

## CONCOURS INTERNE D'INGÉNIEUR TERRITORIAL

SESSION 2025

ÉPREUVE DE PROJET OU ÉTUDE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

L'établissement d'un projet ou étude portant sur l'une des options, choisie par le candidat lors de son inscription, au sein de la spécialité dans laquelle il concourt.

Durée : 8 heures  
Coefficient : 7

**SPÉCIALITÉ : PRÉVENTION ET GESTION DES RISQUES**

**OPTION : SÉCURITÉ DU TRAVAIL**

### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

**Ce sujet comprend 65 pages.**

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué.**

*S'il est incomplet, en avertir le surveillant.*

- ♦ Vous répondrez aux questions suivantes dans l'ordre qui vous convient, en indiquant impérativement leur numéro.
- ♦ Vous répondrez aux questions à l'aide des documents et de vos connaissances.
- ♦ Des réponses rédigées sont attendues et peuvent être accompagnées si besoin de tableaux, graphiques, schémas...

Vous êtes ingénieur territorial, responsable du service Qualité Sécurité Environnement et conseiller de prévention de la commune d'Ingéville (80 000 habitants).

Vous coordonnez une équipe constituée de :

- 3 ingénieurs : un dédié à la qualité, un à l'environnement et un ergonomiste,
- 1 médecin de prévention et un infirmier,
- 6 techniciens désignés assistants de prévention.

Ingéville a aussi contractualisé deux partenariats externes sur les activités d'Agent Chargé de la Fonction d'Inspection (ACFI) et de psychologue du travail.

Le conseil municipal d'Ingéville vient de prendre des mesures fortes pour améliorer la sécurité publique. Il a dressé une feuille de route pour les 8 prochains mois à partir des lignes directrices suivantes :

- Le renforcement du nombre d'agents de la police municipale. Alors que les agents sont actuellement au nombre de 16, la municipalité souhaite le recrutement de 28 agents supplémentaires afin d'arriver à un effectif total de 44 agents. L'annexe A précise l'organigramme actuel et l'organisation projetée.
- La réorganisation de la police municipale intègre une modification des horaires. 8 équipes de 5 agents opéreront en 3 x 8. Le travail de nuit en équipe successive alternante constitue une nouveauté.
- La police municipale continuera à intervenir en coordination avec la police nationale. Mais leur dotation évolue ; ils seront prochainement dotés de pistolets semi-automatiques et de Lanceurs de Balles de Défense (LBD).

La direction générale vous mobilise pour préparer cette transformation qui va toucher la police municipale. Vous interviendrez dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail.

### **Question 1 (8 points)**

Il vous est demandé d'étudier les impacts des évolutions du travail de nuit.

- a) Vous rédigerez une note à l'attention de la direction générale sur les enjeux du travail de nuit. (5 points)
- b) Vous proposerez des actions opérationnelles pour limiter l'impact du travail de nuit sur la santé des policiers municipaux intervenant en 3 x 8. (2 points)
- c) Le directeur de la police municipale souhaite animer un quart d'heure sécurité sur le travail en horaires atypiques. Afin de l'aider dans cette démarche, il souhaite que vous rédigiez une fiche pratique qui synthétise les principaux risques et formule des recommandations de prévention. (1 point)

### Question 2 (4 points)

L'armement de la police municipale répond à une demande formulée par l'ensemble des agents qui la composent.

Lors du conseil municipal, les échanges ont été vifs et engagés entre les différentes forces politiques. Le débat s'est prolongé en interne et les organisations syndicales représentatives du personnel ne sont pas d'accord entre elles et s'invectivent par tract interposé.

La direction générale vous sollicite pour l'aider à conduire le changement et retrouver de la sérénité dans les échanges.

- a) Quelles mesures pratiques préconisez-vous à destination des policiers municipaux pour les aider en prendre en main leur nouvel outil de travail ? (2 points)
- b) Quelles actions de contrôle proposez-vous pour s'assurer que les règles d'utilisation des armes soient bien respectées et éviter ainsi tout accident ? (2 points)

### Question 3 (6 points)

La réorganisation d'un service peut influencer sur les conditions de travail des agents. La direction générale vous demande d'assister le directeur de la police municipale pour l'aider à conduire cette réorganisation avec succès.

- a) Quels risques ce type de réorganisation génère-t-il en matière de santé et de sécurité au travail ? (2 points)
- b) Vous formulerez un plan d'action pour prévenir ces risques, et ainsi accompagner la mise en œuvre de cette réorganisation. Vous préciserez votre calendrier. (2 points)
- c) Quelles sont les différentes parties prenantes à associer ? Vous préciserez la manière dont vous comptez les concerter. (2 points)

### Question 4 (2 points)

Au regard des différents éléments présentés dans les trois premières questions, quelles obligations réglementaires en matière de prévention seront à mettre en œuvre dans la première année qui suit la réorganisation ? Vous développerez votre réponse.

#### Liste des documents :

**Document 1 :** « Une étude détaille les conditions de travail des agents publics » - Emeline Le Naour - *lagazette.fr* - 13 janvier 2023 - 4 pages

**Document 2 :** « 1607 heures : comment a été compensée la pénibilité du travail » - Solange de Fréminville - *lagazette.fr* - 6 janvier 2022 - 4 pages

**Document 3 :** « L'Anses confirme les risques pour la santé liés au travail de nuit » - Agence nationale de sécurité sanitaire (ANSES) - 22 juin 2016 - 4 pages

**Document 4 :** « Dossier. Les horaires atypiques » - *Travail et sécurité n°860* - juin 2024 - 13 pages

**Document 5 :** « Comment prendre soin des travailleurs de nuit » - Florence Roux - *lagazette.fr* - 14 juin 2019 - 4 pages

- Document 6 :** « À quoi ressemble la police municipale des villes moyennes ? » - Hervé Jouanneau - *lagazette.fr* - 14 septembre 2023 - 3 pages
- Document 7 :** « La ville de Bordeaux arme une partie de sa police municipale » - Bradley de Souza, Arnaud Carré - *francebleu.fr* - 12 novembre 2024 - 1 page
- Document 8 :** « A Paris, nous défendons un modèle de police municipale moins interventionniste » - Hervé Jouanneau, Pierre Garcia - *lagazette.fr* - 11 janvier 2024 - 3 pages
- Document 9 :** « Code de la sécurité Intérieure, sous-section 1 - Armement des agents de police municipale (Articles R511-12 à R511-29) » - *Légifrance* - version en vigueur au 18 novembre 2024 - 4 pages
- Document 10 :** « La formation préalable à l'armement » - *cnfpt.fr* - consulté en janvier 2025 - 1 page
- Document 11 :** « Risques psychosociaux - Prévention » - *INRS* - 9 novembre 2021 - 3 pages
- Document 12 :** « Fiche n°5 - QVT au cœur des évolutions organisationnelles » - *Association Nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale* - 2019 - 12 pages
- Document 13 :** « Risques psychosociaux 9 conseils pour agir au quotidien » - *INRS* - 2020 - 1 page
- Document 14 :** « Code du Travail - Dispositions générales (Articles D4163-2 à R4163-7) » - *Légifrance* - version en vigueur au 19 novembre 2024 - 3 pages

## Liste des annexes

- Annexe A :** « Réorganisation de la police municipale d'Ingéville » - *Ville d'Ingéville* - 1 page

### Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

*Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.*

*Dans le cadre de sa politique environnementale, la cellule pédagogique nationale privilégie des impressions en noir et blanc. Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.*

## Une étude détaille les conditions de travail des agents publics

Publié le 13/01/2023 • Par [Emeline Le Naour](#)



Time And Stress@freshidea - stock.adobe.com

**Dans une étude publiée le 13 janvier, la DGAFP dresse un état des lieux des conditions de travail des agents publics en 2019, soit un an avant la crise sanitaire. Il y apparaît notamment que si les agents de la fonction publique hospitalière sont plus soumis à une forte charge de travail, 34 % des territoriaux interrogés déclarent subir d'intenses contraintes physiques et 25 % effectuer des horaires atypiques.**

Une étude de la DGAFP sur les conditions de travail des agents publics compilant plusieurs sources de données et qui a été rendue publique vendredi 13 janvier dresse un bilan de la qualité de vie au travail en 2019, soit un an avant le début de la crise Covid. Cette synthèse se focalise sur six thématiques : les contraintes de rythme, les contraintes et expositions physiques, les contraintes horaires, le sentiment d'utilité au travail, les relations au travail et enfin l'autonomie et les marges de manœuvres possibles dans le cadre de la mission de l'agent.

# Pénibilité

Dans son enquête<sup>1</sup>, la DGAFP indique que 54 % des agents de la fonction publique hospitalière (FPH) ont déclaré, en 2019, être exposés aux contraintes physiques<sup>2</sup>. Une situation qui concerne également 34 % des territoriaux interrogés contre et 21 % des agents de la fonction publique d'État (FPE). Les assistantes maternelles et les assistants familiaux sont les métiers les plus touchés dans la territoriale.

**Figure ④ : Contraintes et expositions physiques dans la fonction publique en 2019 selon les caractéristiques sociodémographiques**

en %

	Fonction publique											Privé
	Cadres et professions intellectuelles supérieures	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Moins de 30 ans	Entre 30 et 49 ans	50 ans ou plus	FPE	FPT	FPH	Ensemble fonction publique	
<b>Au moins 3 contraintes physiques intenses*</b>	9	27	43	66	36	33	30	21	34	54	32	36
Rester longtemps debout	29	54	54	77	60	51	46	47	47	64	51	48
Rester longtemps dans une autre posture pénible ou fatigante à la longue	17	31	47	50	30	36	36	29	38	45	35	36
Effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents	22	38	46	53	49	38	35	33	34	60	39	37
Porter ou déplacer des charges lourdes	13	35	48	75	40	39	36	25	42	59	38	41
Subir des secousses ou des vibrations	2	8	16	43	12	13	12	8	17	14	13	19
<b>Effectuer des mouvements douloureux ou fatigants</b>	8	28	51	61	32	35	36	22	41	53	35	38
<b>Être exposés à un bruit intense<sup>(1)</sup></b>	7	14	15	35	11	15	16	13	18	13	15	18
<b>Être en contact avec des produits dangereux</b>	17	23	37	53	37	30	26	19	31	51	30	30
<b>Respirer des fumées ou des poussières</b>	9	14	27	65	19	22	23	16	32	17	22	33

Source : Dares, DGAFP, Drees, enquête Conditions de travail 2019.

Champ : France, salariés.

\* Parmi : rester longtemps debout, rester longtemps dans une posture pénible ou fatigante, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, devoir porter ou déplacer des charges lourdes, subir des secousses ou des vibrations.

(1) Lorsque, au travail, on n'entend pas une personne placée à 2 ou 3 mètres sans que celle-ci soit tenue au minimum d'élever la voix pour être entendue.

Lecture : En 2019, 9 % des cadres et professions intellectuelles supérieures de la fonction publique sont exposés à au moins trois contraintes physiques intenses dans le cadre de leur emploi.

## Contraintes horaires

S'agissant des cadres de la fonction publique, il s'agit de la catégorie professionnelle qui déclare être davantage touchée par des contraintes de rythmes et d'horaires. Plus étonnant, ces agents seraient (hors FPH) majoritairement des hommes : « Ainsi, dans la

