui reste néanmoins inachevé.

Pour autant, par comparaison avec l'Union européenne, les dépenses de retraite représentent encore 14,7 % du PIB en 2020 (338 milliards d'euros), avec un âge moyen de départ plus faible en France compte tenu de la fréquence des départs anticipés qui représentent près d'un départ sur 2 (soit un âge de 61,9 ans, 57 ans ou moins dans certains régimes spéciaux, contre 63,3 ans dans l'Union européenne), et avec un niveau de vie moyen des retraités supérieur à celui de la population (103 % en 2018 hors propriété du logement et un taux de pauvreté de 8,7 %, contre 14,8 % dans la population).

Aujourd'hui, en l'absence de réforme, les déficits (13 milliards d'euros en 2020) perdureront 10 ans au moins. Leur résorption suppose donc une maîtrise des dépenses dans le contexte plus large du retour durable de la sécurité sociale à un équilibre financier. Les paramètres à modifier sont nombreux (âge d'ouverture des droits, dispositifs de départ anticipé, conditions d'une retraite à taux plein, indexation des pensions...), pour arriver in fine à un recul des âges du départ ou à une baisse du niveau des pensions, avec des considérations d'équité entre générations (efforts actifs/retraités) et au sein de chacune (donc entre régimes).

*Site Internet de la Cour des Comptes octobre 2021.*

2 NOVEMBRE 2021

N° 1741

### DISCIPLINE

Un usage personnel des moyens informatiques du service justifie une sanction.....page 2

### AFFECTATIONS

L'absence durable d'affectation engage la responsabilité de l'employeur .....page 3

### DÉONTOLOGIE

Un maire-adjoint en charge du personnel ne peut pas gérer la carrière de membres de sa famille ....page 4

### HARCÈLEMENT SEXUEL

Le harcèlement sexuel constitue une forme de discrimination .....page 5

### ANALYSE

La gestion de l'annualisation du temps de travail .....pages 6,7

### LES CLEFS POUR BIEN GÉRER

L'obligation vaccinale est confirmée dans les structures de la petite enfance .....page 8

#### Nouveau : FIL INFO

Adressez-nous votre mail pour bénéficiaire, chaque jour, d'une information pratique et gratuite par internet.

Inscription :

[webmaster@editionssorman.com](mailto:webmaster@editionssorman.com)

Offre valable 3 mois pour les non-abonnés



## Un usage personnel des moyens informatiques du service justifie une sanction

**Le matériel mis à la disposition des agents par les employeurs a une finalité professionnelle, un usage personnel justifiant une sanction.**

Le directeur d'un EHPAD inflige un avertissement à une attachée d'administration hospitalière le 30 mars 2018 pour usage personnel de l'ordinateur du service. Un relevé des historiques des connexions Internet de ce dernier montre qu'à au moins 2 reprises elle l'a utilisé à des fins personnelles. Or, le règlement intérieur prévoit que les salariés ne doivent pas utiliser le matériel qui leur est confié à d'autres fins que professionnelles et qu'un usage personnel suppose une autorisation écrite préalable de la direction, pour une durée déterminée. L'intéressée a participé à l'élaboration de ce règlement, qui a fait l'objet d'une diffusion numérique et par affichage à l'ensemble des agents. La femme ne saurait donc soutenir qu'elle en ignorait l'existence et sa méconnaissance constitue bien une faute de nature à justifier une sanction.

Si la durée cumulée des 2 connexions n'a pas excédé 5 minutes, ce temps limité ne pèse que sur la proportionnalité de la sanction à la faute. En lui infligeant un avertissement, le directeur de l'établissement n'a pas prononcé une mesure disproportionnée.

**Rappel :** toute faute d'un agent dans ou à l'occasion de ses fonctions l'expose à une sanction sans préjudice de poursuites pénales (article 29 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983). Il revient à l'employeur d'établir la matérialité des faits, de rechercher s'ils sont de nature à justifier une sanction donc constituent une faute, et de choisir une mesure proportionnée à la gravité des manquements constatés. Dans l'affaire, l'avertissement constitue l'échelle la plus basse des mesures disciplinaires (art. 89 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984).

CAA Douai n° 19DA01755 Mme B du 22 septembre 2020.

## LE POSTE QUI RÉPOND À UN BESOIN PERMANENT DE L'EMPLOYEUR NE PEUT PAS ÊTRE POURVU PAR UN VACATAIRE

■ **Quel que soit le texte qui a servi de fondement à leur embauche, les contractuels relèvent du même mode de gestion fixé par un décret n° 88-145 du 15 février 1988, s'agissant notamment de leur protection sociale. Il n'exclut de son champ d'application que les agents engagés pour une tâche précise, ponctuelle et limitée à l'exécution d'actes déterminés (article 1er).**

La commune emploie, à compter du 4 juin 2002, un moniteur pour encadrer la salle de musculation et de remise en forme qu'elle gère directement. Le 6 juin 2016, le directeur général des services l'informe que ces vacances prendront fin le 1er septembre, la salle de sport n'étant plus gérée directement par la mairie. La cour rappelle qu'un agent de droit public employé par une collectivité est engagé pour exécuter un acte déterminé s'il a été recruté pour répondre ponctuellement à un besoin de l'administration. La circonstance qu'il ait été recruté plusieurs fois pour exécuter de tels actes n'a pas pour effet, à elle seule, de lui conférer la qualité de contractuel. En revanche, si l'exécution d'actes déterminés multiples répond à un besoin permanent de la structure, l'agent doit être regardé comme ayant la qualité d'agent non titulaire de l'administration.

Le moniteur chargé d'encadrer la salle est rémunéré sur la base d'un forfait de 53 vacations par mois, renouvelé chaque année à partir de 2006, du 1er septembre au 31 août de l'année suivante. Rien ne montre que la salle aurait pu fonctionner sans encadrement, et les fonctions de l'intéressé, qui présentaient un caractère prévisible régulier, n'étaient pas assimilables à une tâche précise, ponctuelle et limitée à l'exécution d'actes déterminés. Quelle que soit la qualification des contrats conclus avec la mairie, et indépendamment d'une rémunération forfaitaire, cet emploi d'encadrant répondait à un besoin permanent de la commune et le moniteur avait la qualité de contractuel de cette dernière. C'est donc logiquement que le tribunal a refusé de considérer que le moniteur avait celle de vacataire.

