



### ATELIER N°5: MANAGEMENT

**1- TABLE RONDE**: la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics 14h10-16h **PAUSE** 16h-16h45

### 2. ATELIERS: L'INNOVATION COMME FIL ROUGE MANAGERIAL, 3 EXEMPLES INSPIRANTS

- Le manageur face aux arrêts maladie : quelles tendances, quels leviers ? 16h45-17h05 + échanges
- > Retour d'expérimentation sur la semaine de 4 jours 17h10-17h30 + échanges
- Un autre regard : les enseignements d'une étude en management au sein du milieu carcéral 17h30-17h50 + échanges

UNE IMPOSSIBLE SYNTHESE, CONCORDANCES ET DIVERGENCES ECHANGES AVEC LA SALLE

Ateliers | Pau 2025







# TABLE RONDE: LA NOUVELLE RESPONSABILITE DES GESTIONNAIRES PUBLICS

14h10 - 16h

Animé par Philippe LAPORTE, DGS Agglomération Bergeracoise



#### Avec:

- Jean-Yves BERTUCCI, Président de la chambre du contentieux, Cour des comptes
- Carine CHEVILLARD, Payeuse régionale, Conseil Régional de Nouvelle Aquitaine
- Matthieu GUERLAIN, Directeur Général Adjoint du pôle Finances, Bordeaux Métropole



### ssises Une brève histoire de la réforme : 160 années HIGESE de stabilité, avec des évolutions, avant le bigbang de 2022

- Décret de 1862 puis du « centenaire » du 29 décembre 1962 portant règlement général de la comptabilité publique : contrôles a priori systématiques
- Décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique amenant des évolutions (CHD, CFU en 2026 ordonnance du 12/6/25, services facturiers, contrôle partenarial allégé : audits conjoints de l'aval au paiement, question non réglée de l'inventaire et de l'état de l'actif) : a priori et a posteriori sans exhaustivité
- Ordonnance 24 mars 2022 relative au régime de responsabilité financière des gestionnaires publics



# Assises Le « jeu de rôle » avant la réforme

- · La suspension du paiement en cas de désaccord
- La réquisition du comptable
- Des remises gracieuses ou la CDBF pour quelques rares cas
- La RPP induisait un cautionnement
- Le conflit avec le comptable, un classique scénarisé mais parfois bien pratique...

# Assises La genèse

- Des propositions diverses (Livre « beige » des juridictions financières, rapports Bassères et Damarey, JF 2025 de Moscovici)
- Centralisation juridictionnelle à CComptes, infractions proches de CDBF et élus locaux et nationaux exclus
- La loi de finances 2022 du 30/12/2021 autorise la gouvernement à réformer cette responsabilité par voie d'ordonnance (normalement les peines relèvent de l'article 34 de la Constitution) : une réforme qui se prive du temps d'élaboration et de compromis du travail parlementaire
- Pourquoi ? Le caractère théorique de la RPP et sans doute acter la diminution drastique des moyens des finances publiques : reporter cette responsabilité sur d'autres acteurs, en évitant de mettre en cause les élus
- La fin de la responsabilité personnelle et pécuniaire du comptable public
- Plus de remise gracieuse

## ssises Une réforme « au pas de charge »

- Les élus et les ministres ont toujours été exclus du périmètre : c'est un invariant posé par le Premier ministre dès le départ. Cependant les élus peuvent être mis en cause (en dehors de l'ordonnance donc):
  - En cas de réquisition du comptable
  - En cas d'inexécution d'une décision de justice
  - Avoir procuré, par « intérêt personnel direct ou indirect [...] à une personne morale, à autrui, ou à lui-même, un avantage injustifié, pécuniaire ou en nature » (coloration pénale avec la prise illégale d'intérêt...)
- Concertation interministérielle:
  - ✓21/12/2021 : Envoi du projet d'ordonnance aux Secrétaires généraux des ministères dans le cadre de la concertation ministérielle ;
  - ✓20/01/2022 : Réunion interministérielle
  - ✓ Des 1 ers échanges en octobre 2021 avec l'AATF et le SNDGCT
  - ✓ Des discussions sur la 1 ère mouture du texte, un texte amélioré mais pas totalement satisfaisant
  - √Une nouvelle visio le 2 février 2022

# Assises Le texte final plus nuancé

- Clarification des règles de responsabilité au sein de la chaîne hiérarchique ;
- Clarification entre réquisition et nouveau mécanisme de signalement ;
- Définition des infractions précisée :
  - ✓ Préjudice financier significatif : il est apprécié en tenant compte de son montant au regard du budget de l'entité ou du service relevant de la responsabilité du justiciable;
  - ✓ Avantage injustifié accordé à autrui si intérêt personnel direct ou indirect.
- Des sanctions recentrées:
  - ✓ la peine complémentaire d'interdiction d'exercer comme comptable ou ordonnateur n'est pas retenue ;
  - ✓ Plafond spécifique abaissé pour certaines infractions plus formelles comme la production des comptes hors délais et baisse de l'amende maximum (6 mois au lieu de 2 ans de salaire)
- Autorités de saisine : ajout DDFiP et Préfets
- Délai de procédure encadré dans un délai raisonnable

# Assises Après la réforme, un nouvel équilibre (copyright Nicolas Corsi)

- La nouvelle Responsabilité Financière des Gestionnaires Publics entrée en vigueur au 1 er janvier 2023 :
  - Juge unique compétent pour juger les comptes de l'ordonnateur et du comptable;
  - Remplacement du débet par des amendes ;
  - Suppression de la Responsabilité Personnelle et Pécuniaire (RPP) du comptable public et de son corollaire, le cautionnement mutuel obligatoire
  - Hiérarchisation des contrôles du juge
- Nouvelle procédure de signalement du comptable public lui permettant d'attirer l'attention de l'ordonnateur sur des pratiques susceptibles de caractériser des infractions financières, ce qui renforce son rôle de prévention (mais avec le CDL le « conseilleur n'est plus le payeur »...)
- Le principe de séparation des ordonnateurs et des comptables n'a pas été supprimé, il est aménagé

# Assises Les DGS et DGA : entre le marteau de la RGP et l'enclume de FIGESE l'emploi fonctionnel

- Une jurisprudence de la Ccomptes et du CE non stabilisée
- La fin du cautionnement pour le comptable mais la question de l'assurance pour les DGS : pas de protection fonctionnelle
- Un comptable qui demeure mais moins impliqué
- Un régime qui fera payer les lampistes : le risque du parapluie systématique
- Comment se protéger : ne rien signer...
- Qu'est ce qu'un préjudice financier significatif (1, 2 ou 3% des DRF?)?