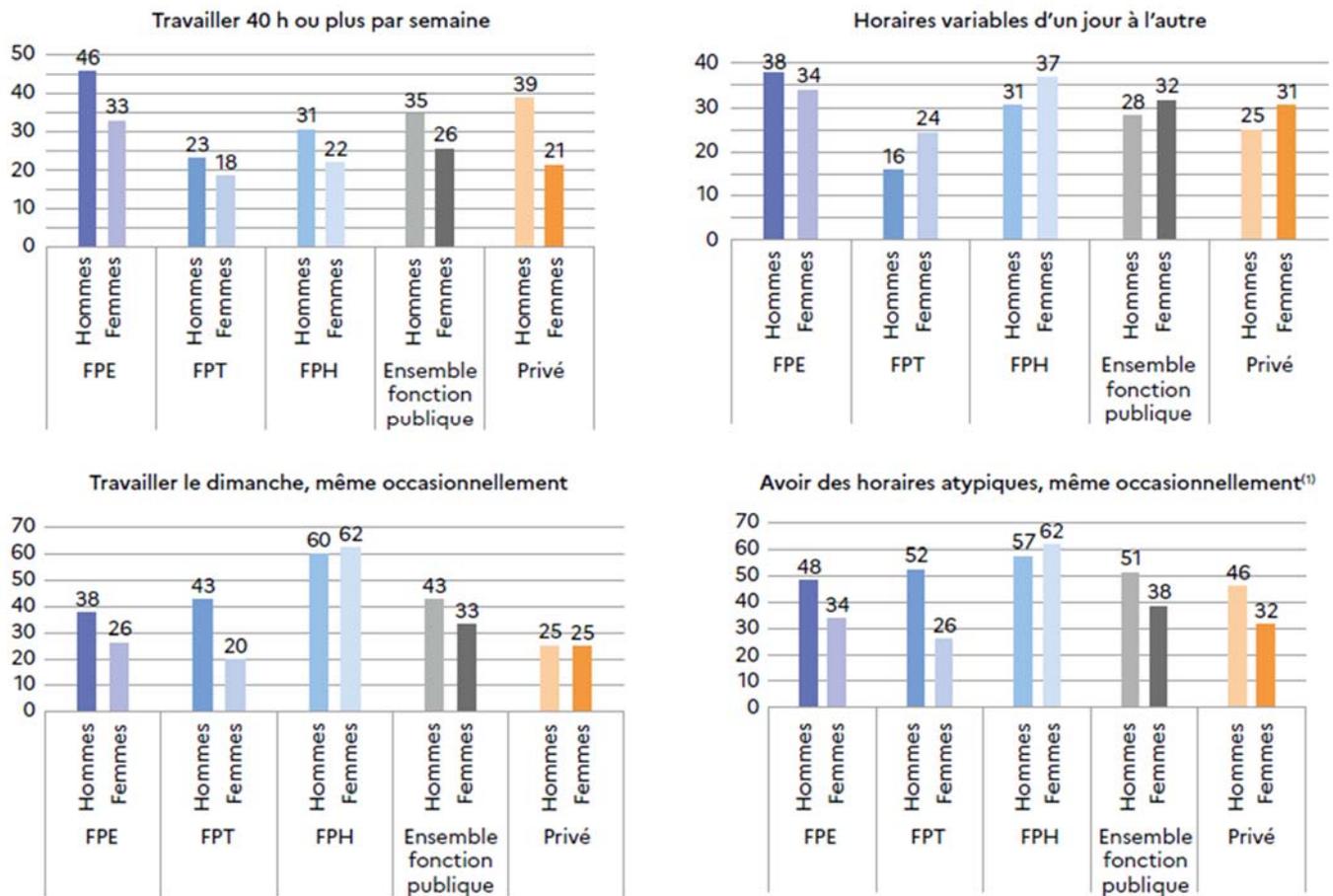
<sup>1</sup> Cette étude porte sur trois enquêtes de 2013, 2016 et 2019. Le volet « employeurs » des enquêtes n'a pas été exploité dans cette étude. Le champ géographique couvre la métropole, les quatre départements d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, La Réunion, Guyane) et Mayotte depuis l'édition 2019. Les traitements statistiques sont restreints aux salariés (donc hors indépendants, chefs d'entreprise, salariés, et aidants familiaux). L'échantillon exploité en 2019 porte sur environ 22 000 salariés, dont 9 000 agents de la fonction publique.

<sup>2</sup> Rester longtemps debout, rester dans une posture pénible, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, porter ou déplacer des charges lourdes et subir des secousses ou des vibrations

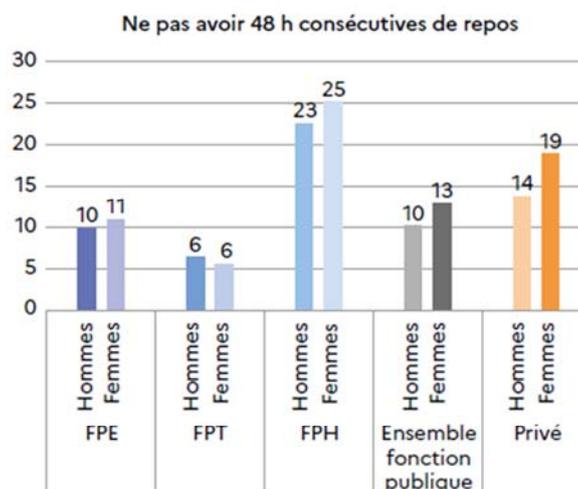
FPT, deux fois plus d'hommes (52 %) que de femmes (26%) ont des horaires atypiques », indique la DGAFP.

Figure 4 : Contraintes horaires dans la fonction publique en 2019 selon le versant et le sexe

en %



La territoriale est le versant le moins concerné par le repos hebdomadaire. « Ainsi, dans la FPH, 25 % des agents n'ont pas 48 heures consécutives de repos, contre 6 % des agents de la FPT et 11 % des agents de la FPE », indiquent les auteurs.



Source : Dares, DGAFP, Drees, enquête Conditions de travail 2019.

Champ : France, salariés.

(1) Parmi le travail de nuit, le matin et le soir.

Lecture : En 2019, 33 % des femmes de la FPE travaillent 40 h ou plus par semaine.

# Perte de sens

Selon l'enquête, 23 % des territoriaux ont déclaré se sentir inutiles dans leur emploi (contre 24 % dans la FPE et seulement 13 % dans la FPH). Des chiffres qui doivent cependant être relativisés, car compilés durant une période antérieure à la pandémie qui a pu, (re)faire émerger chez les agents un sentiment d'utilité auprès de la population.

**Figure 5 :** Conflits de valeur dans la fonction publique en 2019 selon le versant et le sexe en %

	FPE		FPT		FPH		Ensemble fonction publique		Privé	
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Ne pas pouvoir faire du bon travail, devoir sacrifier la qualité	17	14	12	14	20	29	15	18	14	14
Devoir faire des choses que l'on désapprouve	11	10	11	8	11	15	11	10	9	8
Ne pas avoir la fierté du travail bien fait	40	40	35	40	36	41	37	40	33	35
Avoir le sentiment d'être inutile	25	24	22	25	18	14	23	22	35	33
Ne pas avoir assez de temps pour effectuer correctement son travail	25	32	15	25	29	46	21	33	20	26
Ne pas avoir des collaborateurs ou des collègues en nombre suffisant	33	29	26	31	39	53	31	36	25	29

Source : Dares, DGAFP, Drees, enquête Conditions de travail 2019.

Champ : France, salariés.

Lecture : En 2019, 29 % des femmes de la FPE déclarent ne pas avoir de collaborateurs ou de collègues en nombre suffisant.

Enfin, 21 % des agents territoriaux estiment ne pas avoir le temps d'effectuer leur travail correctement (contre 42 % dans la FPH et 29 % dans la FPE). Dans les trois versants, cette contrainte concerne davantage les femmes que les hommes. Pas moins de 40 % d'entre-elles déclarent « ne pas avoir la fierté du travail bien fait ».

## REFERENCES

- ["Les conditions de travail dans la fonction publique avant la crise sanitaire", DGAFP, \(janvier 2023\)](#)

ORGANISATION

# 1 607 heures : comment a été compensée la pénibilité du travail

Publié le 06/01/2022 • Par Solange de Fréminville • dans : A la Une RH, France, Toute l'actu RH



Gilles-Lefrancoq

**Travail de nuit ? Le week-end ? Charges lourdes ? Les conditions pénibles d'exercice autorisent des dérogations aux 1 607 heures travaillées. Des collectivités prennent en compte les contraintes temporelles, d'autres, les risques.**

La pénibilité, c'est l'un des axes choisis par les collectivités pour négocier avec les syndicats les modalités d'application des 1 607 heures travaillées inscrites dans la loi. Face à des organisations syndicales vent debout, la CGT en tête, et des agents mobilisés contre la suppression de jours de congés annuels, il s'agissait de préserver un temps de travail annuel réduit pour les personnels soumis à de fortes contraintes temporelles, ou dont les conditions de travail sont éprouvantes, tout en évitant le bâton des préfets, très attentifs à l'application exacte de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. « Le sujet est ultrasensible et complexe », relève Nicolas Lonvin, directeur général des services du centre de gestion du Finistère (100 agents, 426 collectivités affiliées, 10 000 agents suivis) et membre de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales.

## Des organisations particulières

A cause de l'augmentation imposée du temps de travail en pleine crise sanitaire, mais aussi parce que « la pénibilité est difficile à objectiver, estime-t-il. Par exemple, entre les ripeurs et les égoutiers, qui sont les plus exposés ? » Quant à définir des critères communs à l'ensemble du personnel de la collectivité, la démarche est périlleuse. La ville de Paris (53 000 agents, 2,18 millions d'hab.) a ainsi créé une sujétion liée à l'intensité et à l'environnement de travail particulier de la capitale (bruit, pollution...) justifiant de réduire de trois jours le temps annuel de travail de tous ses agents. Elle a été retoquée en appel par le juge des référés, saisi par le préfet (la décision au fond est attendue pour la fin du premier trimestre).

Cependant, il existe des contraintes temporelles propres à certaines activités (services à la personne, établissements scolaires, voirie, gardiennage...), appelées « sujétions particulières », qui contribuent à rendre les conditions de travail difficiles. « Le travail nocturne, par exemple, a des incidences sur la santé, comme le montrent des études scientifiques », souligne Nicolas Lonvin.

C'est pourquoi « la plupart des collectivités ont tenu compte de la pénibilité liée aux sujétions particulières, comme le travail de nuit et le week-end », assure - Patrick Coroyer, président de l'Association nationale des DRH des territoires. « Elles ont également pris en considération l'annualisation du temps de travail qui impose des congés et des horaires spécifiques », ajoute-t-il. C'est le cas des journées à rallonge ou des semaines dépassant les 35 heures, alternant avec des périodes de repos obligé, à l'instar des établissements scolaires. La prise en compte de ces organisations contraignantes « a permis une minoration du temps de travail », selon lui.

Une approche adoptée par le conseil départemental de la Manche (2 500 agents). Les agents qui ont une forte amplitude horaire (collèges, cités-musées...) dans le cadre de l'annualisation du temps de travail, ont droit à deux jours supplémentaires de réduction du temps de travail (25 jours de RTT, au lieu de 23), soit un temps annuel de 1 589 heures. Ceux qui travaillent le week-end ou de nuit, et dont le temps est parfois aussi annualisé, voient celui-ci réduit à 1 575 heures. Enfin, les quelques éclusiers qui font les 3 x 8 en se relayant pour assurer un service 7 jours sur 7, bénéficient d'une diminution de la durée annuelle de travail plus importante encore (1 512 heures).

C'est aussi le parti pris de Reims (ville, communauté urbaine et centre communal d'action sociale [CCAS], 143 communes, 4 000 agents, 295 900 hab.). Les agents contraints de commencer tôt le matin ou de finir tard le soir, de travailler la nuit, le samedi ou le dimanche, bénéficient de dérogations aux 1 607 heures : deux à trois jours le plus souvent, jusqu'à cinq jours quand ils cumulent ces critères. Environ 850 agents sont dans ce cas : policiers municipaux, veilleurs de nuit, personnels d'entretien et des espaces verts, ou encore dans l'événementiel, les médiathèques...

## **Prévention des accidents et des maladies**

---

Mais d'autres collectivités ont privilégié la pénibilité liée aux risques professionnels. Une conception plus habituelle de la santé et de la sécurité au travail. L'idée est de préserver les agents les plus exposés aux accidents du travail et aux maladies professionnelles, qui multiplient les arrêts de maladie et les inaptitudes. A Rennes (ville, métropole, CCAS, 43 communes, 5 000 agents, 452 000 hab.), au terme d'un diagnostic effectué par un cabinet-conseil, onze métiers sont considérés comme exposés à plusieurs risques (port de charges lourdes, bruit, produits chimiques, froid, etc.). « Nous avons créé un droit à la réduction du temps de travail pour pénibilité », explique Emilie Nicot, directrice adjointe des RH.

Près de 750 agents sont concernés, la plupart en maison de retraite, dans l'aide à domicile et la petite enfance, ainsi que les égoutiers et les fossoyeurs. La réduction du temps de travail hebdomadaire est graduée selon le niveau de pénibilité, de quinze minutes pour les auxiliaires de puériculture jusqu'à une heure pour les aides-soignantes en établissement d'hébergement pour personnes âgées (dépendantes ou non, Ehpad ou Ehpa), et même 2 h 15 pour le personnel de nuit en Ehpad. Dans ces onze métiers, les agents qui ont 57 ans et plus bénéficient d'une majoration de deux jours de RTT par an. Un moyen de les préserver de l'usure professionnelle.

#### FOCUS

## Les sujétions

---

Après avis du comité technique, la collectivité peut réduire la durée annuelle de travail (1 607 heures) pour tenir compte de « sujétions » : le travail de nuit, le dimanche, les jours fériés, en horaires décalés, le travail en équipes (2 ou 3 x 8), la modulation importante du cycle de travail et les travaux pénibles ou dangereux.

#### FOCUS

## Dangerosité

---

Les métiers pénibles et dangereux sont identifiés, dans la FPT, à plusieurs fonctions techniques : déneigement, nettoyage des égouts, entretien des espaces verts, etc. Mais les métiers médicosociaux ont la sinistralité la plus élevée, selon l'Assurance maladie.

#### FOCUS

## Plus d'un tiers des territoriaux exposés à des contraintes physiques

---

Selon le rapport annuel sur la fonction publique (2021), les territoriaux travaillent, même occasionnellement, le samedi (39,5 %), le dimanche (29,8 %), entre 5 et 7 heures (23,8 %), 20 heures et minuit (26,2 %) et minuit et 5 heures (12,2 %). Mais la pénibilité est avant tout physique : 36,6 % des territoriaux sont exposés à au moins trois contraintes physiques intenses : rester longtemps debout ou dans une posture pénible, risquer d'être blessé ou - accidenté, effectuer des mouvements douloureux ou fatigants, ou porter ou déplacer des charges lourdes (\*).

## Jusqu'à cinq jours de repos dérogatoires en fonction de quatre critères

---

La ville de Lille s'est engagée à prendre en compte la pénibilité pour mieux préserver les agents qui y sont exposés, dans le cadre du dialogue social sur l'application des 1 607 heures travaillées. Elle a défini quatre types de « sujétions », liées au temps de travail (dimanche, nuit et horaires décalés), au milieu d'intervention (chaud et froid, bruit, constamment à l'extérieur et produits chimiques), à de fortes contraintes physiques (manutention de charges, postures pénibles, vibrations mécaniques), et au contact quotidien avec les usagers (danger d'agression, contexte sanitaire ou social difficile).