### Un préjudice lié à la précarité de l'emploi

À l'époque, seuls les agents du niveau de la catégorie A ou occupant un poste ne relevant d'aucun cadre d'emplois sont éligibles à un CDI au bout de 6 ans, des conditions que l'intéressé ne remplit pas (depuis une loi d'août 2019, cette possibilité est étendue aux agents de catégories B et C).

Dans la mesure où la notification de son éviction est intervenue au terme de son CDD en 2016, il ne peut pas prétendre à une indemnité de licenciement. En revanche, la reconduction irrégulière de ses vacances pour occuper un emploi permanent depuis 2002, et de manière ininterrompue de 2006 à 2016, justifie, au regard de la précarité de sa situation, l'indemnisation d'un préjudice moral à hauteur de 3 000 €.

**Rappel :** lorsqu'une personne morale de droit privé ou un organisme public gérant un service public industriel et commercial reprend l'activité d'une personne morale de droit public employant des agents publics, elle doit proposer aux intéressés un contrat relevant du droit du travail qui reprend les clauses substantielles de l'engagement dont ils sont titulaires, notamment celles concernant la rémunération. Le refus des agents d'accepter le contrat proposé entraîne de plein droit leur licenciement, la structure privée appliquant les dispositions de droit public applicables aux contractuels (article L. 1224-3-1 du code du travail).

CAA Nancy n° 18NC02567 M. A du 22 septembre 2020.

## L'ABSENCE DURABLE D'AFFECTATION ENGAGE LA RESPONSABILITÉ DE L'EMPLOYEUR

■ **Tout fonctionnaire en activité tient de son statut le droit de recevoir une affectation correspondant à son grade dans un délai raisonnable. Un maintien durable sans affectation, ni gestion de la situation, constitue une faute de nature à engager la responsabilité de l'employeur et l'agent peut obtenir la réparation du préjudice direct et certain qui a résulté de cette situation** (CE n° 335507 Mme B du 8 juin 2011).

Le ministre de la Culture retire à une attachée principale son emploi fonctionnel de conservateur régional des monuments historiques le 28 novembre 1997. Après l'annulation d'un déplacement d'office, la femme bénéficie d'un congé de longue maladie. Le 3 juillet 2001, le ministère la place en instance d'affectation à la direction régionale des affaires culturelles (DRAC), puis, le 7 juin 2011, au secrétariat général du ministère, avant sa mise à la retraite le 25 décembre 2016.

Pendant plus de 15 ans, elle reste donc sans affectation effective et cette inertie engage la responsabilité de l'État.

Mais, s'agissant de la réalité d'un préjudice qu'elle estime à 240 000 €, la cour relève qu'il lui incombait, eu égard à son niveau hiérarchique et à la durée de la période pendant laquelle elle a perçu un traitement sans exercer de fonction, d'entreprendre les démarches nécessaires et réitérées pour recevoir une affectation. Le 20 août 2001, elle propose à la DRAC de réaliser un projet pour le tricentenaire de la ville de Saint-Petersbourg et, en octobre 2002, candidate comme conservatrice régionale des monuments historiques. Ce n'est qu'en 2011 qu'elle sollicite régulièrement le ministère pour obtenir un poste et propose à plusieurs reprises, sans succès, sa candidature. En 2008 et 2011, elle rencontre la DRH sur sa situation mais ne réalise aucune démarche pendant près de 8 ans et refuse 2 propositions en 2012, dont l'une au moins correspond à son grade et ses compétences.

### Un partage de responsabilité

Cet attentisme exonère l'Etat de la moitié de sa responsabilité mais, compte tenu du délai raisonnable d'un an dont il disposait pour proposer une affectation à la fonctionnaire, sa responsabilité s'étend sur 13 ans, 5 mois et 21 jours.

La femme a été privée d'indemnités dès le 1<sup>er</sup> janvier 2012 et peut se prévaloir de la différence avec la rémunération dont elle aurait bénéficié dans une affectation correspondant à son grade, hors les primes liées à l'exercice effectif de fonctions. Sur la base de son droit à une indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS) de 1 152 € bruts par trimestre et de 384 € mensuels, la cour retient un préjudice de 62 207 € dont il met la moitié à la charge de l'État compte tenu du partage de responsabilité, soit 31 104 €, charge pour lui d'y ajouter l'avantage de retraite résultant d'une intégration de ces primes dans le régime additionnel de la fonction publique (RAFP).

La cour écarte tout préjudice lié à l'accès à un grade supérieur, rien ne montrant que la femme avait une chance sérieuse d'être promue et, pour la même raison, écarte également les honneurs et avantages s'attachant à des postes de direction.

Le juge prend en revanche en compte les conséquences psychologiques négatives du maintien de la fonctionnaire sans affectation pendant 15 ans (mêlant selon elle humiliation, préjudice d'anxiété, troubles sur son honorabilité...) et indemnise ce préjudice moral et les troubles dans ses conditions d'existence à hauteur de 20 000 €, qu'il divise également par deux.

CAA Paris n° 20PA00095 Mme E du 25 septembre 2020.

## L'effort de l'employeur pour reclasser un agent doit être effectif

La gestion du fonctionnaire qui ne peut pas exercer normalement ses fonctions repose sur des dispositifs successifs : recherche d'un aménagement des conditions de travail, réaffectation dans un autre emploi du grade à défaut et en cas d'impossibilité, proposition d'une période de préparation au reclassement, prélude à un reclassement dans un autre cadre d'emplois (art. 81, loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et décret n° 85-1054 du 30 septembre 1985). L'employeur doit donc tenter de le maintenir en fonctions ou de le reclasser, sauf si sa santé le rend totalement inapte à l'exercice de toute fonction.

Le comité médical et la commission de réforme reconnaissent une femme définitivement inapte à ses fonctions en décembre 2012 et 2013, après 3 ans de disponibilité d'office.