### ssises Le « printemps des contrôleurs de gestion »?

- Le contrôle interne, du souhaitable au possible pour sécuriser la chaîne comptable
- Il avait été demandé de structurer au niveau départemental une mission d'appui de la DGFIP, au moins pour les plus petites collectivités
- Les beaux jours du contrôle de gestion ? Une prise de conscience générale de toutes les personnes justiciables mais...
  - ✓ Pas de protection fonctionnelle (Conseil D'Etat 29/1/25)
  - ✓ Un risque non assurable
  - ✓ Une circulaire du PM du 17 avril 2025 (« visant à accompagner les agents publics mis en cause dans le cadre du régime de responsabilité financière des gestionnaires publics ») qui ne résout rien
- Un changement « d'ambiance » lors des contrôles des CRC

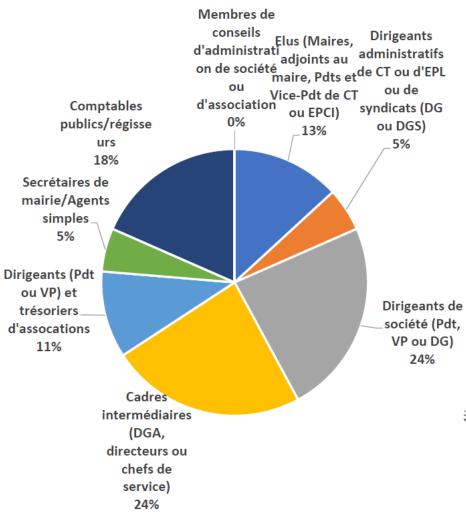


### L'application des textes par la jurisprudence en FIGESE construction (copyright Nicolas Corsi)

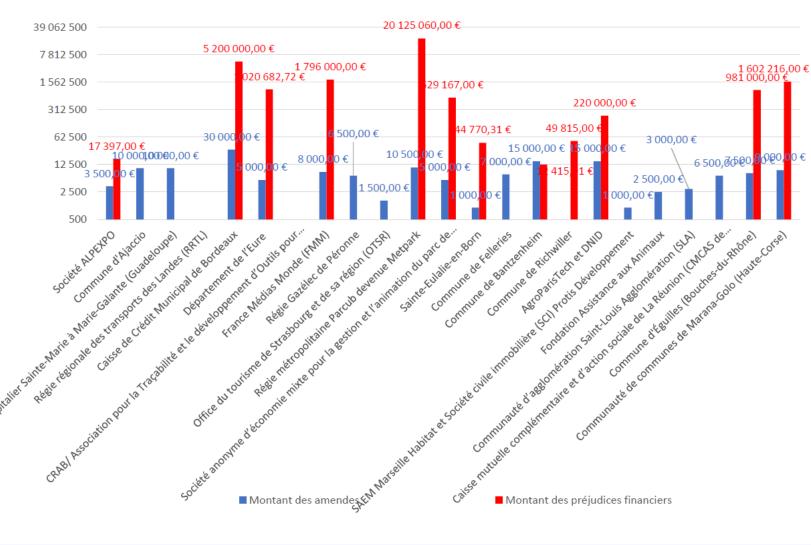
- La nécessité de démontrer l'existence d'un préjudice financier significatif + une faute grave ne concerne que les infractions relevées au titre des Art L. 131-9 du CJF (infraction aux règles relatives à l'exécution des recettes et des dépenses) et Art. L. 131-10 (carences graves dans les contrôles qui lui incombaient ou par des omissions ou négligences répétées) du CJF.
- Pour les autres infractions (Art L 131-11 à 15) le cumul des conditions n'est pas nécessaire pour les caractériser.
  - √ « échec à une procédure de mandatement d'office »
  - √ « sans respecter les règles applicables en matière de contrôle budgétaire portant sur l'engagement des dépenses »
  - √ «avantage injustifié, pécuniaire ou en nature » « sans en avoir le pouvoir ou sans avoir reçu délégation »
  - √ « l'inexécution totale ou partielle ou de l'exécution tardive d'une décision de justice »
  - √ «manquement [...] aux astreintes prononcées en matière administrative et à l'exécution des jugements »
  - ✓ « comptable de fait »
- L'infraction définie à l'art L. 131-9 du CJF (faute grave de gestion) est une «voiture-balai» : Elle permet de se greffer à l'essentiel des infractions présentées dans le CJF et sanctionnées par la Cour des comptes. C'est l'infraction la fréquemment relevée (taux d'occurrence : 69 %).
- La récente décision Marana-Galo (Haute-Corse 24/6/2025) montre une application différenciée et circonstanciée in concreto (dispense de peine du DGS « il se bornait à superviser. Les fautes qui peuvent lui être reprochées [...] apparaissent ainsi limitées », condamnation du comptable « qui ne met pas en œuvre tous les moyens pour recouvrer »)

#### Analyse statistique des infractions relevées dans la jurisprudence (2/2)

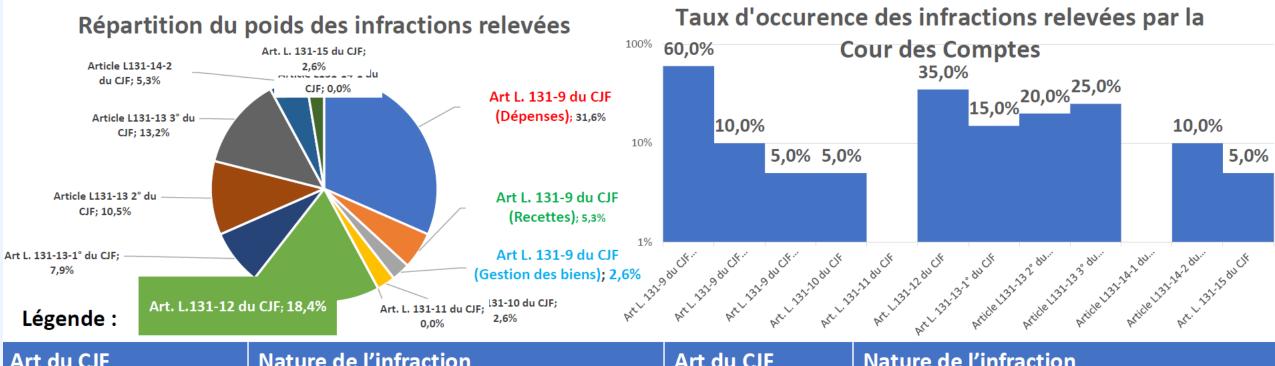




Montant cumulé des amendes et des préjudices financiers par affaire (MAJ après jugement définitif)



#### Analyse statistique des infractions relevées dans la jurisprudence (1/2)



Alt du CJF	ivature de l'illitaction	Art du CJF	Nature de l'illiaction
Art L. 131-9 du CJF (Dépenses)	Faute grave de gestion se matérialisant par des violations de règles d'exécution des dépenses	Art L. 131-13-1° du CJF	Défaut de production des comptes par l'ordonnateur et le comptable
Art L. 131-9 du CJF (Recettes)	Faute grave de gestion se matérialisant par des violations de règles d'exécution des recettes	Article L131-13 2° du CJF	Engagement d'une dépense, sans respecter les règles applicables en matière de contrôle budgétaire portant sur l'engagement des dépenses
Art L. 131-9 du CJF (Patrimoine)	Faute grave de gestion des biens (patrimoine)	Article L131-13 3° du CJF	Engagement d'une dépense, sans en avoir le pouvoir ou sans avoir reçu délégation à cet effet.
Art. L. 131-10 du CJF	Faute grave de gestion (ayant causé un préjudice financier significatif)	Article L131-14-1 du CJF Article L131-14-2 du CJF	Inexécution d'une décision de justice – astreinte Inexécution d'une décision de justice - somme d'argent
Art. L. 131-11 du CJF	Mise en échec d'un mandatement d'office  Procurer, par « intérêt personnel direct ou indirect [] à une	Art. L. 131-15 du CJF	Gestion de fait