Etre exposé à un premier type de pénibilité (à l'un ou plusieurs des critères) donne droit à deux jours de repos dérogatoires, et, pour chaque autre type, à un jour supplémentaire, dans la limite de cinq jours. Au total, « 1 730 postes sont concernés, pour la quasi-exclusivité des agents de la catégorie C : personnel des Ehpad, agents de propreté et des écoles maternelles, jardiniers, policiers municipaux, fossoyeurs... », détaille Martin David-Brochen, adjoint à la maire de Lille, selon qui c'est une question de justice sociale.

**Contact** : Cécile Laine, secrétaire « DGA RH », [ceclaine@mairie-lille.fr](mailto:ceclaine@mairie-lille.fr)

---

## Police, école, crèche... les conditions d'exercice de nombreux métiers sont prises en compte

---

Pour la ville de Lyon, adopter les 1 607 heures signifie supprimer trois jours extralégaux, dont une journée du maire. De ce fait, le temps de travail hebdomadaire augmente : au lieu de 37 h 30 jusque-là, il sera de 38 h 45 (nouveau cycle de référence), générant plus de jours de RTT (22 au lieu de 15 auparavant). Mais deux autres cycles, de 35 heures ou 38 heures, sont possibles. « Le choix du cycle, la répartition du temps supplémentaire travaillé et ce à quoi il est consacré, relèvent de la responsabilité des directions », indique My Kieu Huynh, directrice de l'administration des personnels.

La pénibilité est largement prise en compte. « La collectivité s'est appuyée sur les sujétions qui permettent des dérogations aux 1 607 heures », explique My Kieu Huynh. Un premier niveau définit un à plusieurs critères qui, souvent, se cumulent : contraintes physiques (postures, manutention...), exposition aux agents chimiques, ou encore contraintes horaires (nuit, week-end, amplitudes horaires étendues). En contrepartie, le temps de travail annuel est limité à 1 582 heures. Sont concernés les policiers municipaux, les agents techniques, des écoles, des crèches, des bibliothèques municipales...

Le second niveau concerne une cinquantaine d'agents qui ont des fonctions de sécurité et surveillance de nuit. Pour compenser, leur durée annuelle de travail ne dépasse pas 1 469,3 heures. « Au total, plus de 60 % des agents bénéficient d'une reconnaissance de la pénibilité et travaillent moins de 1 607 heures », précise My Kieu Huynh.

**Contact** : My Kieu Huynh, [secretariat.DAP@mairie-lyon.fr](mailto:secretariat.DAP@mairie-lyon.fr)

---

 22/06/2016

# L'Anses confirme les risques pour la santé liés au travail de nuit

L'Anses a été saisie pour évaluer les risques sanitaires pour les professionnels exposés à des horaires atypiques, en particulier au travail de nuit, régulier ou non. Cette expertise met en évidence des risques avérés de troubles du sommeil, de troubles métaboliques, et des risques probables cancérigènes, de troubles cardiovasculaires et de troubles psychiques chez les travailleurs concernés. Les enquêtes sur les conditions de travail réalisées auprès de salariés en horaires de nuit indiquent généralement des facteurs de pénibilité physique et des contraintes de travail plus présents.

Dans ses conclusions, l'Agence estime que le recours au travail de nuit peut se justifier pour des situations nécessitant d'assurer les services d'utilité sociale ou la continuité de l'activité économique. Elle préconise cependant l'optimisation des modes d'organisation du travail de nuit, afin d'en minimiser les impacts sur la vie professionnelle et personnelle des salariés. Elle souligne que tout ce qui réduit la désynchronisation des rythmes biologiques et la dette de sommeil est a priori favorable. Des recommandations organisationnelles précises, qui ne font pas toutes l'objet d'un consensus scientifique, doivent également être étudiées collectivement dans les instances de dialogue social appropriées. Les résultats de cette expertise ont vocation à éclairer utilement ces discussions, tout comme celles qui seront issues du projet de loi visant à instituer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actifs actuellement en cours d'examen au Parlement.

Aujourd'hui, un nombre important de travailleurs est concerné par des horaires et rythmes de travail dits « atypiques ». Sont notamment concernés le travail posté, lorsque les salariés forment des équipes différentes qui se succèdent sur un même poste de travail sans jamais se chevaucher, et le travail de nuit, exercé entre 21 heures et 6 heures (sur horaires fixes et alternants).

En 2012, la population concernée par le travail de nuit, habituel ou occasionnel, représentait 3,5 millions de personnes, soit 15,4 % des salariés. Le travail de nuit concerne divers secteurs d'activité. Il peut être mis en place pour assurer la continuité des services d'utilité sociale (services de santé, astreintes des policiers, autres services de surveillance, *etc.*), ou être une modalité d'organisation du travail (entreprise qui souhaite maximiser la rentabilisation de ses équipements en faisant travailler machines et hommes par rotations 24 heures sur 24).

Les salariés qui travaillent la nuit sont généralement soumis à des facteurs de pénibilité physique plus nombreux, une pression temporelle plus forte (horaires, contraintes de rythmes, délais, *etc.*), des tensions avec leurs collègues ou le public plus fréquentes. Toutefois, les caractéristiques organisationnelles et les conditions du travail de nuit peuvent varier, notamment d'un secteur d'activité à l'autre, pouvant diminuer ou amplifier les effets du travail de nuit sur la santé des salariés.

Le Centre international de recherche sur le cancer (Circ) a étudié l'impact de cette organisation du travail sur le risque de cancer, l'amenant à ajouter le travail posté qui induit la perturbation des rythmes circadiens à la liste des agents « probablement cancérogènes » (groupe 2A) en 2007. En France, la Haute Autorité de Santé (HAS) a également publié, en 2012, des recommandations de bonnes pratiques pour la surveillance des travailleurs postés et/ou de nuit.

Dans ce contexte, l'Anses a été saisie par la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) afin d'évaluer les risques sanitaires pour les professionnels exposés à des horaires atypiques, en particulier ceux soumis à un travail de nuit, régulier ou non. L'avis publié ce jour rend compte de l'évaluation des risques sanitaires auxquels sont exposés les professionnels exerçant leur activité en horaires de nuit. Ce travail sera complété d'un second volet concernant les effets sur la santé potentiellement liés aux autres formes d'horaires atypiques de travail.

## **Des effets sanitaires avérés, probables et possibles**

Les conclusions de cette expertise confirment les risques pour la santé liés au travail de nuit. Celui-ci est en effet susceptible de générer des effets sur la santé des travailleurs du fait de perturbations des rythmes biologiques. Lors du travail de nuit, il se produit une désynchronisation entre les rythmes circadiens calés sur un horaire de jour et le nouveau cycle activité-repos/veille-sommeil imposé par le travail de nuit. Cette désynchronisation est aussi favorisée par des conditions environnementales peu propices au sommeil : lumière du jour pendant le repos, température en journée plus élevée qu'habituellement la nuit, niveau de bruit plus élevé dans la journée, rythme social et obligations familiales.

Ainsi, les résultats de l'expertise mettent en évidence des effets du travail de nuit sur la santé, avec différents niveaux de preuve scientifique :

les effets sur la somnolence, la qualité de sommeil et la réduction du temps de sommeil total, et le syndrome métabolique sont avérés ;

les effets sur la santé psychique, les performances cognitives, l'obésité et la prise de poids, le diabète de type 2 et les maladies coronariennes (ischémie coronaire et infarctus du myocarde) sont probables ;

les effets sur les dyslipidémies (concentrations trop élevées de certains lipides dans le sang), l'hypertension artérielle et les accidents vasculaires cérébraux ischémiques, sont possibles.

Considérant le cancer, l'expertise conclut à un effet probable du travail de nuit sur le risque de cancer. Il existe notamment des éléments en faveur d'un excès de risque de cancer du sein associé au travail de nuit qui serait dû aux perturbations des cycles biologiques. L'expertise souligne l'existence de mécanismes physiopathologiques qui peuvent expliquer les effets cancérigènes liés aux perturbations des rythmes biologiques.

Le travail de l'Agence montre également que la fréquence et la gravité des accidents survenant lors du travail de nuit sont généralement augmentées.

## **Des facteurs modulateurs**

Toutefois, les effets du travail de nuit sur la santé des salariés qui y sont soumis ne sont pas univoques et systématiques. Ils dépendent en effet d'un ensemble de facteurs issus des caractéristiques individuelles (chronotype), sociales et familiales (possibilité d'organiser sa vie sociale et familiale) des salariés, et des caractéristiques du travail et de la situation de travail.

Ces multiples facteurs peuvent diminuer ou amplifier les effets du travail de nuit sur la santé des salariés.

## **Les recommandations de l'Agence**

L'Agence rappelle tout d'abord le principe premier de suppression des dangers auxquels sont exposés les travailleurs, dans le cadre des principes généraux de prévention des risques posés par le code du travail.

Au vu des résultats de son expertise, l'Agence estime que le recours au travail de nuit peut se justifier pour des situations nécessitant d'assurer les services d'utilité sociale ou la continuité de l'activité économique (hôpitaux, services d'utilité publique, *etc.*).

L'Agence préconise l'optimisation des modes d'organisation du travail de nuit, afin d'en minimiser les impacts sur la vie professionnelle et personnelle. En particulier, tout ce qui réduit la désynchronisation et la dette de sommeil est *a priori* favorable, mais des recommandations organisationnelles précises, qui ne font pas toutes, à ce jour, l'objet d'un consensus scientifique, doivent être étudiées collectivement dans les instances de dialogue social appropriées.

L'Agence recommande également de réaliser un état des lieux des pratiques de terrain visant à protéger la santé des travailleurs de nuit (durée maximale quotidienne de travail, temps de pause, repos quotidien minimal, repos compensateur ou encore suivi médical, ...).

Par ailleurs, le cadre réglementaire en vigueur devrait être adapté à la protection de la santé des travailleurs de nuit, et le cas échéant, évoluer, en considérant la dimension européenne. L'Agence souligne que la continuité de l'activité économique n'est pas définie à ce jour dans la réglementation.

Enfin, l'Anses préconise d'évaluer l'impact sanitaire des effets du travail de nuit (nombre de cas pour chaque pathologie potentielle dans la population des travailleurs), et d'évaluer les coûts sociaux associés au recours au travail de nuit (arrêts de travail, maladie professionnelle, absentéisme, *etc.*) au regard des bénéfices potentiels.

Réalisé par Corinne Soulay  
avec Céline Ravallec

# Les horaires atypiques



13. Accompagner pour limiter les effets sur la santé
16. Nettoyer en journée, pas en décalé
18. Un déménagement bon pour le sommeil
20. Une sieste qui répare et ça repart
22. Limiter les coups de pompe pour les équipes de nuit
24. Une expérimentation 24 h/24

© Hervé Boutet pour l'INRS/2024

*Travail de nuit, le week-end, travail posté, journées de 12 heures, horaires fractionnés... Les effets négatifs sur la santé physique et mentale de ces rythmes de travail non conventionnels sont de mieux en mieux connus. Si l'action de prévention la plus efficace consiste à réorganiser l'activité pour instaurer des horaires standards en journée, le changement n'est pas toujours possible. Dans ce cas, des mesures, notamment organisationnelles, s'imposent pour limiter les conséquences délétères.*

# Accompagner pour limiter les effets sur la santé

**QUEL EST LE POINT COMMUN** entre un boulanger qui débute à 5 heures du matin, week-end compris, un pizzaiolo dont les journées de travail sont coupées 4 heures dans l'après-midi, une infirmière qui enchaîne les gardes de nuit ou l'opératrice d'une plate-forme logistique en 3x8 ? Les secteurs sont différents, les activités diverses, mais toutes ces personnes travaillent en horaires atypiques. L'expression s'applique aux postes qui sortent du cadre des horaires standards – qui se définissent par le fait de travailler en journée, entre 7 heures et 20 heures, en semaine, avec une pause méridienne et deux jours consécutifs de repos le week-end. Sont donc concernés par cette appellation le travail de nuit et le travail posté en équipes alternantes (3x8, 5x8...), le travail le samedi et/ou le dimanche, mais aussi les activités fractionnées, les grandes amplitudes horaires (journée ou nuit de 12 heures), le travail matinal (avant 7 heures) ou tardif (après 20 heures)...

Des modalités de travail expérimentées par bon nombre de Français : selon la Dares<sup>1</sup>, 45% des salariés travaillent en moyenne au moins une fois, sur une période de quatre semaines, en horaires atypiques. Le plus répandu (36%) étant le travail du samedi. Un quart des salariés travaillent le soir, un sur cinq le dimanche et 10% de nuit. D'après l'Institut national d'études démographiques (Ined), si le travail du soir et de nuit a légèrement reculé entre 2013 et 2019, celui du samedi, du dimanche et du matin

(de 5 à 7 heures) a augmenté pour certaines catégories de salariés, en particulier les femmes, qui sont désormais proportionnellement plus nombreuses que les hommes à travailler en horaires atypiques. Parmi les secteurs d'activité recourant le plus souvent à ces organisations, ceux qui assurent la continuité de la vie sociale, comme l'hôtellerie-restauration, le commerce ou le transport-entrepôt sont les principaux, ainsi que les salariés de la fonction publique chargés de la protection et la sécurité des personnes ou encore de la permanence des soins.