Le maire devait la mettre à même de présenter une demande de reclassement et non se contenter de la mettre à la retraite pour invalidité le 14 juin 2016, ni les deux instances médicales ni les certificats médicaux n'établissant que sa santé la rendait définitivement inapte à tout reclassement sur un autre poste. La cour enjoint donc à la mairie de l'inviter sous 2 mois à solliciter une affectation dans un autre emploi de son grade, de lui proposer une préparation au reclassement ou de l'inviter à le solliciter.

**Rappel :** depuis mai dernier, si l'employeur, en accord avec l'agent et après avis du médecin du travail, constate qu'un fonctionnaire particulièrement exposé à un risque d'usure professionnelle nécessite d'exercer un nouveau métier, il pourra lui accorder un congé de transition professionnelle d'1 an au plus lui permettant, dans des conditions à fixer, de suivre les formations nécessaires à un nouvel emploi, public ou privé (art. 22 quinquies, loi n° 83-634 du 13 juillet 1983).

CAA Versailles n° 17VE03318 du 22 septembre 2020.

## UN MAIRE-ADJOINT EN CHARGE DU PERSONNEL NE PEUT PAS GÉRER LA CARRIÈRE DE MEMBRES DE SA FAMILLE

■ **Le maire peut déléguer à l'un de ses adjoints la gestion du personnel communal, même si certains membres de sa famille sont salariés dans la mairie, aucune règle ne proscrivait une telle situation** (article L. 2122-18 du CGCT).

A une parlementaire qui l'interroge sur la situation des adjoints amenés à se prononcer sur l'évolution de la carrière de parents, la ministre de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales rappelle que sont illégales les délibérations auxquelles ont pris part un ou plusieurs membres du conseil municipal intéressés à l'affaire, en leur nom personnel, ou comme mandataire (article L. 2131-11 du code). L'intérêt à l'affaire doit présenter un caractère personnel qui ne se confond pas avec les intérêts de la généralité des habitants (CE n° 234650 Mme G du 8 mars 2002). Pour autant, un lien de parenté avec une personne dont les intérêts sont concernés par une délibération ne suffit pas à faire regarder un conseiller municipal comme personnellement intéressé (CE n° 45146 commune d'Ota du 12 février 1986). Ce dernier n'est donc pas de nature à établir l'existence d'un intérêt personnel au sens du CGCT. En revanche, pour la loi relative à la transparence de la vie publique (n° 2013-907 du 11 octobre 2013, article 2),

constitue un conflit d'intérêts, toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction.

Dans le cas d'un adjoint au maire en charge du personnel ayant un lien de parenté en ligne directe avec certains salariés dont il peut être amené à évoquer l'évolution de carrière, sa position peut caractériser une situation de conflit d'intérêts.

S'impose alors une obligation de déport (déc. n° 2014-90 du 31 janvier 2014, article 6), le conseiller informant par écrit le délégant, donc le maire, des questions pour lesquelles il estime ne pas devoir exercer ses compétences, un arrêté déterminant en conséquence les questions pour lesquelles il doit s'abstenir. Dans la pratique, le maire pourra se réserver leur traitement ou les confier à un autre élu.

**Rappel :** cette même obligation pèse sur l'agent qui doit veiller à faire cesser ou à prévenir tout conflit d'intérêts en saisissant son employeur (articles 25 bis et 25 ter de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983).

QE n° 30931 JO AN du 22 septembre 2020 page 6473.

## DISPONIBILITÉ

### RÉINTÉGRATION APRÈS DISPONIBILITÉ : L'OFFRE D'EMPLOI DOIT ÊTRE FERME

■ **En disponibilité à sa demande, l'agent conserve un lien avec son employeur et a vocation à réintégrer sa collectivité à l'une des 3 premières vacances d'emploi si la disponibilité a duré moins de 3 ans, et dans un délai raisonnable dans le cas contraire.**

La loi sanctionne cependant un refus, puisque l'employeur peut le licencier (sur avis de la CAP) s'il refuse successivement 3 postes qui lui sont proposés dans le ressort de son cadre d'emplois (art. 72, loi n° 84-53 du 26 janvier 1984).

**Rappel :** l'article ne définit pas les termes d'offres d'emploi, mais la notion est utilisée dans le cadre de la prise en charge et l'article 97 indique qu'elle doit être ferme et précise, sous la forme d'une proposition comportant des éléments sur la nature du poste et la rémunération, l'emploi proposé devant correspondre à celles précédemment exercées ou définies par le statut particulier.

Une adjointe administrative en disponibilité pour convenances personnelles d'une année sollicite sa réintégration anticipée le 9 novembre 2011. Le maire la maintient dans sa situation faute de poste disponible, avant de la licencier le 26 décembre 2013. Le Conseil d'État reprend en cassation les éléments constitutifs de l'offre précisant que chacune

doit avoir la forme d'une proposition d'embauche avec des éléments sur les contours du poste et la rémunération.

En février 2012, la mairie informe la femme de la vacance de 3 emplois correspondant à son statut, lui joint les fiches de poste, l'invitant à adresser un curriculum vitae et une lettre de motivation pour permettre aux différents chefs de service d'apprécier sa candidature au regard des aptitudes requises. Un entretien avec chaque responsable sera alors organisé pour apprécier l'adéquation de son profil de compétences aux exigences du poste à pourvoir et sa motivation. Pour le juge, le courrier ne constitue nullement une proposition d'embauche pouvant justifier un licenciement et la cour a commis une erreur de droit en estimant le contraire.

À nouveau saisie du dossier, elle porte la même appréciation sur cinq autres propositions d'emplois formulées en 2013 et, in fine, ne retient qu'un seul poste d'agent de gestion administratif qui lui a été proposé fermement le 20 novembre 2012, et qu'elle a valablement pu refuser.

Dans ces conditions, le maire ne pouvait pas prononcer son licenciement.

CE n° 421399 Mme A du 25 juin 2020.

CAA Paris n° 20PA01571 Mme D du 22 septembre 2020.



## LE HARCÈLEMENT SEXUEL CONSTITUE UNE FORME DE DISCRIMINATION

■ **Aucun agent ne doit subir de comportements à connotation sexuelle répétée qui, soit portent atteinte à sa dignité par leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante** (art. 6 ter, loi n° 83-634 du 13 juillet 1983).