### Les arrêts importants des JF depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023

Arrêts de la Cour des comptes	Principaux thèmes			
Année 2023				
CComptes, 11 mai 2023, Alpexpo, n°Arrêt n° S-2023-0604 aff 836  → Appel CAF, 12 janvier 2024, Société ALPEXPO 2, n° CAF-2023-01	Principes généraux			
CComptes, 31 mai 2023, Commune d'Ajaccio, n°S-2023-0667	Non-exécution des décisions de justice			
CComptes, 10 juillet 2023, Centre hospitalier Sainte-Marie, n° S-2023-085, aff. n°882	Niveau de responsabilité financière dans la hiérarchie			
CComptes, 20 octobre 2023, Régie régionale des transports des Landes (RRTL), n° S-2023-1184	Notion d'intérêt personnel et prise illégale d'intérêts			
CComptes, 24 novembre 2023, Caisse de Crédit Municipal de Bordeaux, n° S-2023-1382	Évaluation de l'enjeu financier pour qualifier la faute grave de gestion			
Les arrêts importants du CE depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2023				

Arrêts du Conseil d'Etat	Principaux thèmes
CE, 30 avril 2024, Mme Gougenheim, n°470749	Application rétroactive de la loi « répressive » la plus douce
CE 6ème - 5ème chambres réunies, 29 janvier 2025, n°497840	Non-application de la protection fonctionnelle aux agents sanctionnés au titre de la RFGP
•	

Ateliers | Pau 2025





### INTERVENTION



Jean-Yves Bertucci
Cour des comptes
Président de la chambre du Contentieux



- La responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2023.
- C'est un régime répressif qui se substitue à la fois au régime qui relevait de la Cour de discipline budgétaire et financière (CDBF) et au régime de responsabilité personnelle et pécuniaire des comptables publics et des comptables de fait, qui relevait quant à lui, de la Cour des comptes et des chambres régionales et territoriales des comptes (CRTC).
- Il en résulte une simplification et la suppression de possibles doubles poursuites dans le cadre de ces deux régimes, dont la finalité était différente.
   Ateliers | Pau 2025



- Contrairement aux craintes qui ont pu s'exprimer, la RFGP n'est pas conçue comme pouvant déboucher sur un contentieux de masse.
- Ce contentieux est au demeurant confié à une unique juridiction : la chambre du contentieux de la Cour des comptes, composée à parité de magistrats de la Cour des comptes et de magistrats des CRTC.
- La chambre du contentieux devrait en régime de croisière, rendre une vingtaine d'arrêts par an.



- ➤ Un double degré de juridiction est institué avec la création de la Cour d'appel financière (CAF), alors que ni les arrêts de la CDF, ni ceux de la Cour des comptes, n'étaient susceptibles d'appel mais seulement d'un recours en cassation devant le Conseil d'Etat.
- La voie de la cassation demeure ouverte à l'égard des arrêts de la Cour d'appel financière (CAF).



La RFGP complète l'action préventive non contentieuse de la Cour des comptes et des CRTC qui prend, plusieurs centaines de fois par an, la forme d'observations et de recommandations, dont l'un des objets est d'appeler au respect des règles de la gestion publique.

#### Assises FIGESE

- > Seules les infractions les plus graves à ces règles, peuvent faire l'objet de poursuites dans le cadre de la RFGP.
  - ✓ Celles qui portent atteinte à un principe important :
    - 🖎 Le respect des compétences dévolues à l'ordonnateur,
    - au comptable public,
    - au contrôle général économique et financier,
    - l'obligation d'exécuter les décisions de justice ou de ne pas faire obstacle au mandatement d'office de dépenses obligatoires,
    - enfin, l'obligation de produire un compte,
  - ✓ Celles qui entraînent un **préjudice financier** (octroi à soi-même ou à autrui, d'un avantage injustifié, **faute grave** entraînant un **préjudice financier significatif**).

# ssises FIGESE La responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP)

- > Dans le cadre limitatif fixé par la définition des dix infractions que comporte la RFGP, le Parquet général près de la Cour des comptes peut encore apprécier l'opportunité des poursuites :
  - ✓ Lorsqu'il est saisi des faits par une des autorités compétentes à cet égard.
  - ✓ Puis, si il décide de prendre un réquisitoire, il peut de nouveau le faire à l'issue de l'instruction conduite à charge et à décharge, dans les limites de ce réquisitoire, par l'un des magistrats de la chambre du contentieux.
  - ✓ La politique de poursuite du Parquet général vise les cas d'une certaine gravité dont la sanction est susceptible, par son exemplarité, d'alerter les gestionnaires publics en marquant les limites qui ne peuvent pas être franchies impunément.

# ssises FIGESE La responsabilité financière des gestionnaires publics (RFGP)

- > L'existence de la RFGP, permet de renforcer la confiance des citoyens dans la gestion publique, en montrant que les irrégularités graves ou répétées, ne demeurent pas sans sanction.
- Elle évite, en outre, de faire du juge pénal la seule instance habilitée à sanctionner les irrégularités commises par les gestionnaires publics, en confiant au juge administratif spécialisé qu'est la Cour des comptes, la sanction de celles de ces irrégularités qui, tout en étant graves, ne sont pas révélatrices d'un manquement à la probité.

- Les magistrats de la Cour des comptes et ceux des CRTC ont, pour la quasi-totalité d'entre eux, exercé au cours de leur carrière des fonctions de gestionnaire public.
- La réalisation des autres missions des juridictions financières, les a également préparés à porter une appréciation mesurée sur les cas qu'ils sont conduits à instruire ou à juger, en tenant compte des difficultés rencontrées par les personnes poursuivies.





# Réforme du régime de responsabilité des gestionnaires publics - management

Chevillard, Carine, payeur régional Nouvelle-Aquitaine, DGFIP



# ssises Génèse et principes de la réforme

- Un régime de responsabilité devenu inadapté et devant être réformé
  - Constat unanime objectivé par plusieurs rapports;
  - Pour les seuls comptables publics : les limites du régime de RPP ;
  - Pour tous les gestionnaires : un régime de responsabilité devant la Cour de Discipline Budgétaire et Financière (CDBF) insatisfaisant.
- Des opportunités ouvertes par la réforme pour moderniser la gestion publique:
  - possibilité de raisonner par enjeu au cœur de l'action publique et
  - de piloter par les risques



# Assises Opportunités de la réforme

- Opportunité pour moderniser le cadre des relations entre l'ordonnateur et le comptable:
  - Il n'y a pas de transfert de responsabilité du comptable vers l'ordonnateur, le comptable doit continuer à effectuer les contrôles qui sont les siens au titre du GBCP et reste le gardien des règles financières et comptables;
  - Il est fondamental de rendre des comptes dans les délais;
  - L'introduction de la possibilité de signalement à l'ordonnateur de toute opération susceptible de constituer une faute grave entraînant un préjudice financier significatif conforte le rôle de conseil du comptable.