## Travail de nuit : un impact bien connu

Quelles sont les conséquences de tels rythmes sur la santé et la sécurité des travailleurs ? Le niveau de connaissances diffère selon le type d'organisation. Les plus étayées concernent le travail de nuit et le travail posté, qui ont fait l'objet d'une expertise de l'Anses<sup>2</sup> en 2016. « *L'homme est fondamentalement rythmique et diurne*, explique Laurence Weibel, experte d'assistance médicale à l'INRS. *Nous sommes programmés pour vivre le jour et dormir la nuit. L'alternance lumière-obscurité joue un rôle majeur dans la synchronisation des horloges biologiques internes qui régulent de nombreux phénomènes physiologiques comme notre sommeil, notre digestion, les sécrétions hormonales... Or, lorsqu'on travaille de nuit, on est exposé de manière anarchique et irrégulière*

*à la lumière du jour, ce qui entraîne une désynchronisation de nos horloges biologiques qui, associée à une dette de sommeil, va avoir des effets sur la santé. »*

Le travail de nuit et le travail posté sont ainsi reconnus comme facteurs de pénibilité. Outre des conséquences immédiates (troubles de la vigilance, somnolence et augmentation de l'accidentologie...), on note des effets à moyen terme comme des troubles du sommeil, une fatigue chronique, ou encore des problèmes de mémorisation et de concentration, et des répercussions à plus long terme. Le risque de développer un syndrome métabolique est avéré, et l'activité nocturne pourrait entraîner anxiété et dépres-

+ d'infos, des podcasts, des vidéos... à retrouver sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)

>>>

## VUE DU TERRAIN



### FLASH, MICRO OU ROYALE : DES SIESTES POUR AMÉLIORER LA VIGILANCE

La sieste a des effets bénéfiques immédiats : elle permet d'améliorer les niveaux de vigilance pendant plusieurs heures et diminue les risques d'erreurs, d'accidents de travail et de trajet. Deux périodes physiologiques sont propices à sa pratique : la nuit (entre 1 et 6 heures du matin) et la journée, en début d'après-midi. Trois formats sont possibles. La sieste « flash » dure moins de 10 minutes, elle consiste à fermer les yeux et se relaxer, au calme, sans forcément dormir. Elle permet de récupérer en termes de vigilance. La microsieste dure entre 10 et 20 minutes maximum. Elle ne permet pas d'aller dans le sommeil profond et donc le réveil est plus facile. La sieste royale court dans l'idéal sur 1h30, ce qui correspond à un cycle de sommeil. Elle permet d'entrer dans le sommeil profond et de compenser la dette de sommeil. Elle doit se faire idéalement les jours de repos car elle nécessite des conditions adéquates pour dormir (la pénombre, un lit, du calme) et induit un réveil plus lent (15 minutes environ).

sion, diabète, maladie cardiovasculaire, cancer... Une étude de l'Inserm<sup>3</sup> publiée en 2018 montre ainsi que les femmes non ménopausées, exposées au travail de nuit, présentent 26% de risque en plus de développer un cancer du sein.

En entreprise, l'évaluation des risques doit donc prendre en compte ces horaires atypiques et conduire à la mise en place de mesures de prévention adaptées. Selon le Code du travail, le recours à une telle organisation doit être exceptionnel et justifié. Première solution à privilégier, donc : supprimer le travail de nuit ou le travail posté et passer exclusivement en activité diurne. Mais si le changement est possible dans certains secteurs, d'autres, comme celui du soin, nécessitent une activité en continu 24 heures sur 24. « Dans ce cas, il faut associer le CSE ou les instances à une réflexion sur les rythmes et horaires de travail, indique Laurence Weibel. On sait aujourd'hui que certaines organisations sont clairement plus pathogènes que d'autres. »

## Agir sur l'organisation

Des aménagements peuvent être mis en œuvre pour limiter au maximum la désynchronisation des horloges. En cas de travail posté, il est conseillé de décaler l'heure de prise de poste le matin après 6 heures, afin d'éviter d'écourter le sommeil, notamment la période de sommeil paradoxal propice à la récupération psychique. Mieux vaut également adopter une vitesse de rotation rapide, en limitant le nombre de nuits consécutives (trois maximum). « Si on enchaîne des cycles de plus de trois nuits, l'organisme est constamment en train de s'adapter alors que si on change rapidement, il n'a potentiellement pas le temps de se décaler », justifie Laurence Weibel. Une autre possibilité est d'opter pour un rythme en 2x8, avec deux équipes alternant matin et après-midi, associées à une équipe de nuit permanente, composée de volontaires.

Il peut aussi être utile de mener une réflexion sur le contenu du travail, en planifiant en début de nuit les tâches nécessitant

une forte attention ou avec une charge physique importante. Dans une étude, la chercheuse en ergonomie Béatrice Barthe, de l'université de Toulouse, montre ainsi que dans certains services de néonatalogie, les infirmiers anticipent les périodes de somnolence, en s'occupant des soins et du change des nourrissons à leur prise de poste et en se limitant

## DES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ INCLUS DANS LE C2P

Six facteurs de risques professionnels ouvrent des droits au titre du compte professionnel de prévention (C2P), à condition de dépasser des seuils annuels minimums d'exposition. Parmi eux, le travail de nuit, si le salarié est actif une heure entre minuit et 5 heures au moins 100 nuits par an, et le travail en équipes successives alternantes (5x8, 3x8, etc.), si celui-ci implique au minimum 1 heure de travail entre minuit et 5 heures, au moins 30 nuits par an. Les salariés concernés doivent faire l'objet de déclarations spécifiques nominatives de la part de l'employeur, dans le cadre de la déclaration sociale nominative (DSN), auprès de la Carsat, Cramif, CGSS qui administre les comptes individuels professionnels de prévention. En fonction des facteurs de risques auxquels il est exposé, le salarié cumule chaque année, au cours de sa vie professionnelle, des points qui peuvent être mis à profit pour quatre utilisations : financer une formation pour accéder à un poste moins ou non exposé, bénéficier d'un départ anticipé à la retraite à taux plein, disposer d'un travail à temps partiel avec maintien de rémunération ou financer un projet de reconversion professionnelle.

à de la surveillance au milieu de la nuit lorsque l'attention a tendance à diminuer.

La pratique de la sieste peut également prévenir les baisses de vigilance. « Rien ne remplace la qualité d'un sommeil nocturne pour la récupération, mais un "petit somme" de 1h30 avant de dîner et de reprendre le service, est une bonne habitude à prendre en cas de dette de sommeil, conseille le Pr Damien Davenne, chronobiologiste à l'université de Caen et à l'Inserm. Une microsieste de 10 à 20 minutes au moment où notre organisme montre une baisse de l'attention est aussi très efficace pour la cognition. »

« Pour compléter ces aménagements, il convient d'affecter en priorité aux horaires de nuit les salariés volontaires, et de les informer sur les impacts sur leur santé, recommande Carole Gayet, experte d'assistance-conseil à l'INRS. Et surtout, faciliter le basculement en horaires de jour quand les salariés en font la demande. »

## À chaque rythme, des actions à mettre en œuvre

Si les effets du travail posté et de nuit sur la santé et la sécurité des salariés ainsi que les actions à mettre en œuvre sont désormais bien connus, il est plus diffi-



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2022

cile d'évaluer l'impact des autres rythmes atypiques. Pour autant, leurs répercussions sur le quotidien des travailleurs ne sont pas anodines. Selon l'INRS, travailler le dimanche « implique une perte des liens sociaux, familiaux et amicaux ainsi qu'une diminution du temps de loisirs qui vont au-delà de ceux qui peuvent être observés un jour de semaine, en raison du caractère synchronisateur de ce jour ». L'activité dominicale affecte également le sommeil, car la qualité du repos n'est pas la même un jour en semaine : plus de bruit, des activités familiales à assurer... Concernant les horaires fractionnés, ils posent aussi des problèmes d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Le travail du soir augmente en outre les risques d'accident et les problèmes de santé, notamment dus au décalage de l'heure du dîner.

Ces dernières années, une organisation a particulièrement le vent en poupe auprès des salariés : le travail en 12 heures, avec ou sans nuit. Sur le papier, elle cumule les avantages. D'abord, elle implique un temps de repos rallongé, souvent des plages de trois jours de travail successifs suivis de quatre jours de repos, ce qui signifie moins de trajet donc des économies et, en théorie, moins de risque routier. Les salariés y voient aussi la possibilité de bénéficier de plus de temps auprès de leurs proches, ce qui facilite l'organisation familiale. Dans le secteur du soin, où le sous-effectif chronique induit une intensification de la charge de travail, les salariés affirment aussi avoir plus de temps pour mener à bien leur mission et trouver plus de sens à leur métier. Mais, la réalité est moins rose. « Dans les faits, les équipes travaillent généralement plus de 12 heures : elles arrivent en avance pour pouvoir faire les transmissions avec l'équipe précédente, pointe Évelyne Morvan, responsable d'études à l'INRS. Les salariés se disent assez fatigués et ont du mal à récupérer. »

### Burnout et dépression

Dans une étude publiée dans la revue de sciences sociales et humaines *Temporalités*, la chercheuse Béatrice Barthe pointait chez les salariés soumis à ces



© Gael Kerbool/INRS/2023

amplitudes horaires une augmentation exponentielle du risque d'accident du travail à partir de la neuvième heure de travail consécutive, et de la huitième heure de travail en cas de travail de nuit. Elle relevait aussi des incidences potentiellement négatives des longs intervalles de repos des opérateurs entre deux cycles d'activité : « Pendant ce temps (...), le travail continue, de nouvelles consignes sont, par exemple, transmises, (...), de nouveaux problèmes émergent, etc. À son retour, l'opérateur a besoin de prendre connaissance de ce qui a changé (...). Si cette phase préalable d'actualisation (...) n'est pas possible, cela peut avoir des conséquences préjudiciables sur la fiabilité et la sécurité. »

Selon une étude menée par des chercheurs marseillais sur plus de 3000 infirmiers et aides-soignants, ceux qui travaillent entre 10 et 12 heures ont aussi plus de risques de burnout et de dépression que leurs homologues en 7 heures. « Les effets de ces horaires atypiques sont plus importants avec l'avancée en âge, ajoute le P<sup>r</sup> Davenne. Lorsqu'il est jeune, l'être humain est très plastique. Mais, en vieillissant, c'est beaucoup plus difficile pour l'organisme de s'adapter. »

Là encore, si un passage à des horaires standards n'est pas envisageable, il est possible d'inter-

**En cas de travail posté, il est conseillé de décaler l'heure de prise de poste le matin après 6 heures, afin d'éviter d'écourter le sommeil, notamment la période de sommeil paradoxal propice à la récupération psychique.**

venir sur l'organisation du travail, notamment en adaptant le contenu des tâches à réaliser en fonction du niveau de vigilance et de fatigue, ou en instaurant la possibilité de faire des pauses ou une microsieste. Mais, pour que ce moment de récupération soit possible, cela demande de convaincre et former la ligne managériale et de mettre en place un temps et un espace dédiés, sinon les salariés y renoncent.

Des actions de sensibilisation sur l'hygiène de vie doivent aussi être menées. « La régularité des heures de repas, la répartition des apports énergétiques dans la journée, un niveau suffisant d'activité physique, une bonne hygiène de sommeil... Tout cela participe à synchroniser ses horloges biologiques et à limiter les effets négatifs des horaires atypiques sur la santé », insiste le P<sup>r</sup> Davenne.

Plus globalement, quel que soit le type d'horaires atypiques envisagé, le fait d'associer les salariés ou leurs représentants aux discussions sur les modalités pratiques (horaire de prise de poste, fréquence des rotations, temps de pause...) est un facteur d'acceptation. Et pour que les actions de prévention portent leurs fruits, celles-ci doivent être intégrées à une démarche de prévention globale des risques professionnels. ■ C. S.

1. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

2. Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

3. Institut national de la santé et de la recherche médicale.

### En savoir plus



- « Travail en horaires atypiques », dossier web INRS.
- *Le travail de nuit et le travail posté. Quels effets ? Quelle prévention ?*, dépliant INRS, ED 6305.
- « Travail de nuit et posté : état des connaissances et prévention en milieu professionnel », article paru dans la revue *Hygiène & sécurité du travail* n° 270, avril 2023.
- « Travail de nuit en alternance. Quel rythme de rotation privilégier ? », article paru dans la revue *Références en santé au travail* n° 171, septembre 2022.

#### À consulter et à télécharger sur [inrs.fr](http://inrs.fr)

- Les Rendez-vous de *Travail & Sécurité*, table-ronde sur les horaires atypiques, à regarder en replay sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr).
- Rapport d'expertise collective de l'Anses sur l'évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit (2016), [www.anses.fr](http://www.anses.fr).

Depuis neuf ans, le groupe de nettoyage Candor, en Normandie, s'attelle à convaincre ses clients d'accueillir les agents de propreté en journée, et non tôt le matin ou tard le soir, comme c'est l'usage dans le secteur. Avec, à la clé notamment, moins de fatigue et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour les équipes.