**Rappel :** avec une définition identique, le code pénal sanctionne ce délit de 2 ans de prison et 30 000 € d'amende, portés à 3 ans et 45 000 € si l'auteur abuse de l'autorité de ses fonctions (article 222-33).

Une adjointe de sécurité reconnue victime de harcèlement sexuel de son supérieur par le tribunal correctionnel en juillet 2018 met en cause le ministère de l'Intérieur devant le Défenseur des droits, pour ne l'avoir pas suffisamment protégée et avoir refusé de renouveler son contrat.

A son affectation au bureau de police en mai 2016, elle subit le harcèlement sexuel et les agissements sexistes de son supérieur jusqu'en décembre, date de sa mutation à sa demande. En août, elle évoque à ses collègues et sa hiérarchie les remarques sexistes de son supérieur et son comportement déplacé à l'égard des femmes policières. La responsable du service dénonce en juillet 2016 le comportement du policier qui fait l'objet d'une enquête administrative. En mars 2017, la victime rencontre le médecin inspecteur de la santé qui saisit l'inspection générale de la police nationale (IGPN) qui ouvre une enquête, la femme portant finalement plainte contre l'auteur des faits. Elle est placée en congé de maladie reconnue imputable au service en juin, et le policier est condamné à 4 mois de prison avec sursis en juillet 2018, puis exclu pour motifs disciplinaires 1 an dont 11 mois avec sursis, le 31 décembre, pour des propos dont il ne pouvait pas ignorer le caractère outrancier et eu égard au caractère pernicieux de prétendus traits d'humour répétés à caractère sexuel. En revanche, la femme se voit refuser en janvier 2019 le renouvellement de son contrat.

**Rappel :** au plan communautaire, le harcèlement sexuel constitue une forme de discrimination (directive n° 2006/54/CE du 5 juillet 2006) justifiant la saisine du Défenseur des droits.

Tout employeur doit assurer à ses agents des conditions d'hygiène et de sécurité préservant leur santé et leur intégrité physique (article 23 de la loi), ce qui, pour la Cour de cassation, signifie prendre les mesures propres à protéger leur santé physique et psychique (C. cass n° 14-19702 du 1er juin 2016), sauf pour l'employeur à engager sa responsabilité (CAA Paris n° 16PA03037 du 28 mars 2017).

Or, la responsable de service, la commissaire et les collègues de la femme connaissaient depuis de nombreuses années le comportement du policier, qui n'hésite pas, alors qu'elle sursaute à un bruit, à faire semblant de retirer sa ceinture, lui indiquant « je vais poser mon gros sexe sur le bureau et là, tu auras peur ».

### Une protection insuffisante

Pour autant, l'employeur ne prend pas les mesures propres à prévenir ce harcèlement, ne le dénonçant pas au procureur, malgré l'obligation qui lui incombe (article 40 du code de procédure pénale), la sanction pénale résultant des plaintes de la femme et d'une collègue. Au plan interne, il s'abstient également de caractériser la situation de harcèlement sexuel, comme il peut le faire, et il faudra plus d'un an entre les faits et la sanction. Pour le Défenseur des droits, la femme n'a pas bénéficié de conditions de travail préservant sa santé.

**Rappel :** par ailleurs, l'employeur doit protéger ses agents, notamment contre les agissements de harcèlement, sauf faute personnelle (article 11 de la loi), ce qui suppose notamment de mettre en œuvre toute action appropriée pour faire cesser les violences auxquelles la victime est exposée, en la protégeant ou en éloignant l'auteur. S'y ajoutent une éventuelle prise en charge des frais d'avocat, outre la réparation du préjudice subi.

Dans l'affaire, si le ministre de l'Intérieur prend bien en charge les frais d'avocat, il ne soutient pas la femme à partir de son arrêt de maladie, commettant même des erreurs dans son maintien de rémunération, qui engendrent le reversement d'un trop versé et une situation financière difficile. Sur ce plan, le Défenseur des droits estime également que la protection fonctionnelle a insuffisamment été mise en œuvre.

Reste le refus de renouvellement du contrat. La loi prohibe toute mesure concernant notamment le recrutement lié au fait qu'un agent a contesté une situation de harcèlement (article 6 ter précité). Si un contractuel n'a pas droit au renouvellement de son engagement, un refus doit néanmoins être justifié par l'intérêt du service. Or, le ministère de l'Intérieur ne fournit aucune indication.

**Rappel :** en matière de discrimination, prévaut un renversement de la charge de la preuve, la victime présumée devant présenter des éléments de fait susceptibles d'en faire présumer l'existence, à charge pour l'employeur de démontrer qu'il a agi avec des considérations étrangères à toute discrimination (article 4 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008).

Faute d'éléments contraires, pour le Défenseur des droits, le refus de reconduction présente un lien avec la dénonciation de faits de harcèlement sexuel auprès de l'employeur. Il engage le ministère à réparer l'intégralité du préjudice de la femme, à développer des actions de formation à destination de tous les encadrants sur les questions de harcèlement sexuel, sur le risque de faute disciplinaire en cas d'inaction, et sur la portée du droit à la protection fonctionnelle.

Décision n° 2019-290 Mme X du 29 novembre 2019.

## La gestion de l'annualisation du temps de travail

***Dans le régime des 35 heures, le travail s'organise en périodes de référence dénommées « cycles de travail ». Les horaires à l'intérieur des cycles peuvent varier de la semaine à l'année, de sorte que la durée du travail soit de 1 607 heures, le décompte du temps de travail étant réalisé sur cette base (articles 1er et 4 du décret n° 2000-815 du 25 août 2000).***

### Une organisation en cycles

■ Si dans les services de l'État, les cycles relèvent d'arrêtés ministériels, chez les employeurs locaux, les assemblées définissent, après avis du comité social territorial, leur durée, les bornes quotidiennes et hebdomadaires, les modalités de repos et de pause, les cycles pouvant varier selon les services et la nature des fonctions (articles 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 et 4 du décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001).