# Assises Le signalement

- La procédure de signalement nouveauté pour le comptable.
- Il s'agit de la possibilité de signaler à l'ordonnateur des opérations susceptibles de constituer une infraction aux règles relatives à l'exécution des recettes et des dépenses procédant d'une faute grave ayant entraîné un préjudice financier significatif.
- Donner aux comptables un outil permettant de signaler à l'ordonnateur des anomalies et ainsi renforcer le rôle de conseil vis-à-vis des partenaires.
  - N'empêche pas de payer une dépense
  - Ne remplace pas la réquisition qui est maintenue
  - Supprime le devoir d'alerte
  - S'inscrit dans une relation de confiance que le comptable entretient avec l'ordonnateur.



### Assises Opportunités de la réforme

- Le nouveau régime de responsabilité constitue un cadre pour conforter un nouveau partenariat sur la chaîne financière:
  - Poursuivre les expérimentations d'une plus grande intégration de la chaîne financière pour une meilleure répartition des contrôles sur la base d'une analyse des risques partagée;
  - Mutualiser les bonnes pratiques en matière de sécurisation des procédures notamment par un accompagnement par les comptables publics qui disposent d'un savoir-faire.

# Assises Une collaboration renforcée

- La signature de charte de recouvrement, de convention partenariale
  - Des restitutions des contrôles opérés (CHD)
  - La participation à des contrôles internes et des audits de l'ordonnateur pour identifier des points de fragilité/ des anomalies et proposer des solutions
  - Des réunions régulières avec les services de l'ordonnateur pour faire le point sur différentes thématiques et participer en amont à la gestation de certains projets pour éviter ensuite un blocage de la chaîne de la dépense



## Assises Opportunités de la réforme

- Vers le développement d'une culture de maîtrise des risques au service de l'action publique
  - La fin de la responsabilité propre au comptable ne signifie pas l'absence de pilotage de la gestion publique : le gestionnaire va devoir au contraire s'intéresser à sa gestion, identifier les risques qui pèsent sur elle, les couvrir par une maitrise des risques appropriée.
  - Marges de manœuvre offertes : la réforme offre la possibilité à chaque gestionnaire de faire des choix de gestion et de les assumer.

• Associer le comptable à la définition du plan de contrôle interne de l'ordonnateur

• Développer du contrôle interne dans certains domaines (exemple : les régies)



• Utiliser pleinement les outils de management en interne:

- La réforme est l'occasion de gérer les erreurs et fautes effectuées en gestion sans attendre l'intervention d'un juge financier. Elle offre un cadre favorable pour :
  - revitaliser les outils de management déjà mis à disposition (procédure d'évaluation, variabilisation des rémunérations le cas échéant....)
  - renforcer et moderniser le pilotage de l'activité en intégrant les conséquences de la RGP sur les procédures métier.

# Assises Evolutions des processus métier

- Renforcer l'efficience de la prise en charge des titres et du recouvrement.
  - Revoir l'organisation
  - Contrôle hiérarchisé de la recette
  - Sélectivité des poursuites (analyse des RAR, identifier les dossiers à enjeux à traiter en priorité)
  - Engager des poursuites avec actions lourdes sur les créances à enjeux
- Adapter le contrôle hiérarchisé de la dépense en le recentrant sur le contrôle des dépenses en fonction des risques et enjeux et aménager la mise en place de contrôle allégé en partenariat (CAP)

• Se recentrer sur les contrôles du comptable (en paye par exemple)

- Extrait du schéma directeur du numérique de la DGFIP (juillet 2025)
- L'aide au contrôle hiérarchisé de la dépense dans Chorus: traitement automatisé d'analyse prédictive intégrée qui, au moyen d'un algorithme dit «autoapprenant», permet de proposer au contrôle du comptable les flux de dépenses de l'État présentant un risque d'irrégularité;
- L'application HELIOS explore l'IA pour le CHD (Contrôle Hiérarchisé de la Dépense) avec deux POC: un modèle prédictif à l'instar du TAAP de l'État et de l'IA générative pour la lecture des pièces justificatives en vue d'automatiser un certain nombre de contrôles prévus par le gestionnaire budgétaire et comptable public (GBCP);

# Assises Accompagner les agents

- Sensibiliser les agents à la réforme (enjeux et résultats attendus)
- Expliquer les évolutions suite à la réforme
- Former les agents
- Sécuriser les procédures : rédaction/ appropriation de fiches de procédure
- Renforcer le contrôle interne d'initiative locale
- Tracer les consignes, les recommandations, les rappels de règles
- Mise en place d'un dossier de révision



# Articuler responsabilité managériale et responsabilité devant le juge des gestionnaires publics

GUERLAIN Matthieu, Directeur général Finances et commande publique, Bordeaux Métropole



### Assises L'encadrement juridictionnel accru des gestionnaires publics

- Loi Sapin II et mise en place de l'Agence française anti-corruption : de premières exigences de cartographie des risques d'atteinte à la probité, et donc de contrôle interne
- Perspective de certification des comptes des collectivités territoriales
  - Une expérimentation qui se prolonge... mais qui aboutira immanquablement
  - Un cadre générique de contrôle interne à adapter localement « Cap Certif 2028 » pour Bordeaux Métropole, « 2029 » pour la Ville de Bordeaux :
- La RUGP pour l'ensemble de la gestion publique
- ... mais aussi le contexte général des finances publiques et des attentes accrues en termes de redevabilité de la part des citoyens



### ssises Quelles conséquences managériales?

#### Des outils et des pratiques professionnelles à développer

- Culture du contrôle interne:
  - Organisation et documentation des systèmes,
  - Recensement des contrôles essentiels, clarifier les contrôles à implémenter et/ou renforcer
  - Traçabilité des contrôles
- Gérer les risques et les enjeux
- Plan d'action :
  - Information/Animation/Formation
  - Suivi et pilotage par les données
  - Refonte des organisations

#### Des écueils à éviter

- Formalisation ou formalisme dans les diligences des gestionnaires publics?
  - Concentrer l'approche répressive sur les enjeux graves et laisser au managérial l'optimisation
- Culture du risque et responsabilité personnelle?
  - Une construction juridictionnelle de la juste place de l'autonomie de décision dans l'organisation ?