# Nettoyer en journée, pas en décalé

**SE LEVER** à 4 heures, rouler en pleine nuit pour prendre son poste à 5 heures, nettoyer des bureaux vides pendant 3 heures, sans jamais croiser personne, puis rentrer chez soi, pour recommencer éventuellement le même cycle, dans une autre entreprise, en fin de journée... Fatou (l'entreprise n'a pas souhaité communiquer les noms de famille) est agent de propreté. En 33 ans de métier, elle a expérimenté le travail en horaires décalés, largement majoritaire dans le secteur. Mais depuis qu'elle est salariée chez

📷 Les réticences de certaines entreprises clientes pour un nettoyage des locaux en journée existent, mais l'expérience montre que dans la plupart des cas, cela peut être mis en place sans problème.

Candor, en Normandie, son rythme a changé.

Ce vendredi matin, c'est à 9 heures qu'elle pousse les portes du siège du groupe qui l'emploie<sup>1</sup>, à Val-de-Reuil, dans l'Eure, où elle est chargée de nettoyer quotidiennement les bureaux, sanitaires et parties communes du premier étage. Deux heures plus tard, elle enchaînera sur une autre mission de trois heures, dans une société du tertiaire, cliente de Candor. Un réveil plus tardif, pas de coupure en journée... Fatou est ravie. « J'ai six enfants, explique-t-elle. Avec ce rythme, j'ai le temps de les voir le matin, de préparer et partager le petit déjeuner avec eux et je suis à leur côté le soir. » Avec un temps de sommeil rallongé et une réduction des trajets, l'agent de propreté se sent aussi moins fatiguée.

Chez Candor, le cas de Fatou n'est pas une exception. Depuis neuf ans, le groupe s'attache à convaincre ses clients – des entreprises de tertiaire mais aussi des établissements de santé, des industries... – d'accueillir les agents de propreté dans leurs locaux aux horaires standards. Une persévérance qui vaut à Candor d'être nommée « ambassadrice travail

en journée » par la Fédération des entreprises de propreté, d'hygiène et services associés (FEP).

Objectif? Améliorer les conditions de travail des agents de propreté afin de réduire le turnover, important dans le secteur. « La possibilité d'enchaîner plusieurs missions, en continu, dans la journée, permet notamment, pour celles et ceux qui le souhaitent, de passer d'un temps partiel à un temps complet, avec une hausse du pouvoir d'achat, argue Jean-Philippe Daull, dirigeant du groupe Candor. Sans compter les bénéfices sur la qualité de vie, en particulier un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. » Autant de leviers pour fidéliser les salariés, dans une profession où beaucoup cumulent plusieurs employeurs.

## Travailleurs de l'ombre

Mais difficile de faire bouger les lignes: « Il y a beaucoup de réticences côté clients car, culturellement, les agents d'entretien sont des opérateurs de l'ombre. On n'a pas l'habitude de les voir. Beaucoup de clients redoutent la coactivité, pensent qu'ils vont être dérangés dans leur travail. Mais, en réalité, dans la plupart des cas,



© Philippe Costanzo pour l'INRS/2024

## LA BRANCHE S'ENGAGE

Depuis 2008, la Fédération des entreprises de propreté, d'hygiène et services associés (FEP) a lancé différentes actions afin de développer le travail en continu/en journée dans le secteur. Elle a notamment nommé sept « ambassadeurs » sur toute la France, dont fait partie le groupe Candor. La branche met aussi à la disposition des entreprises et de leurs clients des ressources pour favoriser le changement. Boîte à outils pédagogiques, accompagnements sur mesure des entreprises et des clients, formations... L'occasion de rappeler les étapes nécessaires à la mise en place d'une telle organisation:

d'abord, prendre le temps d'expliquer la démarche côté clients et côté agents, en associant ces derniers au projet, mener une étude de faisabilité conjointe avec le client (élaboration des objectifs, étude du rythme du site, construction d'un plan d'intervention...) puis mettre en œuvre la nouvelle organisation et prévoir un suivi (bilan à trois mois auprès du client et des agents, évaluation des effets sur le turnover, l'absentéisme...).

En savoir plus : [www.monde-proprete.com/travail-en-journee-des-benefices-pour-tous](http://www.monde-proprete.com/travail-en-journee-des-benefices-pour-tous)



© Philippe Castano pour l'INRS/2024

cela peut être mis en place sans problème. » À entendre les éclats de rire qui fusent du bureau au bout du couloir, où Fatou s'active, spray et chiffon à la main, la cohabitation peut même se révéler chaleureuse.

« On échange quelques mots, c'est convivial, acquiescent Anaïs, Angélique et Marie-Blandine, assistantes du service paie et occupantes des lieux. Et puis, si on a un besoin particulier, on peut lui demander directement. La communication est plus fluide que si on ne se voyait jamais. » En horaires décalés, les demandes spécifiques ou commentaires se font généralement via un cahier de liaison, un outil plus impersonnel et parfois moins efficace car certains agents de propreté peuvent présenter des difficultés de lecture. De son côté, Fatou apprécie aussi ces interactions sociales: « Tu parles avec les gens, tu vois du monde, c'est agréable. »

« Il y a une reconnaissance, un sentiment d'utilité, cela donne du sens au travail, contrairement aux

agents qui opèrent tôt le matin ou tard le soir, qui sont parfois apparentés à des travailleurs isolés », renchérit Émilie Schapman, la directrice qualité sécurité environnement (QSE) du groupe. D'autre part, la plupart des agents se déplaçant en transports en commun, les trajets en horaires décalés s'avèrent souvent plus compliqués et chronophages, avec des trains et bus circulant moins fréquemment qu'en journée. « Et cheminer à pied, seul ou seule dans la nuit, dans des zones industrielles parfois reculées, peut s'avérer anxiogène », ajoute la directrice QSE.

### Une implication de toutes les parties

Les avantages du travail en journée sont donc légion. Reste qu'instaurer ce rythme ne s'improvise pas: si on veut que la coactivité se déroule sans accroc, cela nécessite une implication de toutes les parties. « Avant de mettre en place la prestation, nous travaillons

La cohabitation entre le personnel de ménage et les salariés des entreprises clientes nécessite une implication de chaque partie et la mise en place d'une organisation des tâches à réaliser par l'équipe intervenante.

en amont avec le client pour évaluer précisément l'activité dans ses locaux afin de repérer les différentes tâches à réaliser, mais aussi les périodes les plus propices pour faire intervenir l'agent de propreté et répartir son activité en conséquence », détaille Nathalie, une responsable clientèle.

Le lundi, par exemple, c'est le jour des réunions au siège de Val-de-Reuil. Certains bureaux sont bondés, Fatou réserve donc leur nettoyage pour le vendredi, où l'activité est plus calme. De même, dans l'entreprise où elle doit se rendre vers 11 heures, elle commencera à passer l'aspirateur sur le temps du déjeuner pour que le bruit ne gêne pas l'activité.

Salles de réunion, bureaux, sanitaires, couloirs... La mission de Fatou touche justement à sa fin, elle s'apprête à rejoindre son prochain lieu de travail. « J'en ai pour seulement cinq minutes en voiture, c'est tout près », se réjouit-elle. Un autre paramètre organisationnel qui ne doit rien au hasard. « Nous faisons en sorte que les agents opèrent sur une même zone géographique afin de limiter au maximum les temps de trajet, cela contribue aussi aux bonnes conditions de travail », souligne Émilie Schapman.

En neuf ans, l'entreprise Candor a réussi à convaincre près de 30% de ses clients d'opter pour des prestations en journée. « Tous ceux qui ont fait ce choix sont satisfaits, et aucun n'a souhaité revenir aux horaires décalés. Nous continuons nos efforts, cela va prendre du temps, mais on ne fera pas machine arrière », conclut Jean-Philippe Daull. ■ C. S.

1. En tant que salariée de Candor, elle effectue le ménage à la fois chez des entreprises clientes du groupe mais aussi au siège de Candor.

## CANDOR EN CHIFFRES

■ 2400 salariés travaillent pour le groupe. Une très grande majorité sont des femmes (80%), à l'image de la proportion nationale dans le secteur de la propreté. La moyenne d'âge est de 45 ans.

■ Le chiffre d'affaires 2023 s'élève à 45 millions d'euros.

■ 3000 clients bénéficient des prestations du groupe: un quart sont des entreprises du tertiaire, un quart

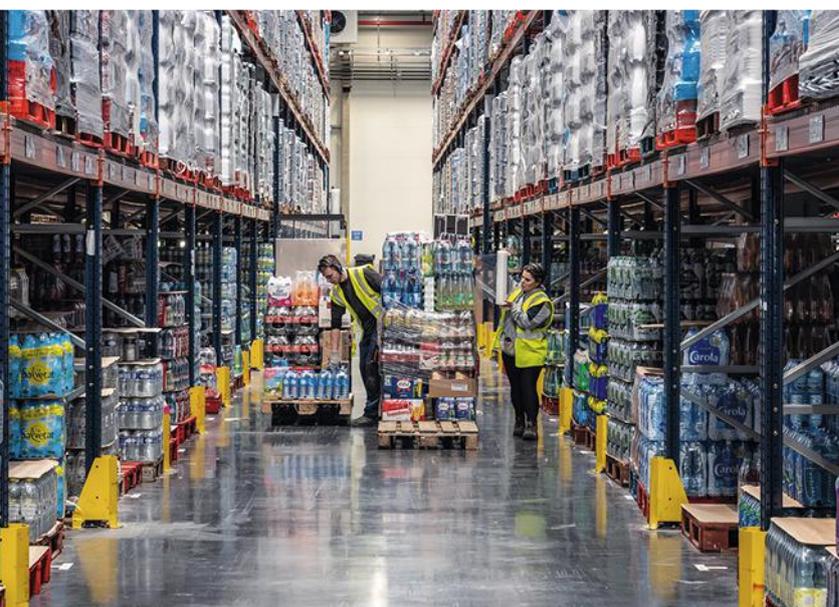
des copropriétés, un quart des entreprises liées à la santé (industrie pharmaceutique, hôpitaux...).

Le dernier quart se répartit entre des industries, des sociétés de transports et de logistique, la grande distribution...

■ 30% des clients ont opté pour le travail en journée.

# Un déménagement bon pour le sommeil

À la faveur de la création d'un nouveau centre de distribution, les salariés de la base logistique du groupe Colruyt, à Choisey (Jura), ont vu leurs conditions de travail s'améliorer avec, en particulier, un changement de leur rythme de travail décalant l'horaire de prise de poste de 4 heures à 6 heures du matin.



© Patrick Delapierre pour l'INRS / 2024

📷 L'étude des situations contraignantes, notamment sur les postes de préparation, a été l'occasion de réaliser des changements organisationnels importants, parmi lesquels la modification des horaires de travail.

**PARKING SPACIEUX**, peinture rutilante, allées immaculées... Inaugurée en juin dernier, la base logistique du groupe de grande distribution Colruyt, à Choisey, dans le Jura, est encore flambant neuve. Le bâtiment de 24 000 m<sup>2</sup>, doté d'une cinquantaine de quais, vient s'ajouter aux deux autres entrepôts hexagonaux de l'enseigne belge, celui de Gondreville, en Meurthe-et-Moselle, et celui de Rochefort-sur-Nenon, à

une quinzaine de kilomètres de là. « Ce dernier était arrivé à saturation, explique Christophe Achard, le directeur supply chain de Colruyt. Désormais, la base de Choisey abrite 100 % de l'activité frais pour le national (100 magasins), les produits secs à forte rotation ainsi qu'une grande partie des fruits et légumes, et celle de Rochefort ne stocke plus que les produits secs nécessitant une moindre rotation. »

Ce déménagement participe d'un vaste programme dédié à la logistique, initié par le groupe en 2019. « L'objectif était de concevoir différemment les zones de picking, ce qui nécessitait plus de place et de créer de nouveaux centres de distribution, mais aussi de repenser l'activité, en travaillant sur la question de la pénibilité, car nous avons une sinistralité élevée », souligne Jordi Gonzalez, le chef du service qualité hygiène sécurité (QHS). Dans ce cadre, le projet de Choisey a été présenté à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté. « Nous avons insisté sur la prise en compte des interventions ultérieures sur ouvrage ainsi que sur les circulations extérieures afin de réduire les risques d'accidents entre les différents flux sur le site: poids lourds, véhicules légers, piétons, flux des déchets », précise Richard Faivre, contrôleur de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté.

## Démarrer plus tard le matin

Pendant cette période, l'entreprise a également été suivie dans le cadre du programme TMS Pros de l'Assurance maladie-risques professionnels, ce qui a permis de

## UNE SINISTRALITÉ EN BAISSÉ

Depuis 2019, les efforts de l'entreprise en matière de prévention – notamment sur la réduction des troubles musculosquelettiques, à travers le programme TMS Pros de l'Assurance maladie-risques professionnels – ont permis de faire baisser le taux de fréquence ((nombre d'accidents en premier règlement/heures travaillées) x 1 000 000) e l'enseigne. En magasins, celui-ci a diminué de 27 % en cinq ans, passant de 42,15 à 30,90. Mais parallèlement, le taux de gravité ((nb des journées perdues par incapacité

temporaire/heures travaillées) x 1 000) a augmenté de 1,65 à 1,85. En logistique, le taux de fréquence a presque été divisé par deux, passant de 137,98 à 74,8, et le taux de gravité de 4,39 à 3,85. Pour autant, pour ces deux derniers indicateurs, les chiffres restent au-dessus de la moyenne nationale. « Nous allons dans le bon sens, mais il y a toujours des choses à faire », concède Christophe Achard, le directeur supply chain chez Colruyt.

repérer et d'étudier des situations contraignantes, notamment sur les postes de préparation, et de prévoir leur amélioration. L'occasion aussi de réaliser des changements organisationnels importants, parmi lesquels la modification des horaires de travail.