Le décompte éventuel d'heures supplémentaires s'effectue dès qu'il y a dépassement des bornes horaire du cycle, et non lorsque les 35 heures sont atteintes. Elles font l'objet d'une compensation horaire et, à défaut, sont indemnisées. Pour une alternance de semaines de 40 heures et de 30 heures, les heures supplémentaires se déclenchent ainsi, soit au-delà de la 40<sup>ème</sup> heure, soit au-delà de la 30<sup>ème</sup>. Ce mécanisme permet d'adapter le travail aux variations de l'activité (ex : 11 semaines de 38 heures au printemps, puis 25 semaines de 35 heures et 11 de 32 heures en hiver) et peut générer des « jours RTT », une semaine de 39 heures sur 5 jours générant 23 jours de repos (une solution préférée à une réduction horaire selon le rapport sur le temps de travail dans la fonction publique, 2016).

**Rappel :** le droit communautaire impose des garanties minimales auxquelles un employeur ne saurait déroger (voir pour le service incendie d'un hôpital CE n° 35951 M. B du 6 novembre 2013) : durée hebdomadaire de travail effectif, heures supplémentaires incluses, de 48 heures au plus, ou 44 heures sur 12 semaines consécutives, repos hebdomadaire, en principe le dimanche, de 35 heures au moins, durée quotidienne de travail de 10 heures au plus pour une amplitude maximale de 12 heures, repos minimum quotidien de 11 heures (article 3 du décret).

### Les incidences sur les congés de maladie

Cette latitude dans la gestion du temps de travail annuel effectif des agents n'est pas sans conséquences sur la gestion des congés de maladie.

Le travail effectif est en effet le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles (article 2 du décret).

Pour le Conseil d'État, lorsque le cycle repose sur l'alternance des journées de travail tantôt inférieures à 7 heures, tantôt supérieures à cette durée, avec un total de

1 607 heures sur l'année, l'employeur peut légalement décider que l'agent en congé de maladie doit être regardé comme ayant effectué 7 heures de travail effectif, même si sa journée devait normalement comporter un nombre d'heures de travail effectif supérieur ou inférieur à 7 heures. Dès lors, le temps de travail non réalisé excédant la durée forfaitaire de 7 heures du fait du congé de maladie sera imputé sur le temps de travail effectif qu'il doit réaliser sur une période du cycle annuel où elle est en principe inférieure à 7 heures, pour parvenir, in fine, à 1 607 heures de travail effectif (symétriquement, s'il devait travailler moins de 7 heures, l'agent bénéficierait d'un crédit).

**Rappel :** suivant une jurisprudence constante, si le congé de maladie (ordinaire, de longue maladie ou de longue durée) est une position statutaire d'activité permettant aux agents de satisfaire aux obligations concernant la durée légale du temps de travail, ils ne réalisent pas un travail effectif au sens du décret (CE n° 355155 syndicat Sud intérieur du 27 février 2013).

Le département décide ainsi, le 4 décembre 2012, que les agents des collèges pourront travailler plus de 7 heures les périodes scolaires et moins pendant les vacances. Si un agent malade devait effectuer 9 heures, il devra réaliser au retour de son congé, 2 heures de travail supplémentaires pour chaque jour de maladie, pour combler la différence entre la durée effective de la journée de travail fixée dans le cycle annuel et la durée journalière forfaitaire. Comme l'indique le rapporteur public, il suffit de diviser le cycle annuel de 1 607 heures par 228 jours de travail pour obtenir une durée journalière forfaitaire de 7 heures, le temps de travail excédant cette durée étant alors réalisé à un autre moment donné du cycle pour qu'il soit réellement de 1 607 heures. Inversement, s'il devait réaliser 5 heures, il se verra créditer de 2 heures correspondant à cette même différence.

Non seulement la cour n'a pas commis d'erreur de droit en estimant que le département pouvait s'appuyer sur une durée journalière forfaitaire de 7 heures pour fixer les modalités d'imputation des périodes de congés de maladie sur la durée du temps de travail effectif dans le cadre des 1 607 heures, mais il lui incombait, comme employeur d'agents travaillant selon un cycle annuel, de fixer ces modalités.

**Rappel :** depuis 2010 (article 115 de la loi du 29 décembre 2010 de finances pour 2011), un congé de maladie ne peut pas donner lieu à un temps de repos liés au dépassement de la durée annuelle du travail.

(suite p. 7)

(suite de la p. 6)

## La possible institution de limites hebdomadaires

S'agissant de la répétition à l'identique d'un cycle à l'autre, cette règle ne ressort ni du décret sur les 35 heures, ni de la jurisprudence.

Dans une autre affaire, une délibération du 9 septembre 2014 du conseil d'administration du CCAS fixe le règlement intérieur d'organisation et d'aménagement du temps de travail des agents du service à domicile assistant les personnes âgées de plus de 60 ans dans leurs tâches ménagères quotidiennes. Un cycle annuel, calé sur l'année civile, alterne des périodes hebdomadaires hautes et basses, la rémunération de l'agent à temps complet étant lissée sur 35 heures. Le CCAS entend prendre en compte les contraintes inhérentes à la variabilité d'activités liées à la santé des personnes aidées, aux aléas de la demande et aux nécessités de la continuité du service.

Un agent et la CGT estiment irrégulières l'absence de reconduction à l'identique de l'organisation du temps de travail d'un cycle à l'autre et l'absence d'homogénéité de cette organisation par service ou nature de fonctions.

En effet, la délibération fixe une borne haute de 42 heures et une basse de 28 heures, pour tenir compte de l'ouverture du service de 7h30 à 19h30, avec une limite quotidienne de travail de 9 heures, une amplitude journalière maximum de 12 heures et un repos hebdomadaire de 35 heures, en principe le dimanche. Le planning de chaque agent n'est pas défini à l'avance sur l'année, puisqu'il le reçoit pour le mois, 7 jours avant son premier jour d'exécution.

## L'absence de droit à des cycles réguliers de travail

Comme le rappelle le rapporteur public, dans les hôpitaux, le cycle de travail est une période de référence dont la durée se répète à l'identique d'un cycle à l'autre (décret n° 2002-9 du 4 janvier 2002), sans néanmoins que le texte n'évoque l'obligation d'une organisation du travail identique à l'intérieur du cycle. Ce principe existait initialement dans les entreprises avant sa suppression par une loi du 20 août 2008 (articles L. 3121-41 à 47 du code du travail), mais il n'a jamais concerné les fonctions publiques de l'État et territoriales.