16h45-17h15



 Fatéma SAFY-GODINEAU, Maître de conférences en Sciences de gestion, IAE Pau-Bayonne



#### ASSISES DE L'AFIGESE 24-26 Septembre 2025



#### **LE MANAGER FACE AUX ARRETS MALADIE:**

**QUELLES TENDANCES? QUELS LEVIERS?** 

#### **Fatéma SAFY GODINEAU**

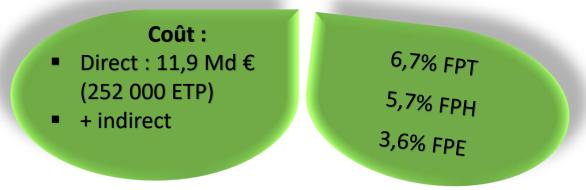
Maîtresses de Conférences en sciences de gestion LIREM — Chaire OPTIMA IAE Pau-Bayonne





#### 1. Constats

- ☐ Rapport du 09/09/2021 de la Cour des Comptes :
- Taux d'absentéisme en 2019 : 4,4% dans le secteur privé VS 5,2% dans le secteur public



- ENJEUX : Une mesure de l'absentéisme aléatoire selon les organisations publiques
  - Défaut de suivi de l'absentéisme
  - > Absence d'harmonisation des pratiques en matière d'absentéisme



Problème de gestion de l'absentéisme







Problème de définition de l'absentéisme







#### 2. Absentéisme : de quoi parle-t on ?

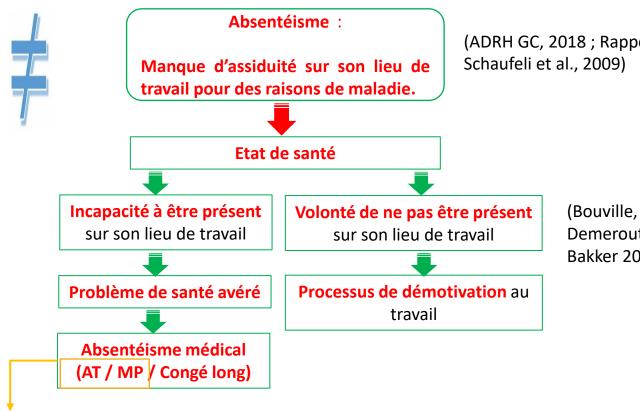
☐ **Définition de l'absentéisme** (Harrison et Price, 2003 ; Whitston et Edwards, 1990)

#### Absence:

Evénement ponctuel e normal de la vie de travail



Congés règlementaires (congé parental, congé maternité/paternité, congé de formation, etc.)



(ADRH GC, 2018; Rapport du 5 juin 2019 de l'AN; Schaufeli et al., 2009)

(Bouville, 2010; Bakker et Demerouti, 2007; Schaufeli et Bakker 2004; ; Johns, 2001)

Politique de prévention de la santé au travail = risques physiques









#### 2. Absentéisme : de quoi parle-t on ?

☐ Mécanismes de l'absentéisme

Une réponse comportementale au contexte et attitudes de travail

(Shapira-Lishchinsky & Rosenblatt, 2009; Martocchio & Jimeno, 2003; Bakker et Demerouti, 2007; Hanisch & Hulin, 1991)

Ressources

# Absentéisme : Manque d'assiduité sur son lieu de travail pour des raisons de maladie. Etat de santé Volonté de ne pas être présent sur son lieu de travail Processus de démotivation au travail

Attitudes et comportements défavorables : insatisfaction, désengagement, intention de quitter l'organisation, démotivation, etc.

Charge de travail, pression temporelle, absence de moyens, insécurité d'emploi, objectifs contradictoires, etc.

Epuisement professionnel

Ressenti de détresse....

... résultant d'un processus

l'environnement du travail

de détérioration de

**Ressources Organisationnelles:** 

Réduit l'absentéisme

Conditions de travail, développement des compétences, autonomie, soutien social, soutien organisationnel perçu, justice organisationnelle, etc.

#### **Ressources subjectives:**

Sentiment d'efficacité personnelle, fierté, utilité, sens, réalisation de soi, etc. Attitudes et comportements favorables : satisfaction au travail, implication organisationnelle, fidélisation, motivation, etc.



**Bien-être** au travail :

- ressenti de plaisir ....
- ...résultant de processus consistant à créer un environnement de travail harmonieux



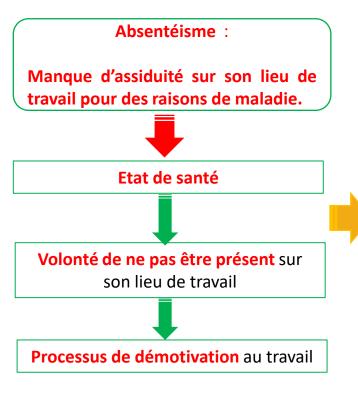






#### 2. Absentéisme : de quoi parle-t on ?

☐ Mécanismes de l'absentéisme



Une réponse comportementale

- Au contexte de travail
- Aux attitudes du travail

#### **Un Comportement volontaire de retrait**

(Hanisch et Hulin, 1991; Martocchio & Jimeno, 2003)

- Un processus d'éviction du travail ...
  - ... reflétant des dysfonctionnements organisationnels....
    - qui engendrent des attitudes négatives au travail
  - → Un indicateur social d'une QVT dégradée
- Un processus d'ajustement au travail ...
  - ... quand les dysfonctionnements organisationnels ....
    - ... engendrent une dégradation de la santé au travail
  - → Un indicateur d'une érosion de la santé au travail









#### 3. Mesures et tendances

#### Absentéisme :

Manque d'assiduité sur son lieu de travail pour des raisons de maladie.

Etat de santé

#### Volonté de ne pas être présent

Problème de santé avéré

Incapacité à être présent

sur son lieu de travail

Absentéisme médical (AT / Congé long / MP) sur son lieu de travail

Processus de démotivation au travail

Absentéisme organisationnel (maladie ordinaire)

#### **Comportement volontaire de retrait**

Processus d'éviction face aux dysfonctionnements organisationnels (Indicateur Social)

Fréquence

Absentéisme ponctuel

- fréquence élevée (≤ 5)
- durée courte (≥ 2j)

Attitude de retrait face à l'environnement de travail : insatisfaction au travail

Absentéisme attitudinal

- fréquence moyenne (3-5)
- durée moyenne (3j-1 mois)

Attitude de retrait face collectivité faible implication organisationnelle

Absentéisme maladie

- fréquence variable
- durée élevée (≤ 1 mois)

Attitude de retrait face à un épuisement professionnel

Processus d'ajustement face à une dégradation de la santé au travail (Indicateur de santé)