Jusqu'à présent, deux équipes de jour travaillaient en alternance, matin et après-midi, avec une prise de poste à 4 heures du matin pour le premier créneau. « Cela signifiait un réveil vers 2h45 pour la plupart des collaborateurs, ce qui ne respecte pas la physiologie de l'organisme, relève Christophe Achard. Nous avons travaillé sur le

**Pour l'heure, l'impact du changement d'horaire sur la sinistralité n'a pas été établi, mais, globalement, il semble créer un environnement plus propice à la sécurité des travailleurs.**

Au secteur des produits frais, où la température avoisine 3°C, Yoann Monnin, coordinateur, n'y voit que des avantages: « Je suis beaucoup moins fatigué. Ici, on cumulait réveil en pleine nuit et conditions thermiques difficiles. Avant, vers 9h, j'avais systématiquement un gros coup de fatigue, ce qui n'est plus le cas. Et je n'éprouve plus le besoin de faire la sieste non plus. J'ai gagné du temps pour moi. » Dans cette zone, les conditions de travail ont également été améliorées avec l'installation d'aérothermes dernier cri. Le bruit a été réduit ainsi que les mouvements d'air.

### Risque routier

« Ces avancées se combinent aux nouveaux horaires et augmentent l'impact positif sur la pénibilité et la fatigue, assure Jordi Gonzalez. C'est d'autant plus bénéfique pour les postes qui demandent une vigilance accrue. » Après avoir prélevé les produits frais dans les allées, les opérateurs déplacent leur chariot roll isotherme dans une zone spécifique, où un autre collaborateur prend le relais. Armé d'une perche, celui-ci injecte du CO<sub>2</sub> dans l'enveloppe du chariot afin de former de la glace carbonique qui garantira le respect de la chaîne du froid. Une tâche qui exige justement de la concentration.

Dans le secteur du chargement, au volant de son chariot élévateur, Cyril Mairet, un opérateur polyvalent, pointe aussi l'intérêt du changement de rythme sur le risque routier: « Avant, j'avais 26 km à faire sur des petites routes à 3h30 du matin. Il fallait vraiment être vigilant. Aujourd'hui, je dors davantage et, en plus, le nouvel entrepôt est deux fois plus près de chez moi que l'ancien. »

À l'opposé du bâtiment, dans la zone de réception des marchandises, c'est l'intensité du travail qui a diminué. Les nouveaux horaires ont été assortis d'une nouvelle organisation: un « portier », installé à l'entrée du site, est désormais chargé de réguler l'arrivée des camions, afin d'éviter les engorgements, habituels auparavant, en particulier à la prise de poste, et qui pouvaient être stressants pour les salariés.

Si, pour l'heure, l'impact de ce changement d'horaire sur la sinistralité n'a pas été établi, globalement, il permet de créer un environnement plus propice à la sécurité des travailleurs, selon Anne-Laure Tazet, la conseillère QHS: « Il y a moins d'absentéisme et de retard à la prise de poste, donc les salariés ne manquent plus le brief du chef d'équipe où sont abordés des points de sécurité. D'autre part, les fonctions supports – managers, service QHS, RH... – et les opérateurs se retrouvent plus ou moins sur le même rythme, donc ils se croisent davantage. »

Sur les 200 salariés de l'entrepôt, 35 continuent néanmoins de travailler en horaires atypiques: l'équipe de nuit, qui opère de 21h40 à 5 heures. En matière de sécurité au travail, ils reçoivent les mêmes informations que les équipes de jour, notamment les flash sécurité, organisés en cas d'accident du travail (rappel des faits, des causes et des actions mises en œuvre). Mais des mesures d'accompagnement supplémentaires sont prévues, notamment une formation spécifique pour sensibiliser aux bonnes pratiques en matière de gestion du sommeil et d'hygiène de vie, afin de limiter les effets délétères de ces horaires décalés. ■ C. S.



© Patrick Delopierre pour l'INRS/2024

sujet avec le service de prévention et de santé au travail pour changer cela, d'autant qu'à l'époque notre pyramide des âges comportait beaucoup de salariés en fin de carrière, et l'alternance hebdomadaire, dans ces conditions, devenait difficile pour eux. » Des échanges qui ont abouti à reporter l'horaire de démarrage à 6 heures du matin. Un rythme effectif depuis novembre 2023.

## EN MAGASINS, LE TRAVAIL SE FAIT DE JOUR

Créée dans les années 1960, la chaîne de supermarchés belge Colruyt a traversé la frontière en 1997, implantant son premier magasin hexagonal à Pontarlier, dans le Doubs. Depuis, une centaine d'autres ont ouvert, majoritairement dans l'est de la France, associés à trois bases logistiques, ce qui correspond au total à plus de 3200 salariés. Concernant les horaires atypiques, l'enseigne a conservé une particularité liée à son origine, comme en témoigne Jordi Gonzalez, le chef du service

QHS: « Dans nos magasins, aucun de nos collaborateurs ne travaille de nuit, comme cela se fait souvent dans la grande distribution. La mise en rayon ou même le travail des artisans boulangers... tout se fait en journée, au plus tôt à partir de 6 heures et au maximum en présence des clients. C'est un marqueur de notre identité, une organisation héritée de nos magasins belges que j'ai toujours vu fonctionner ainsi. »

Le groupe hospitalier Seclin-Carvin a aménagé des espaces et des temps pour les microsiestes pour son personnel. Si le dispositif se déploie progressivement, les soignants qui y ont recours sont ceux qui travaillent majoritairement en journées de 12 heures. L'occasion durant leur temps de pause de bénéficier d'un repos réparateur vis-à-vis de la fatigue physique et de la charge mentale.

# Une sieste qui répare et ça repart

« **ÇA RECHARGE** les batteries, ça aide à mieux repartir ! » Mohamed Benlazaar, aide-soignant dans l'établissement de Seclin du groupe hospitalier Seclin-Carvin (GHSC), dans le Nord, apprécie la possibilité offerte par l'établissement de bénéficier, durant certaines pauses, d'un espace de détente pour s'isoler et se reposer. La « bulle de détente » aménagée au rez-de-chaussée, à proximité du réfectoire, compte deux cocons de sieste et deux fauteuils de relaxation, dans un décor de verdure et de forêt. Dans les étages sont également aménagées des pièces avec un cocon de sieste où chacun – médecin, infirmier, aide-soignant, personnel administratif – peut venir sur son temps de pause faire une microsieste.

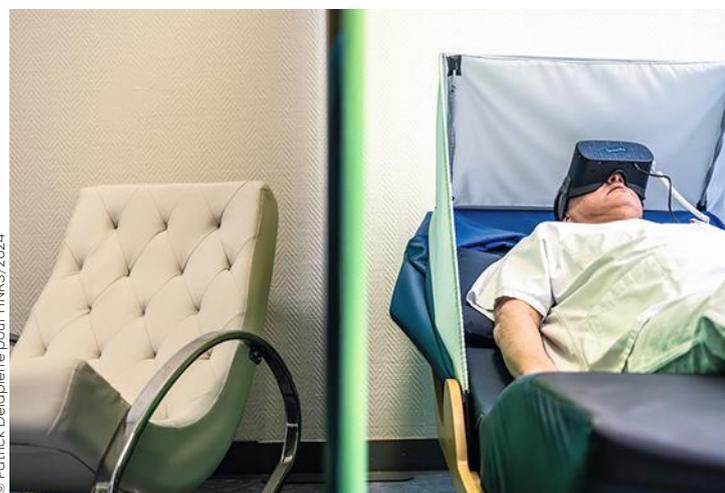
C'est dans le cadre d'un appel à projets de l'ARS Hauts-de-France en 2017 que le groupe hospitalier s'est équipé de ce système de cocons de microsiestes. « Le projet a vu le jour sous l'impulsion d'Aurélié Berquet, cadre supérieure de santé qui accorde une place importante au bien-être au travail, et qui est toujours en veille sur les nouveautés en matière de QVT »,

souligne Chrystel Delalée, directrice des ressources humaines du GHSC. S'inspirant de ce qui avait été mis en place aux urgences du CH d'Évreux<sup>1</sup>, le dispositif a été déployé progressivement, en premier lieu pour le personnel de nuit et les personnes travaillant en journées de 12 heures.

« Il existe aujourd'hui deux solutions, précise Sidonie Vanhille, conseillère en prévention des risques professionnels et ergonome au sein du GHSC : un cocon avec une application dédiée et un casque de relaxation immersive. Il est possible de coupler les deux ou de n'en utiliser qu'un. » Le cocon est un fauteuil avec toit en textile rétractable. Les casques immersifs sont des casques de réalité virtuelle proposant différents programmes d'une durée de 5, 10 ou 15 minutes.

## Une pratique encore taboue

Au total, sur les trois établissements que compte le GHSC, 17 cocons (bientôt 18) ont été déployés depuis 2020, et 12 casques de relaxation immersive sont venus compléter l'offre



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2024

Les cocons sont dotés d'un toit en textile rétractable et peuvent être utilisés également avec un casque de relaxation immersive.

ces derniers mois. « Il y a une pause dans le projet car on se heurte encore à des tabous, poursuit Chrystel Delalée : les gens se freinent d'eux-mêmes, certains estimant qu'ils sont là pour prendre soin des autres et pas d'eux. Il est nécessaire de largement communiquer autour du sujet de la relaxation au travail, permise pour tous. » Pourtant, le personnel rencontré qui pratique la sieste se dit convaincu par les bienfaits qui en résultent.

## LA JOURNÉE DE 12 HEURES

En 2019, à la demande du CHSCT, le Dr Marie Verclytte, médecin du travail, a mené une étude sur l'effet des journées de 12 heures à partir d'un questionnaire soumis au personnel. Parmi les avantages exprimés : un meilleur suivi des patients, une meilleure répartition des soins, une qualité des transmissions améliorée (entre deux équipes au lieu de trois sur 24 heures), des avantages pour la vie personnelle (moins de frais de gardes, moins de frais de trajets...), moins d'absentéisme. Parmi les points

négatifs exprimés : des temps de transmission parfois difficiles à organiser entre les équipes, une baisse de vigilance à certains moments, un risque routier accru, notamment en fin de nuit. Une nouvelle étude est envisagée, en prenant en compte les changements intervenus depuis : crise sanitaire, arrivée des cocons de microsieste, réglementation qui, depuis 2023, facilite les chevauchements d'horaires et favorise les temps de transmission entre équipe).

« On privilégie le travail avant tout, on n'a pas toujours le temps, mais quand ça s'y prête, ça aide à déstresser, souligne Magali Caboche, aide-soignante au service court séjour gériatrique qui travaille en 12 heures. *Moi qui suis une grande nerveuse, ça me détend vraiment.* » En plus du cocon, elle s'équipe d'un casque de réalité virtuelle et d'un casque audio qui l'amènent dans un univers visuel et sonore bien loin du monde hospitalier. Plusieurs programmes sont proposés. « *J'ai fait un test avec le programme à la montagne, et un autre sur un yacht, ça permet de s'évader. La gériatrie est parfois un service assez lourd émotionnellement, une séance de 15-20 minutes aide à bien déconnecter.* »

Une pratique différente de son collègue Vincent Obled, infirmier et également agriculteur avec son épouse dans sa seconde vie. Il utilise le cocon pour une véritable sieste de 15 à 20 minutes, sans casque immersif. « *Je peux m'endormir facilement pour de courtes siestes, même si ça n'est pas le cas à chaque séance, explique-t-il. Après, je me sens plus disponible, plus vigilant. Dans la mesure du possible, je la pratique une fois par poste, à condition qu'il y ait quelqu'un de jour (NDLR: poste en 7h30), car on ne laisse jamais une collègue seule dans le service. On ne le fait pas le week-end par exemple, ni la nuit.* »

### Des journées de 12 heures

Il n'y a pas encore eu d'étude en interne sur les pratiques et les bénéfices de la microsieste, mais une tendance semble émerger : « *C'est de l'ordre du ressenti, mais il semble que la sieste est plus*

*facile à adopter sur les postes en 12 heures que sur ceux en 7h30* », commente le Dr Marie Verclytte, médecin du travail de l'établissement. Peut-être car il est plus facile de dégager un temps dédié, les postes en 12 heures ayant deux pauses de 20 minutes. « *L'encadrement tient un rôle essentiel dans le déploiement et l'acceptation du dispositif de*

*en obstétrique, des services où l'activité fonctionne par à-coups, explique Chrystel Delalée. Ces horaires étaient adoptés au regard de la charge de travail, pour faciliter la continuité des postes et la récupération des agents, et suivant ces questions : y a-t-il un intérêt pour le service ? Et pour le patient ?* »

La crise sanitaire est venue boule-

📷 C'est en premier lieu pour le personnel de nuit et les personnes travaillant en journées de 12 heures que des cocoon de microsieste ont été installés au sein de l'établissement.