Si le décret permet de définir des cycles de travail par service ou nature de fonctions, le rapporteur relève que cela implique seulement que les agents d'un même service ou remplissant des fonctions de même nature soient soumis aux mêmes règles. Tel le cas du service à domicile, sans que cela n'impose les mêmes horaires de travail, en raison d'une individualisation des plannings.

**À retenir :** le Conseil d'État confirme que si l'employeur doit respecter les durées maximales et mini-

males des temps de travail et de repos, il n'est pas tenu de définir de manière uniforme, à l'intérieur des limites d'un cycle, le temps de travail de l'ensemble des agents, ni même de ceux exerçant les mêmes fonctions. Cela autorise des plannings individuels mensuels et la détermination de bornes quotidiennes et hebdomadaires entre lesquels les horaires de chaque agent peuvent varier.

Le règlement intérieur du CCAS pouvait donc retenir un cycle annuel de 1 536,50 heures, des horaires de travail au sein de ce cycle sur la base de l'ouverture du service de 7h30 à 19h30, des amplitudes maximales hebdomadaires comprises entre 28 et 42 heures, des limites quotidiennes de 9 heures à l'intérieur d'une amplitude horaire journalière maximale de 12 heures, et un repos hebdomadaire de 35 heures comprenant en principe le dimanche.

Il pouvait aussi ne pas définir collectivement l'organisation du travail de l'ensemble des agents ou exerçant les mêmes fonctions et ne pas structurer cette organisation autour de plannings se répétant à l'identique d'une période à l'autre, les bornes quotidiennes et minimales pouvant ne pas correspondre aux limites réelles du temps de travail des agents.

## Le respect du droit à une vie privée

Enfin, le juge écarte toute atteinte disproportionnée au droit des agents à une vie privée et familiale (articles 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et 7 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne).

Les agents supportent des contraintes sur leur vie privée et familiale par le jeu de la flexibilité des horaires, et en l'absence de visibilité sur leur planning au-delà d'un mois, avec des modifications possibles à bref délai. Pour autant, la délibération comporte des garanties.

En effet, les plannings individuels mensuels doivent être remis aux intéressés avec un préavis d'au moins 7 jours (comme il existe dans le code du travail, articles L. 3121-42, 44 et 47). Si ce délai peut être réduit, l'agent peut refuser la modification à 4 reprises dans une année sans avoir à se justifier, et ce délai ne peut pas être inférieur à 4 jours sauf urgence (remplacement imprévu d'un collègue, absence imprévue de l'aidant habituel de la personne âgée...). S'y ajoute une garantie salariale, car si une durée hebdomadaire est inférieure à la borne basse de 28 heures ou n'atteint pas les 1 607 heures, l'agent sera rémunéré comme s'il avait travaillé.

CE n° 426093 Syndicat SDU CLIAS 37 du 4 novembre 2020 et concl.

CE n° 437768 Mme A et syndicat CGT des ouvriers et employés de la ville de Saint-Martin-d'Hères et du CCAS du 21 juin 2021.



## L'OBLIGATION VACCINALE EST CONFIRMÉE DANS LES STRUCTURES DE LA PETITE ENFANCE

■ **L'obligation vaccinale des infirmiers et auxiliaires de puériculture et plus largement des personnels de santé travaillant dans les structures de la petite enfance a été l'objet de plusieurs interrogations que le Conseil d'État vient de trancher à l'occasion d'un litige opposant la CFDT des Hauts-de-Seine à la directrice générale des services de la commune, à propos d'une note les informant de l'obligation vaccinale.**

Le juge relève qu'avec l'amélioration progressive de la situation sanitaire, les dispositions sur l'état d'urgence ont été remplacées à compter du 1<sup>er</sup> juin 2021, par un dispositif de gestion de la sortie de crise. Cependant, la diffusion croissante du variant Delta, plus contagieux que le variant Alpha, et avec une sévérité au moins aussi importante (qui a entraîné le 21 juillet une augmentation de 143 % du taux d'incidence par rapport à la semaine précédente, soit 98,2/1000 habitants), a justifié de nouvelles mesures.

La couverture vaccinale de la population n'étant alors que de 46 %, la loi a institué une obligation vaccinale pour certains professionnels (article 12 de la loi n° 2021-1040 du 5 août 2021).

La loi retient alternativement un critère géographique, soit un certain nombre d'établissement, et un critère professionnel incluant l'ensemble des personnels de santé (4<sup>e</sup> partie du code de la santé publique), quel que soit leur lieu d'exercice, y compris s'il ne s'agit pas d'un établissement de santé.

Les infirmiers et auxiliaires de puériculture relèvent de ces catégories professionnelles et même s'ils ne travaillent pas en établissement de santé, ils sont assujettis à la vaccination. Il importe peu que le ministère de la Santé ait finalement considéré par circulaire qu'ils n'y étaient pas assujettis. La directrice générale a valablement pu l'imposer à ces professionnels dans les structures de la petite enfance, sans porter une atteinte grave et manifestement illégale à une liberté.

### La portée du critère géographique

Concernant le critère géographique, la loi impose l'obligation vaccinale à toute personne travaillant dans un certain nombre d'établissements principalement de santé,

sociaux et médico-sociaux, pour protéger les personnes accueillies, puisqu'elles présentent une vulnérabilité particulière au Covid-19. C'est pourquoi, l'obligation s'étend aux personnels administratifs qui ne sont pas en contact direct avec les malades, s'ils entretiennent des interactions avec les professionnels de santé, en contact avec les malades.

Pour le juge, sont également inclus les personnels bénéficiant d'une décharge totale d'activité pour raisons syndicales s'ils exercent cette activité dans ces établissements.