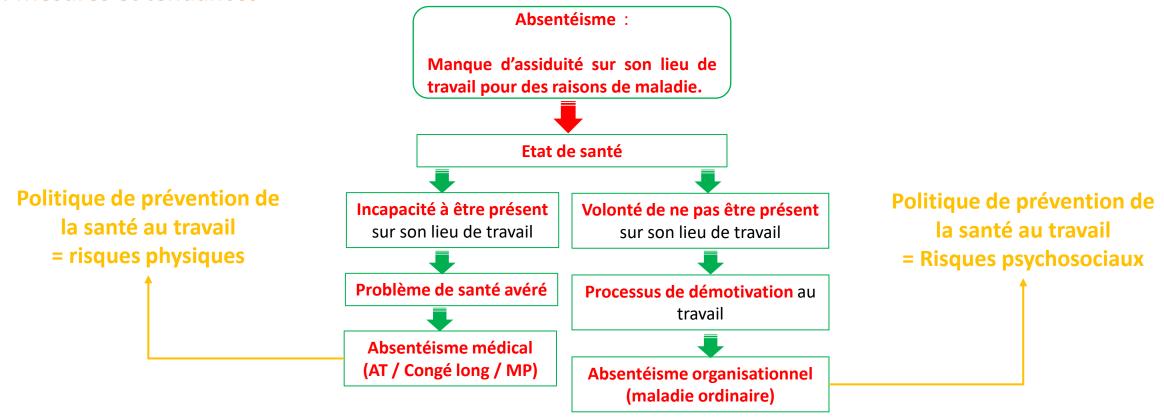
(Safy-Godineau et al., 2021)







#### 3. Mesures et tendances



ABSENTEISME : un indicateur fidèle des RPS, un reflet d'un dysfonctionnement de la régulation du travail

Guide d'identification, d'évaluation et de prévention des RPS dans la FPT (Circulaire du 27/7/2014)









#### 4. Leviers contre l'absentéisme

- ☐ Sortir des politiques réactives pour lutter contre l'absentéisme : effet court termiste et illusoire
  - ✓ Politiques de prévention : valoriser et soutenir les ressources motivationnelles
  - ✓ Passer d'une logique de capacité de gestion de l'absentéisme (logique réactives/punitives/incitatives) pour aller vers une logique de gestion des capacités de lutter contre l'absentéisme: se doter de ressources organisationnelles non disponibles en faisant bouger les frontières rigides, technocratiques, bureaucratiques du fonctionnement des collectivités

#### ☐ Transformation des structures de management

- ✓ Transformation du rôle des cadres publics : penser de nouvelles formes de régulation du travail
   → L'intelligence collective
- ✓ Passer à un Management stratégique intégré des ressources humaines : faire des données sociales un outil d'aide à la décision → Logique d'évaluation et non de recensement
- ✓ Soutenir & accompagner les cadres dans leurs nouveaux rôles









#### 4. Leviers contre l'absentéisme

#### Des expériences ayant fait bouger les lignes

#### CAS 1. VILLE D'ALES : DEMARCHE DEFI

- DEFINIR: les projets, changements territoriaux à venir et les objectifs stratégiques et opérationnels associés, à partir d'une démarche de co-construction associant élus, directeurs de pôle et direction, participation du personnel autour de groupe de travail thématique
- ENGAGER : des actions d'amélioration de l'environnent de travail
  - Comprendre les tensions, freins, blocages qui peuvent entraver la mise en œuvre des projets et changements et leur succès pour y proposer des solutions
- ➤ FORMER : identifier les impacts des projets et changements sur les postes / métiers concernés et définir les besoins en compétences des agents + former les cadres territoriaux à la conduite du changement et au dialogue social
- ➤ INITIER : de nouvelles pratiques managériales centrées sur le soutien aux agents dans la mise en œuvre de leur travail

#### CAS 2. VILLE D'ANTIBES : L'OUTIL « TIME OUT »

- Temps d'échange sur les pratiques au sein des services
- Objectif: démarche de réflexion et de recul sur les pratiques
  - Impulsée et portée par l'équipe d'encadrement
  - Vérifier avec les équipes l'adéquation entre l'activité déployée et ses finalités initiales
  - Mettre en exergue les conditions de réussite de l'activité et la dynamique d'équipe
  - Identifier les freins et blocages pour une amélioration continue du fonctionnement de l'activité du service.

#### CAS 3. VILLE D'ORLEANS: RESEAU IX INNOVATION & MANAGEMENT

- Réseaux interne des cadres
- > Objectif: échanges sur les pratiques et défis managériaux
  - Communication comme outil de dynamique collective
  - Formations des cadres et nouvelles dynamiques métier









#### 4. Leviers contre l'absentéisme

☐ 4 leviers managériaux clés.....résumés par l'expérience de la ville de Romans-sur-Isère











#### MERCI DE VOTRE ATTENTION







### Retour d'expérimentation sur la semaine de 4 jours

17h20-17h50



- Anne-Sophie PEYRET-ROSA, Responsable unité Qualité de vie au travail, Métropole de Lyon
- Marie BRETON, Manager Conseil Politiques Publiques, SCET



#### RETOUR SUR L'EXPÉRIMENTATION DE LA SEMAINE EN 4 JOURS

ATELIER 5 - MANAGEMENT

25 SEPTEMBRE 2025







### Contexte et cadrage de l'expérimentation



#### Une expérimentation de la semaine en 4 jours annoncée début 2023

#### **ENJEUX DU PROJET...**

- Améliorer la qualité de vie des agents, faciliter l'articulation entre vie professionnelle et personnelle.
- Participer à l'égalité professionnelle entre femmes et hommes
- Concourir à l'attractivité de la collectivité et à la fidélisation des agents
- Maintenir voire à terme améliorer la continuité et la qualité du service public

#### ... ET DE L'EXPERIMENTATION

- Donner les moyens d'un arbitrage le plus éclairé possible pour une potentielle pérennisation
- Valider la possible intégration de nouvelles organisations du temps de travail : avantages / inconvénients / freins / leviers
- Le cas échéant, identifier la ou les formule(s) pertinente(s)
- Développer, tester, ajuster le dispositif d'accompagnement

#### **CONDUITE DE PROJET**

- Equipe projet pluridisciplinaire
- Évaluation en continue sur 6 mois
- Dialogue social avec la Formation spécialisée pour l'expérimentation > puis avec le CST pour la partie bilan et éventuelle pérennisation
- Expérimentation sur des collectifs de travail volontaires, sans évolution du périmètre en cours d'expérimentation mais possibilité d'intégrer de nouveaux expérimentateurs au sein de ces collectifs
- Expérimentation ouverte aux agents hors cycles spécifiques ou sujétions particulières, à temps plein. Cumul avec le télétravail possible.



Une expérimentation lancée de septembre 2023 à août 2024

#### LA MÉTROPOLE DE LYON A MIS EN PLACE LA SEMAINE EN TRAVAIL EN 4 JOURS POUR LES AGENTS ÉLIGIBLES ET VOLONTAIRES.

- Quatre scenarii ont été imaginés pour proposer de nouveaux rythmes de travail hebdomadaires, en maintenant le volume horaire réglementaire de 1607h annuelles
- L'expérimentation a été pilotée par l'unité « Qualité de vie au travail », au sein de la Direction RSE et Préventions à la Métropole de Lyon.
- Evaluation in-itinere du dispositif pendant 6 mois, avec le recours à deux bureaux d'études : la SCET et Planète Publique
- Evaluation pilotée en interne par la Direction de la Prospective et du Dialogue Public.