© Patrick Delapierre pour l'INRS/2024



*microsieste, poursuit-elle. S'il n'est pas moteur, ça ne fonctionnera pas. L'emplacement de l'espace a également son importance pour donner envie : accessible rapidement, dans une zone calme... »*

Aujourd'hui, 59 % des soignants du GHSC travaillent en 12 heures. Sur ce sujet, la crise du Covid-19 a accéléré le passage à ce rythme. « *Avant 2020, 17 % des agents travaillaient en 12 heures, suivant des horaires dérogatoires. Principalement aux urgences et*

*verser ces rythmes et les 12 heures se sont étendues à beaucoup plus de services. « Il y avait des vellétés plus larges, poursuit-elle, mais nous continuons à décider de cette organisation en fonction des services, de la nature et de la charge du travail. » La finalité de l'organisation du travail reste avant tout une bonne prise en charge des patients. ■ C. R.*

1. Lire le reportage publié dans Travail & Sécurité n° 801, janvier 2019, pages 24-25. À retrouver sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)

## 250 000 €

c'est ce qu'a coûté le déploiement des cocoon de microsiestes et des casques de réalité virtuelle. La moitié a été financée par l'ARS Hauts-de-France et par la Fondation des hôpitaux, dans le cadre du programme « Prenons soin de ceux qui soignent », le reste par le GHSC.

**3** établissements composent le groupe hospitalier Seclin-Carvin qui compte un total de 858 lits et places : Seclin (médecine-chirurgie-obstétrique-gériatrie) est le site historique et bâtiment principal ; Carvin (Ehpad, foyer de vie pour adultes en situation de handicap, soins de suite en gérontologie, service d'addictologie) ; Wattignies (Ehpad).

## 1 382

équivalents temps plein travaillent au GHSC, dont 1010 ETP soignants, 141 praticiens hospitaliers et 45 internes. Actuellement, 647 soignants sur un total de 1087 travaillent en 12 heures.

# Limiter les coups de pompe pour les équipes de nuit

*Smovengo a en charge la gestion et la maintenance des Vélib', le réseau de vélos en libre-service de Paris et sa proche banlieue. Chaque nuit, ses agents sillonnent la capitale pour s'assurer que les stations sont bien remplies et récupérer les cycles à réparer. Un travail en horaires atypiques qui a connu des améliorations grâce à la collaboration de l'entreprise avec la Cramif.*

**LORSQUE VIENT** le mois d'avril, à Paris, la capitale se met à l'heure de printemps: les squares se parent de cerisiers en fleurs, les cafés déploient leurs terrasses... et les Parisiens enfourchent les Vélib'. « *Il y a une saisonnalité, avec des pics d'utilisation aux beaux jours, confirme Maximilien Thille, directeur adjoint des opérations de Smovengo, l'opérateur de Vélib' Métropole, le réseau de vélos en libre-service de la ville de Paris et des communes alentour. Au printemps et en été, on peut compter jusqu'à 180 000 courses quotidiennes.* »

En coulisse, cela nécessite une mécanique bien huilée: des équipes fixes, de jour et de nuit, en provenance de deux sites – Alfortville (Val-de-Marne) et Villeneuve-la-Garenne (Hauts-de-Seine) –, se relaient pour que les stations les plus plébiscitées ne se retrouvent pas à court de vélos et pour assurer la réparation et le remplacement des cycles défectueux.

Dès la prise du marché en 2018 par Smovengo, la Cramif, qui

avait accompagné l'opérateur précédent sur la prévention des risques professionnels, a suivi de près la nouvelle organisation et alerté l'entreprise sur les risques liés au travail de nuit en lien avec la conduite. D'autant qu'au départ, les équipes enchaînaient six nuits d'affilée, un jour de repos, puis quatre nuits et trois jours de repos, avec tous les dimanches travaillés. Un rythme intense, rapidement remis en cause par les salariés.

📷 **Au départ, les salariés enchaînaient six nuits d'affilée, un jour de repos, puis quatre nuits et trois jours de repos, avec tous les dimanches travaillés. Dorénavant, deux équipes de nuit ont été mises en place, l'une opérant du lundi au jeudi et la seconde du vendredi au dimanche.**

Dans le cadre d'une démarche participative entre la direction et les salariés, deux équipes de nuit ont donc été mises en place, l'une opérant du lundi au jeudi et la seconde du vendredi au dimanche. « *Nous recommandons d'éviter le travail de nuit dès que c'est possible, note Philippe Beslot, le contrôleur de sécurité qui suivait à l'époque l'entreprise pour la Cramif. Mais comme, contractuellement, le travail de nuit était prévu dans le cadre du marché public, et que ces nouveaux horaires étaient issus d'un consensus social et remportaient l'adhésion des salariés, il était difficile de modifier cette nouvelle grille horaire pour réduire les amplitudes de travail de nuit.* »

## Études chronobiologique et ergonomique

À la demande du contrôleur de sécurité, l'entreprise fait néanmoins réaliser une analyse théorique de ces nouveaux horaires par un cabinet spécialisé dans la chronobiologie. Un complément



© Hervé Boutet pour l'INRS/2024

## 15 ans

c'est la durée du contrat qui lie Smovengo et le syndicat Autolib' et Vélib' Métropole, l'entreprise ayant remporté en 2017 l'appel d'offres du marché de vélos en libre-service sur un vaste territoire qui regroupe la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris et 60 communes limitrophes.

## 20 000

c'est le nombre de vélos en circulation que visait l'entreprise pour le premier trimestre 2024. La flotte étant composée de 60 % de modèles mécaniques et 40 % de vélos à assistance électrique.

## 1 475

stations Vélib' sont réparties sur Paris, les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne. En période de forte affluence, le nombre d'utilisations par jour et par vélo oscille entre 7 et 15. Près de 5 millions de trajets sont réalisés chaque mois à Vélib'.



© Hervé Boutet pour l'INRS / 2024

terrain et met en lumière plusieurs enseignements. Chaque nuit, un agent parcourt en moyenne 200 km et manutentionne l'équivalent de plus de trois tonnes de vélos. À l'époque, les deux modèles de camions utilisés sont imposants : ils mesurent respectivement 8,90 m de long et plus de 10 m, une fois la rampe descendue.

Résultat : des difficultés pour stationner les véhicules et intervenir en sécurité. Les agents ont tendance à porter à bout de bras les vélos pour les transférer par le côté de la remorque plutôt que d'utiliser la rampe prévue à cet effet. « Or, la charge physique accompagnée d'un travail en horaire atypique augmente la fatigue, rappelle Françoise Hervé, contrôleuse de sécurité à la Cramif. Ce qui entraîne une baisse de la vigilance avec de longues distances à parcourir et, par conséquent, une augmentation du risque routier. » La nuit est aussi plus propice aux agressions.

L'étude relève également des désagréments liés au logiciel d'intelligence artificielle qui programme les trajets. « Il ne s'adap-

des nouveaux véhicules. Celui-ci est ensuite finalisé avec l'entreprise. « Le nouveau camion a été testé durant un trimestre par les équipes, cela a permis de prendre en compte les remontées de terrain et de prévoir des ajustements avant commande », remarque Maximilien Thille. Ainsi, par exemple, le sol de la remorque était lisse et des flaques se formaient en cas de pluie : le fabricant a pu rectifier ce point en créant des perforations dans le métal afin que l'eau ruisselle et que les chaussures accrochent davantage.

### Des camions et un logiciel plus adaptés à l'activité

Alors que le ciel affiche un camaïeu de rose annonçant le coucher du soleil, à Alfortville, Jean-Didier Kautick, salarié de Smovengo depuis six ans, charge son véhicule de Vélib' récemment réparés, prêts à réintégrer les stations. Premier constat, le camion est moins encombrant que les anciens modèles et sa remorque est désormais pourvue d'un garde-corps, qui non

d'étude est aussi mené, comprenant des évaluations qualitatives du risque de somnolence et du niveau de vigilance, ainsi que des entretiens avec des salariés. Conclusion : la nouvelle grille est bien perçue par les agents, comparativement aux anciens horaires.

En 2019, la création d'un poste de responsable HSE (hygiène, sécurité, environnement) chez Smovengo permet aussi au contrôleur d'approfondir la collaboration. « D'un côté, la sinistralité augmentait et, d'un autre, la direction envisageait de changer les véhicules et les remorques. C'était le bon moment pour réaliser un diagnostic sur les troubles musculosquelettiques, se remémore Philippe Beslot. Notre but était d'avancer sur ce sujet, mais aussi de proposer une démarche de prévention globale, qui intégrerait les risques liés aux horaires de nuit. »

Menée fin 2020, l'étude ergonomique inclut des observations de

Un nouveau logiciel permet aux opérateurs de repérer les vélos à réparer dans une zone restreinte pour limiter les temps de trajets.

## « Deux référents biorythmes ont été formés afin de sensibiliser les salariés aux rythmes circadiens et aux effets du travail de nuit sur la santé. »

tait pas aux réalités de terrain, pointe Françoise Hervé. Il ne tenait pas compte de l'état de la circulation ou envoyait parfois les agents dans des stations éloignées alors que, sur leur chemin, ceux-ci observaient des stations vides ou des Vélib' à réparer, sans pouvoir intervenir sur le logiciel pour modifier leur parcours. Cela engendrait une perte de sens pour certains agents expérimentés. »

De cette analyse complète, l'ergonome de la Cramif tire plusieurs pistes d'actions. En particulier, elle élabore un cahier des charges détaillé pour l'achat

seulement protège le salarié des chutes de hauteur lorsqu'il se trouve dessus, mais l'empêche également de transférer directement les vélos de la rue à la remorque. Un cycle dans chaque main, l'agent polyvalent d'exploitation les achemine donc par la rampe, en les faisant rouler, sans les porter. Autre avancée, le camion est doté d'un système de lumières qui permet, lorsqu'il est à l'arrêt, d'éclairer l'arrière du véhicule et les stations à proximité pour travailler en sécurité. Un écran à l'arrière exhorte aussi les automobilistes à la patience. >>>

« *Le gros plus, c'est la boîte automatique, confie Jean-Didier Kautick. C'est beaucoup moins fatigant que de conduire avec une boîte manuelle. Et il y a une caméra de recul pour faciliter les manœuvres.* »

Des mesures organisationnelles ont aussi été prises pour optimiser les trajets et réduire le risque routier. Les zones d'intervention sont désormais sectorisées, les agents des Hauts-de-Seine s'occupant du nord de Paris et ceux du Val-de-Marne du sud. Les opérations les plus sollicitantes, à savoir « l'injection », la dépose en station des vélos réparés, et le « ramassage », qui consiste à récupérer les cycles détériorés pour les ramener au dépôt où ils seront pris en charge par l'atelier, sont planifiées en début de nuit. « *Nous réservons la "régulation", le fait de rééquilibrer les stations en allégeant celles qui sont pleines et en complétant celles qui manquent de vélos, en fin de nuit, lorsque le salarié est plus fatigué, car cela demande moins d'effort* », détaille Maximilien Thille.

Un nouveau logiciel, plus adapté à l'activité, a aussi été adopté et un « data analyste » est chargé d'optimiser l'outil en intégrant les contraintes réelles du travail. Armé de son téléphone, Jean-Didier Kautick visualise la première adresse où il doit se rendre. Il n'a plus qu'à cliquer sur l'onglet GPS, pour connaître le trajet le plus court en fonction des conditions du trafic. Cap sur le XIV<sup>e</sup> arrondissement, 133, rue Didot. Vingt-cinq minutes plus tard, l'agent est arrivé à destination. Garé en double-file pour stationner au plus près de la station, il commence par sécuriser sa zone d'intervention à l'aide d'un cône de signalisation réfléchissant, puis descend la rampe et achemine un à un les vélos vers leur borne en forme de diapason. À peine a-t-il terminé de remplir la station que trois utilisateurs se ruent sur des vélos à assistance électrique... La tournée recommence. La mission : remplir la remorque de vélos et retourner au dépôt où ils seront réparés en journée dans l'atelier.

Prochaine étape, avenue de la Porte-de-la-Plaine, XV<sup>e</sup> arron-

dissement, à moins de 2 km, pour en récupérer deux. « *Le nouveau logiciel permet de rayonner sur une zone restreinte*, souligne Azeddine Bentefrit, responsable exploitation de nuit. *L'idée est de mieux organiser les trajets et de permettre aux agents de faire une pause dans une salle de repos où ils seront mieux que dans leur camion.* »

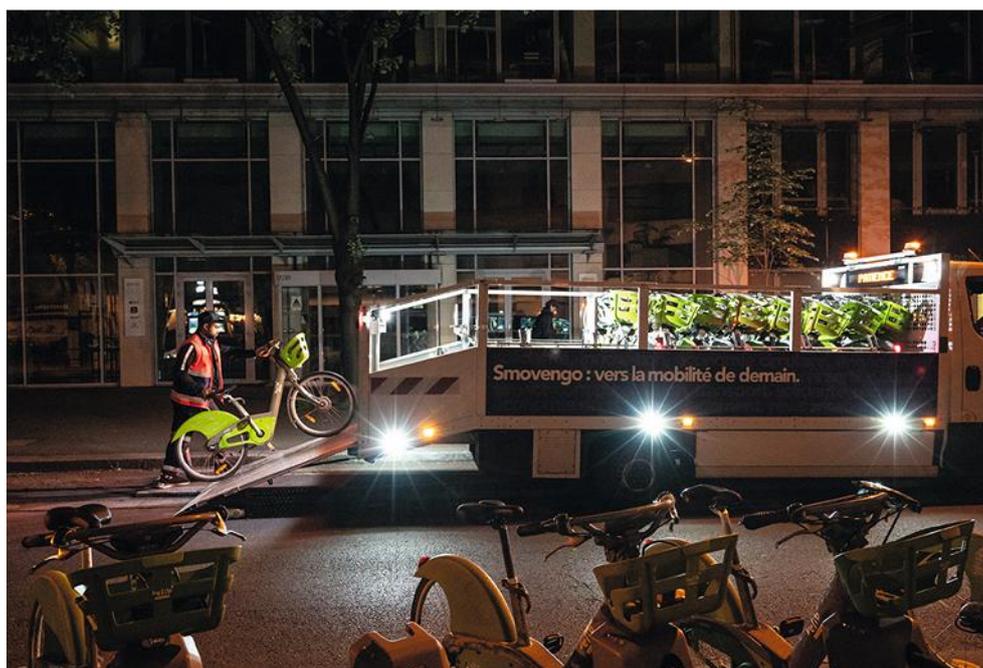
## Des salariés sensibilisés au travail de nuit

Une roue voilée, un guidon abîmé : ici, les vélos sont faciles à déloger de leur borne. Pour l'opérateur, la procédure, bien rodée, ne prend que quelques minutes. Troisième arrêt, à seulement 400 m. Cette fois, Jean-Didier Kautick doit uti-

Les nouveaux camions sont moins encombrants que les anciens modèles et la remorque est désormais pourvue d'un garde-corps, qui non seulement protège le salarié des chutes de hauteur lorsqu'il se trouve dessus, mais l'empêche également de transférer directement les vélos de la rue à la remorque.