Eu égard à la gravité de la pandémie que connaît le territoire, l'extension du champ de l'obligation vaccinale à l'ensemble des personnels travaillant dans un établissement de santé concerné par l'obligation, y compris exerçant une activité syndicale, ne porte pas une atteinte disproportionnée à une liberté garantie notamment par la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme, la charte sociale européenne et la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Dans ces conditions, un aide-soignant du centre hospitalier, totalement déchargé d'activité pour raisons syndicales, exerçant son activité dans cet établissement, est concerné par l'obligation, puisqu'il est conduit à accompagner d'autres agents lors d'un entretien avec la direction, à animer des réunions et à distribuer des tracts dans les locaux. Contrairement à ce qu'il estime, il n'exerce pas de tâches ponctuelles à l'hôpital qui justifieraient simplement la fourniture d'un pass sanitaire. C'est donc logiquement que le directeur l'a suspendu de ses fonctions faute d'avoir présenté un justificatif de vaccination ou de contre-indication, et il n'a pas porté une atteinte grave et manifestement illégale à la liberté syndicale.

**Rappel :** face à une demande justifiée par l'urgence, le juge des référés peut ordonner toutes mesures nécessaires à la sauvegarde d'une liberté fondamentale à laquelle une personne publique a porté une atteinte grave et manifestement illégale dans l'exercice de ses pouvoirs (art. L. 521-2 du code de justice administrative).

CE n° 457230 Syndicat Interco CFDT des Hauts-de-Seine du 25 octobre 2021.

CE n° 457101 M. A du 20 octobre 2021.

### La Lettre de l'Employeur territorial répond aux interrogations de ses lecteurs

Les réponses, qui ne sauraient s'apparenter à des consultations d'avocat, seront regroupées par thème et traitées de manière anonyme en page 8, une semaine sur deux. Vous pouvez adresser vos questions par mail à : [evelyne.brochand@editionssorman.com](mailto:evelyne.brochand@editionssorman.com)



# Le Conseil du MANAGEUR

LE SUPPLÉMENT HEBDOMADAIRE DE LA LETTRE DE L'EMPLOYEUR TERRITORIAL

## Soutenir le secteur de l'animation : une aide de 200 euros pour former 20 000 jeunes et susciter des vocations

D'année en année, la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de l'animation augmente et la crise sanitaire n'a fait qu'accroître cette tendance : 43 000 BAFA délivrés en 2019 contre 53 000 en 2011. Selon une enquête, 82,3 % des structures du secteur déclarent avoir des difficultés de recrutement, alors qu'environ 50 000 projets de recrutements sont prévus jusqu'à fin 2022.

Cette situation a contraint certaines collectivités à annuler des séjours durant les vacances, faute d'encadrants. Pour inverser cette tendance, à l'heure où l'accueil des enfants en structures périscolaires fait partie des services publics de proximité nécessaires, la secrétaire d'État, Sarah el Haïry, chargée de la Jeunesse et de l'Engagement, a annoncé plusieurs mesures, dont une aide exceptionnelle de 200 € pour 20 000 jeunes qui passent leur BAFA/BAFD en 2022.

### Organisateurs de spectacles, pensez aux déclarations GUSO

Un décret du 13 octobre précise les modalités relatives aux déclarations uniques et simplifiées réalisées par voie dématérialisée auprès du guichet unique pour le spectacle vivant par les groupements d'artistes et les personnes physiques ou morales, publiques ou privées, lorsqu'ils exercent l'activité d'entrepreneur de spectacles vivants. Il prévoit toutefois que l'entrepreneur de spectacles vivants qui n'est pas en mesure de souscrire cette déclaration par voie électronique peut procéder à cette formalité par voie postale ou télécopie.

*Décret n° 2021-1340 du 13 octobre 2021 relatif aux déclarations uniques et simplifiées réalisées auprès du guichet unique pour le spectacle vivant.*

## LES COLLECTIVITÉS NE SONT PAS AUTORISÉES À CONTRÔLER LE RESPECT DES CONDITIONS D'OCTROI DES ALLOCATIONS POUR PERTE D'EMPLOI

Dans le cadre de l'auto-assurance, la collectivité assure elle-même la gestion et le financement de l'indemnisation du chômage de ses agents. À ce titre, la collectivité est tenue de s'assurer, lors d'une demande de prise en charge, que les conditions pour bénéficier de l'aide au retour à l'emploi (ARE) sont bien remplies. Toutefois, la loi ne lui confère aucune prérogative en matière de contrôle des allocataires en cours d'indemnisation. De même, la collectivité n'est pas habilitée à prendre les décisions de suspension ou d'arrêt du versement de l'allocation, qui peuvent s'imposer suite à un contrôle. En effet, seul le directeur régional de Pôle emploi dispose de cette compétence, sur alerte de la collectivité. Dans ce cadre, il appartient au directeur régional de Pôle emploi de supprimer l'ARE pour une durée limitée ou définitive selon des modalités propres au type de manquement et à sa récurrence. Les mesures de suppression temporaire ou définitive de l'ARE devant nécessairement faire l'objet d'une approche commune à l'ensemble des demandeurs d'emploi quel que soit le régime d'assurance dont ils relèvent, le gouvernement n'envisage pas d'autoriser les collectivités territoriales et leurs établissements publics à contrôler et sanctionner eux-mêmes leurs agents indemnisés au titre du chômage. *Réponse à la QE n° 23714 de M. Hugues Saury - JO Sénat du 23/09/2021 - page 5491.*

## UNE PLATEFORME ET UN PARTENARIAT POUR RECRUTER DES CHEFS DE PROJET « PETITES VILLES DE DEMAIN »

Résultat d'un partenariat avec l'APEC et Pôle emploi, une nouvelle plateforme pour aider à recruter les chefs de projet « Petites villes de demain » a été lancée début octobre 2021 et enregistre aujourd'hui plus d'une trentaine d'annonces en ligne.

### Comment déposer une annonce ?

Pour poster une offre d'emploi, les communes doivent adresser leur offre à l'adresse mail [petitesvillesdedemain@anct.gouv.fr](mailto:petitesvillesdedemain@anct.gouv.fr). Un code d'accès leur est ensuite communiqué.

### Quel accompagnement pour la visibilité des offres d'emploi ?

Une offre d'accompagnement (mise en visibilité de l'annonce, aide dans la rédaction de l'offre, appui dans la sélection des candidats...) est proposée par l'APEC et Pôle emploi, partenaires du programme.