#### Scénario 1

- 4 jours par semaine à 35h/semaine
- 8h45 / jour
- 20 iours de CA
- 0 RTT (7h supplémentaire à réaliser après déduction de la journée de solidarité)
- 182,5 jours travaillés par an



#### Scénario 3

- 4 jours 1 semaine sur 2 en alternance (32h ou 40h par semaine)
- 8h / jour
- 22,5 jours de CA
- **5,5** RTT (**4,5** après déduction de la journée de solidarité)
- 205,5 jours travaillés par an



#### Scénario 2

4 jours par semaine à 36h/semaine

- **9h** / jour
- 20 jours de CA
- 5 RTT (4 après déduction de la journée de solidarité)
- 182,5 jours travaillés par an



#### Scénario 4

4,5 jours par semaine à 36h/semaine

- 8h / jour et 4h la demi-journée
- 22.5 iours de CA
- 5,5 RTT (4,5 après déduction de la journée de solidarité)
- 205,5 jours travaillés par an



#### 4 grandes questions évaluatives concernant la pertinence et l'efficacité du disposițif

Pertinence	Pert	ine	nce
------------	------	-----	-----

- Q1 Les scénarios proposés apportent-ils une solution d'organisation du travail supplémentaire en réponse aux **besoins des agents** ?
  - En matière d'organisation / gestion du temps de travail
  - En matière d'égalité femme-homme
  - En matière d'apports par rapport aux autres formes d'organisation du travail (télétravail, temps partiel)

- Q2 Les modalités de mise en œuvre permettent elles d'accompagner le déploiement l'expérimentation?
  - En matière de déploiement efficace du dispositif
  - En matière de communication
  - En matière d'accompagnement des directeurs / managers / agents

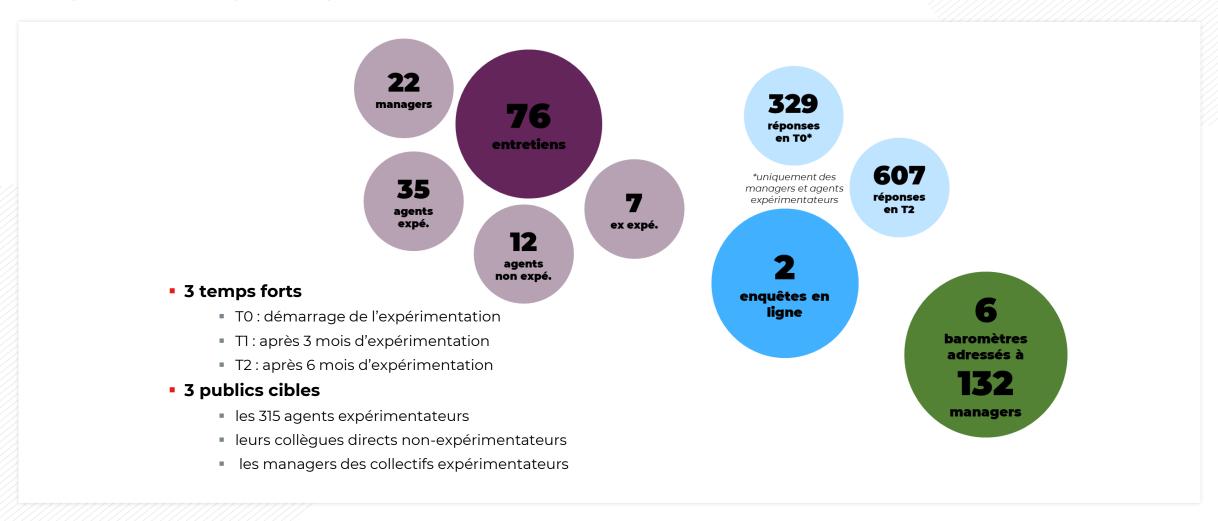
#### Efficacité

- Q3 Quels sont les effets du dispositif de la Semaine de 4 jours sur l'organisation des services ?
  - En matière de management / gestion d'équipe
  - En matière de gestion des projets
  - En matière de qualité et continuité de service (et in fine matière d'accessibilité pour les usagers)
- Q4 La mise en place du dispositif de la Semaine de 4 jours permet-elle d'améliorer la qualité de vie au travail des agents de la Métropole de Lyon ?
  - Effets sur les agents, les managers et directeurs
  - Effets sur le recrutement de nouveaux agents

Tirer des **enseignements** en vue de la généralisation, sur les conditions de réussite, les écueils à éviter et ajustements à opérer

#### LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION DE L'EXPÉRIMENTATION

#### 3 temps de collecte auprès de 3 publics cibles



### Le bilan de l'expérimentation



Le bilan de l'évaluation, globalement positif, a permis de faire évoluer le dispositif pour que la pérennisation prenne en compte les enseignements positifs comme les points de tension ou de vigilance

- Une expérimentation qui apparait pertinente dans un contexte global d'évolution des attentes et des pratiques
- Un déploiement effectif et bien accompagné : la semaine en 4 jours est effectivement une solution d'organisation du travail globalement satisfaisante et pérenne. Toutefois certains process et règles apparaissent à clarifier pour plus d'efficacité et mieux accompagner les managers dans le déploiement de la généralisation
- Une pérennisation largement souhaitée, mais des attentes fortes en matière d'ajustement du dispositif pour répondre au mieux aux besoins des agents mais également aux contraintes managériales
- Les formules avec une amplitude horaire élevée et une réduction du nombre de RTT restent un élément bloquant pour la majorité des non-expérimentateurs



Le bilan de l'évaluation, globalement positif, a permis de faire évoluer le dispositif pour que la pérennisation prenne en compte les enseignements positifs comme les points de tension ou de vigilance

- Cette organisation du travail est attractive selon les expérimentateurs et peut représenter un atout de fidélisation ou recrutement
- Pas d'impact majeur et généralisé sur le management des équipes, sur leur fonctionnement ou sur la gestion de projets, notamment après une première période de rodage du dispositif. Certains agents ont aussi pu remonter des effets déclarés comme positifs en matière de productivité, de rapidité de traitement des dossiers...
- Les effets négatifs les plus aigus concernent une difficulté accrue pour organiser des réunions et trouver des temps collectifs, ainsi qu'une gestion complexifiée des urgences et des priorités
- Les managers remontent une tension accrue sur leurs postes et une gestion managériale globalement complexifiée
- Les problématiques de continuité et qualité de service inquiète particulièrement les métiers médico-sociaux et les collectifs accueillant du public.