### Managers, pensez aux premiers secours

Selon l'article R. 4224-14 du code du travail, chaque entreprise a l'obligation de disposer d'un matériel de secours adapté à son activité (artisanat, BTP, agroalimentaire, bureau...) et à la nature des risques. La trousse de secours en entreprise doit être facilement accessible : son emplacement doit être connu de tous les salariés et matérialisé par un panneau de signalisation. Elle permet ainsi de réagir rapidement en cas d'accident ou de blessure au travail.

Obligatoire, la trousse de secours professionnelle doit contenir du matériel adapté à la nature des risques (le médecin du travail peut conseiller l'entreprise sur les éléments à y intégrer). Elle ne doit en revanche contenir aucun médicament.

## Un arrêt de travail faisant suite à l'entretien annuel d'évaluation professionnelle ne peut pas être imputé au service

Dans une affaire, Mme A..., adjointe administrative de 1ère classe, a été nommée responsable du secrétariat général au service logistique de la marine de Brest à compter du 1er février 2014. Le 10 février 2015, elle a été reçue par sa supérieure hiérarchique pour son entretien annuel d'évaluation professionnelle. Le lendemain, Mme A... a consulté son médecin traitant qui lui a prescrit un arrêt de travail. Le 11 mars 2015, l'intéressée a sollicité la reconnaissance de l'imputabilité au service de cet arrêt de travail.

Après que les juges de la cour administrative d'appel de Nantes et du tribunal administratif de Rennes ont débouté de sa demande le ministère des Armées, les juges du conseil d'Etat ont rejeté le recours de la requérante, Mme A...

### Aucun exercice anormal du pouvoir hiérarchique n'est établi

Les juges du conseil d'Etat ont considéré que la cheffe de service est restée calme au cours de cet entretien et a conservé un ton mesuré.

Ainsi, quand bien-même Mme A... a quitté précipitamment cet entretien, qu'elle a produit le lendemain un arrêt de travail de son médecin traitant confirmant l'avoir reçue en état de choc avec une anxiété généralisée majeure réactionnelle, et qu'un avis d'un expert psychiatre faisait état d'un état anxio-dépressif ayant fait suite au contenu d'un entretien d'évaluation professionnelle, il n'est pas établi que, par son comportement ou par ses propos, la cheffe de service qui avait conduit cet entretien aurait excédé l'exercice normal du pouvoir hiérarchique.

Ainsi, la cour administrative d'appel de Nantes et le tribunal administratif de Rennes ont inexactement qualifié les faits qui lui étaient soumis et le recours de la requérante, Mme A, ne peut qu'être rejeté.

*Décision du Conseil d'Etat n° 440983 du 27 septembre 2021.*

## L'hybridation du travail : une nouvelle forme d'organisation

Après les véhicules, le terme « hybride » a fait son entrée dans le monde du travail avec la crise sanitaire. Entre les possibilités offertes par les technologies du numérique et les confinements successifs, l'hybridation du travail est devenue le quotidien des organisations : formations, réunions... en digital ou présentiel, l'hybridation s'accélère. Cette nouvelle organisation du travail, pour s'ancrer durablement, doit être accompagnée d'une évolution des pratiques managériales. En effet, si l'organisation du travail « hybride » revêt de nombreux avantages, tant pour les agents que pour la collectivité, il n'en demeure pas moins que les inconvénients, s'ils ne sont pas anticipés, représenteront un frein au développement de cette nouvelle forme de travail.

### Plus de flexibilité

Il s'agit du premier avantage du travail hybride. La flexibilité offerte par l'hybridation remet en cause les journées de travail à horaires fixes et donne aux agents le choix du lieu et de l'organisation de leur journée de travail.

### Une meilleure qualité de vie

Vient ensuite la qualité de vie au travail avec la diminution du temps dans les transports qui réduit la charge de stress.

### Une productivité plus importante

L'hybridation du travail améliore également la productivité. Selon une étude, 82 % des employeurs estiment qu'après une phase d'adaptation, ils constatent un net gain de productivité avec le télétravail.

### Une diminution des coûts

Un autre avantage de l'hybridation est celui de la diminution des coûts :

- pour les salariés, avec la diminution des frais liés aux transports ou à la restauration ;
- pour la collectivité, avec la diminution des coûts immobiliers, des frais de déplacements et des flottes de véhicules.

Pour aller plus loin : la Gazette des communes organise, le 9 novembre, avec le soutien du Centre de gestion des Deux Sèvres et en partenariat avec la MNT et le Cnas, un Club RH sur le thème de l'hybridation du travail comme nouveau modèle d'organisation. Inscriptions jusqu'au 4 novembre : [www.lagazettedescommunes.com/inscriptions-rencontres/rh-deux-sevres/](http://www.lagazettedescommunes.com/inscriptions-rencontres/rh-deux-sevres/)

### Des avantages mais aussi des écueils

Malgré ces avantages, l'hybridation peut également avoir de nombreux inconvénients. La réussite de cette transformation de l'organisation du travail doit passer par de nouvelles pratiques managériales dont chacun des managers doit faire l'apprentissage. Les principaux écueils de la distance sont bien connus : accès limité à l'information, difficultés de coordination, absence de vie collective, risques accrus d'autres formes de stress, sentiment d'abandon...

### Les clés pour faire face

La priorité du manager consiste à garantir à chacun un accès structuré à l'information : dossiers partagés, canaux teams, flux en messagerie ou mail. Il convient ensuite de réorganiser les rythmes communs en redéfinissant les temps d'échanges, la définition des objectifs et la résolution des problèmes.

Un autre des enjeux majeurs de l'éloignement est la détection des signaux de faiblesse par les managers. La distance, dans le long terme, crée des vulnérabilités individuelles (stress, anxiété, détachement du travail...). Ainsi, le manager doit aller au-devant de chacun de manière pro-active, créer les conditions pour que les personnes s'expriment. Maintenir une vie collective par des échanges fréquents et des réunions est une nécessité. Plus participatives, mieux organisées, ces réunions seront l'occasion de recréer une atmosphère collective. Elles permettront aussi de lancer des actions transversales qui amèneront les membres de l'équipe à coopérer pour éviter à chacun de se replier sur ses tâches.