Le bilan de l'évaluation, globalement positif, a permis de faire évoluer le dispositif pour que la pérennisation prenne en compte les enseignements positifs comme les points de tension ou de vigilance

- 4 scénarii expérimentés > 3 pérennisés dont 2 ayant évolué pour prendre en compte les demandes de génération de davantage de RTT, d'attractivité notamment pour les managers
- Mise en place d'un système de jours de permanence pour prendre en compte les risques de maintient de la continuité de service, notamment sur les sites de travail accueillant du public
- Déploiement en 2 temps pour permettre un accompagnement des managers qui en auraient besoin
- Accompagnement proposé prioritairement aux managers : kit manager, modèle de ppt d'animation de réunion, réunions d'infos et d'échanges
- Outillage pour tous : rubrique intranet dédiée, FAQ, simulateur de calcul de congés/RTT, sessions d'information, formulaire de candidature dématérialisé





## Un autre regard : les enseignements d'une étude en management au sein du milieu carcéral

17h55-18h30



Laurine BASSE, Maîtresse de conférences, Institut de Management
 Public et Gouvernance Territoriale



Polé

pris

« Ko

« La confi

ministère

détenus p

#### La prison : une institution sociétale contestée

ting on priso **Karting** 

> Analyse Éric I d'Emmanuel course de kai administrativ en connaître

Pierre Bienvault.

Le Monde ave Publié le 22 ao

Karting à Fresnes : la polémique n'en finit pas

Eric Dupond-Moretti a tenté ce mardi de mettre un terme à la polémique qu'il avait contribuée à faire éclater le week-end dernier autour de l'organisation d'épreuves inspirées de Koh-Lanta à la prison de Fresnes.

Aurélien POIVRET - 23 août 2022 à 20:35 | mis à jour le 23 août 2022 à 20:49 - Temps de lecture : 4 min



vait quoi?



### 1.Des défis de changements partagés par les organisations publiques

1

Une institution traversée par de multiples rationalités 2

Une institution organisée autour d'une réalité institutionnelle pluridimensionnelle

3

Une institution
contestée par un
discours de réforme
permanent



#### ssises 2. La complexité institutionnelle comme terrain de recherche

#### Tableau 1 : Les logiques institutionnelles présentes au niveau des établissements pénitentiaires français

		Logique de protection	Logique de resocialisation	Logique de punition	Logique bureaucratique	Logique managériale	Logique corporatiste
Secteur institutionnel de rattachement		État	Communauté	État	État	Entreprise	Profession
Système de	Approche de la prison	Lieu de neutralisation	Lieu d'amendement	Lieu de correction	Lieu d'exécution d'une décision pénale	Lieu de prestation de service public	Lieu de travail
croyances	Approche de la personne incarcérée	Détenu	Personne	Condamné	Justiciable	Usager	Membre d'un groupe d'intérêt
	Stratégie portée	Garantir l'absence d'incident	Limiter la récidive	Dissuader	Exécuter une décision pénale	Assurer l'efficacité de la peine	Équilibrer les intérêts opposés
Caractéristiques structurantes	Cible de la stratégie	Personnels de surveillance, personnes détenues, autorités hiérarchiques	Personnes détenues, magistrats, société	Personnes détenues, personnels, société	Autorités hiérarchiques, administratives et judiciaires	Personnels, partenaires, autorités hiérarchiques	Personnels de surveillance, syndicats, autorités hiérarchiques
	Sources de légitimité	Expériences professionnelles passées	Expertise professionnelle	Règlementation	Statut spécial d'emploi et grade hiérarchique	Leadership	Grade hiérarchique
	Système de gouvernance	Militaire	Collective et pluridisciplinaire	Hiérarchique	Hiérarchique	Partenariale et contractuelle	Relationnel
Exemple d	e pratiques associées	Décider, anticiper	Écouter, responsabiliser	Sanctionner, réagir	Contrôler, tracer	Expérimenter, faciliter	Dialoguer, équilibrer

Source : Basse (2023)

Ateliers | Pau 2025



# 2. La complexité institutionnelle comme terrain de recherche

Tableau 2 : Les modes de diffusion du changement institutionnel au sein de l'organisation communale

Source: Hamid Bachir-Bendaoud, 2024

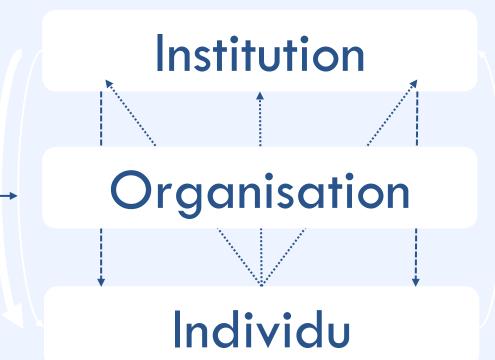
		stitutionnelles au lépart	Dominante: bureaucratique Secondaire : managériale	Dominante: bureaucratique	Exclusivement politique
rapport d'activité des logiqu	Jeux	Substrat technique	Reporting comptable et financier centrée sur la dépense et l'endettement	Reporting comptable et financier centrée sur les activités (revendique un rapport d'activité)	Interne : reporting comptable et financier centrée sur la réalisation des projets politiques Externe : bilan de mandat
	d'inscription rapport d'activité) des logiques dans le ROB	Philosophie gestionnaire	Disciplinaire, normatif et cognitif	Préparation des arbitrages budgétaires des élus.	Interne : gouvernance et pilotage interne. Externe : légitimation et promotion
		Vision organisationnelle	Automatisme financier Hiérarchie à la faveur de la logique managériale	Cloisonnement des logiques (compartimentation)	Hiérarchie à la faveur de la logique politique
		e diffusion de la que managériale	Elimination de la logique bureaucratique	Hybridation Compartimentée (construction budgétaire vs exécution budgétaire)	Hybridation Compartimentée (interne vs externe)

Ateliers | Pa



### ssises 3. Les efforts des acteurs envers leur institution

Perspective des logiques institutionnelles: pouvoir contraignant des institutions



Perspective du travail institutionnel: pouvoir d'agir des acteurs sur les institutions

Engagement +

#### Travail institutionnel de maintien

#### Engagement -



#### **L'intrapreneur**

- Acteur le plus expérimenté disposant du degré le plus élevé d'intégration au niveau organisationnel
- Imprégné de la logique managériale
- Maitrise accrue des attentes institutionnelles
- Souhaite impulser un changement institutionnel
- Crée de nouvelles pratiques
- Fonde son action sur la logique de finalité centrale du champ



#### L'instigateur

- Acteur relativement expérimenté disposant d'un champ de compétence restreint
- Imprégné de plusieurs logiques
- Souhaite initier un changement organisationnel
- Expérimente des pratiques non codifiées
- Fonde son action sur les logiques de finalité et de moyens centrales sur le champ



#### Le relayeur

- Acteur disposant d'une relation (encore) distanciée avec l'institution
- Imprégné de plusieurs logiques
- Participer à l'intégration du changement institutionnel au niveau organisationnel
- Déploie des pratiques codifiées
- Fonde son action sur une logique de finalité périphérique sur le champ



#### 4.Des enseignements transposables

#### Concrètement, cela signifie :

- Donner aux intrapreneurs les moyens d'expérimenter, quitte à accepter l'échec comme partie intégrante de l'apprentissage collectif
- Soutenir les instigateurs en créant des réseaux d'échange et de mutualisation des bonnes pratiques entre structures similaires
- Reconnaître le rôle des relayeurs en leur confiant la mission stratégique d'ancrage des innovations