De 20h30 à 0h30, son premier retour au dépôt, le début de nuit se sera déroulé sans encombre. « *On est parfois exposé à des conflits en station, mais nous sommes formés pour abandonner la mission à la moindre suspicion avant de sortir du véhicule et, dans le nouveau logiciel, les stations à risque sont bloquées la nuit. On n'y va pas, cela limite les problèmes.* »

Autres améliorations apparues à la suite des deux études, chronobiologique et ergonomique, deux référents biorythmes ont été formés afin de sensibiliser les salariés aux rythmes circadiens et aux effets du travail de nuit sur la santé. Pour compléter le dispositif, Maximilien Thille, ancien res-



© Hervé Boutet pour l'INRS/2024

liser du matériel adapté pour retirer le vélo. Mais l'opération se fait sans stress : l'agent a pu garer son véhicule sur une place sécurisée, donc il ne gêne pas la circulation. « *Chaque arrondissement a ses avantages et ses inconvénients, nous confie-t-il. Dans le XV<sup>e</sup>, les artères sont larges et il y a souvent de la place pour se garer, tandis que dans le centre de Paris, les rues sont étroites, mais les stations très rapprochées et nous sommes plus près du dépôt.* » Pas le temps de s'appesantir, le camion redé-

marre... ponsable QSE (qualité, sécurité, hygiène), a créé un livret à destination des nouveaux embauchés. Au sommaire, les mesures à adopter avant, pendant, après les nuits de travail et pendant ses jours de repos, en termes d'habitudes de sommeil, d'alimentation, d'hygiène de vie, de siestes... L'entreprise s'est également dotée de trois animateurs QSE pour développer une culture de prévention et se dit à l'écoute des demandes de mobilité des salariés qui souhaiteraient passer à une activité diurne. ■ C. S.

## MANAGEMENT

**Comment prendre soin des travailleurs de nuit**

Florence Roux | A la Une prévention-sécurité | Actu expert santé social | Actu experts prévention sécurité | France | Toute l'actu RH | Publié le 14/06/2019

**Si le travail de nuit des sapeurs-pompiers et des policiers municipaux présente des risques pour la santé, l'encadrement peut limiter sa pénibilité. Les clés ? Suivi médical, organisation du temps et souplesse du management.**



Surveiller, protéger ou soigner : 24 heures sur 24. Certaines missions n'admettent pas la pause nocturne. Depuis vingt ans, le nombre d'agents à travailler de nuit est en constante augmentation, selon le ministère du Travail qui comptabilisait, en 2017, 9 % des salariés exerçant de minuit à 5 heures, 23 %, de 20 heures à minuit... Et ce, pour une période entre 21 heures à 6 heures déterminée par la loi, sur laquelle l'agent accomplit une fraction de son horaire, soit au moins trois heures deux fois par semaine ou 270 heures sur douze mois consécutifs. Dans la fonction publique territoriale, la part des agents concernés reste peu élevée – et peu connue. Elle est constituée en majorité de pompiers et de PM, d'autant que de nouvelles brigades de nuit sont régulièrement créées.

**Des effets sur la santé**

« Les pompiers ont toujours travaillé la nuit, mais notre sollicitation globale a presque doublé ces dernières années », remarque le capitaine Christophe Reniaud, responsable du centre de secours de Montceau-les-Mines (zone d'intervention : dix communes, 40 SPP, 60 SPV, 43 000 hab, Saône-et-Loire). Et de préciser :

« Les opérations de nuit, moins nombreuses, sont souvent plus graves. Elles concernent des incendies ou des accidents, surtout entre 2 heures et 4 heures du matin, quand la vigilance est la plus faible. Nous ne sommes pas dans le même état d'éveil, physiologique et psychologique. »

Selon Marc Riedel, sociologue des organisations et psychologue, qui a étudié la chronobiologie des pompiers : « Nous sommes bien obligés de surveiller et de secourir la nuit. Sauf que nous sommes diurnes. Nous nous épuisons à ne pas respecter, autant que possible, notre rythme chronobiologique. Voire, nous nous rendons malades. »

Comme le constatait en 2016 l'Anses, le travail de nuit a des effets sur la santé. Certains sont « avérés », tels les troubles du sommeil, la perte de vigilance ou la somnolence. D'autres, liés au dérèglement de l'horloge interne, sont « probables » : obésité, prise de poids, diabète de type 2, troubles psychiques ou cognitifs et cancers, notamment du sein. Enfin, d'autres impacts seraient « possibles » tels les hypertensions artérielles et accidents vasculaires cérébraux... La fréquence et la gravité des accidents du travail augmentent la nuit.

## Une surveillance médicale renforcée

Compte tenu de ces nombreuses incidences, la surveillance médicale est renforcée. « Je reçois les agents avant leur affectation en équipe de nuit, puis au moins tous les six mois », explique Florence Carruel, médecin de prévention de Noisy-le-Grand (1 800 agents, 40 PM, 66 700 hab., Seine-Saint-Denis). Elle suit les 18 policiers municipaux de la brigade de nuit, qui effectuent trois vacations par semaine de 16 h 15 à 4 heures, ainsi que les 12 agents du centre de vidéosurveillance qui, eux, travaillent en horaires postés, alternant ceux de jour et de nuit. « Il faut être vigilant sur les horaires postés, mais pour l'instant les agents de vidéosurveillance, plutôt jeunes, s'adaptent bien. »

Le médecin vérifie l'état de santé des agents, au regard des facteurs de pénibilité, et leur donne des conseils d'hygiène de vie, tels que se coucher vite au sortir d'une nuit ou manger à horaires fixes. « Les policiers qui ont choisi la nuit sont très engagés. Ils sont certes exposés à plus de dangers, mais renforcés par l'esprit d'équipe. Or l'isolement, la nuit, favorise les risques psychosociaux », ajoute-t-elle. A cette fin, Florence Carruel vient de proposer l'instauration de débriefs avec une psychologue du travail.

Dans l'Ain, le colonel Hugues Deregnacourt, directeur du Sdis, est vigilant concernant la santé des effectifs (315 SPP et 3 837 SPV) qui, sauf incompatibilité médicale, font tous des nuits. Outre la visite médicale annuelle, décrit-il, « nous mettons en place pour la centaine d'interventions "engagées" par an, sur un total de 47 000, le plus souvent de nuit, un soutien sanitaire opérationnel, avec relèves systématiques, aide médicale et psychologique si nécessaire ». Autre levier majeur, la récupération atteint 12 heures pour 12 heures de garde, 24, pour 24 – « soit, en général, une à deux journées de récupération, précise le directeur, ajoutant que l'encadrement favorise l'alternance des gardes et ménage aussi des temps de détente en cours de garde dans des locaux adaptés ».

## De la souplesse dans la gestion du quotidien

Avec ce même principe de récupération, le capitaine Christophe Reniaud, à Montceau-les-Mines, rappelle qu'il « faut jouer avec les phases actives et non actives des gardes pour profiter d'une réelle détente. La nuit, nous préconisons des microsiestes. Et globalement, nous laissons de l'autonomie au manager de proximité pour gérer les pauses. Les pompiers peuvent, par exemple, échanger une garde. Nous avons tellement de contraintes, surtout la nuit, qu'il est capital de laisser de la souplesse dans la gestion du quotidien. »

L'organisation du temps de travail gagne à être décidée en concertation, comme a pu le constater Gilles Bouttier, chef de la police municipale de Crépy-en-Valois (600 agents, 20 PM, 15 200 hab., Oise), depuis quatre ans. « Quand je suis arrivé, dit-il, j'ai proposé aux agents de réfléchir ensemble aux plannings, notamment ceux de nuit. Nous nous sommes orientés sur des semaines à 40 heures, avec des équipes de jour et de nuit. Cette décision collective aide à mieux accepter les contraintes liées au travail de nuit. Et l'équipe de nuit, volontaire pour exercer avec plus d'autonomie et d'engagement, obtient de très bons résultats. Ces deux brigades ont un responsable, mais ils peuvent me contacter à toute heure. »

## « Repérer les intolérants et les hiboux »



**Marc Riedel**, sociologue des organisations, psychologue et pompier

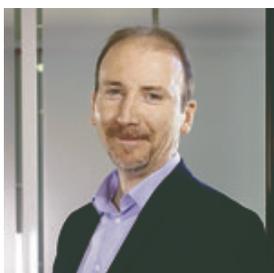
« Levmanager de nuit joue un rôle clé, complexe. Lors du recrutement, une période d’immersion peut l’aider à repérer les intolérants au travail de nuit et les “hiboux”. Mais, même pour ceux qui aiment la nuit, il faut être attentif à leur suivi de santé, car ils sont plus exposés à divers risques... Le cadre peut réduire l’exposition au risque en limitant les nuits d’affilée, soignant les récupérations. Le pire étant l’irrégularité du travail posté.

La nuit, le manager gagne à recentrer chacun sur son métier, en déchargeant de l’administratif ou du reporting, en laissant chacun prendre certaines décisions sans permission, en ménageant des pauses et du repos. Puis, il faut l’aider à concilier au mieux son temps de travail et sa vie privée. L’idéal serait de mettre en place des ressources atypiques pour faire garder les enfants. Mais, au minimum, il convient d’instaurer de la marge pour un rendez-vous médical ou autoriser un échange ponctuel d’horaires entre collègues. L’esprit d’équipe améliore le bien-être de tous, également du manager. Dans tous les cas, il est essentiel de rendre visible le travail de nuit et celui du manager de nuit... Ce qui réduit l’isolement. »

## Pénibilité hors compte, mais sur fiche

Atypique, le travail de nuit est l’un des six critères de pénibilité, soit dès qu’un salarié travaille au moins une heure entre minuit et 5 heures, 120 nuits par an). A ce titre, il donne lieu, depuis 2015, à l’acquisition de points crédités sur le CPP. Ces points peuvent entrer dans le calcul de la retraite ou être pris en compte pour des formations ou des aménagements d’horaires. Hors du champ d’application du CPP, les salariés du public se voient établir par leur employeur une fiche individuelle de suivi indiquant les facteurs de pénibilité auxquels chacun est exposé. Remise au salarié chaque année et, le cas échéant, en fin de contrat), cette fiche est transmise aux personnels de santé et conservée au moins cinq ans par l’employeur.

## L’assentiment des agents s’avère crucial pour s’engager sur des horaires atypiques



**Philippe Del Socorro**, DRH

**[Ville et métropole de Bordeaux (Gironde) 28 communes • 3 399 agents • 150 PM • 783 100 hab.]** Bordeaux et sa métropole comptent peu de travailleurs entre 21 heures et 6 heures. Sur 150 policiers municipaux, une quinzaine assure à Bordeaux une très longue soirée, jusqu’à 2 heures du matin. A la métropole, 55 membres de la collecte des ordures ménagères exercent leurs fonctions de 20h30 à 4 heures et la vingtaine d’agents de l’unité de sécurité (de type pompiers) travaille exclusivement de nuit, par cycles de douze heures, programmés sur plusieurs semaines.

« Ce rythme résulte d’un protocole avec les syndicats », explique Philippe Del Socorro, DRH. L’assentiment des agents s’avère crucial pour s’engager sur des horaires atypiques et pénibles. « Tous les réaménagements du temps de travail, poursuit-il, surtout quand il y a un risque de pénibilité, donne lieu à délibération en comité technique. »

Essentiel, aussi, le choix bordelais de ne réserver des personnels qu'à la nuit, « pour garantir des rythmes de sommeil et de vie réguliers, moins nocifs à la personne », ajoute le DRH. Outre les majorations de taux horaires (0,17 euro pour la nuit, 0,80 euros pour l'intensité de la tâche), le travail nocturne est valorisé par une majoration complémentaire variable, bénéficie d'une visite médicale régulière avec une attention au respect du temps de travail. « Il faut parfois tempérer le zèle aux heures supplémentaires, complète le DRH. Et, par ailleurs, anticiper afin d'associer l'encadrement de nuit aux séminaires de direction. »

**Contact :** Philippe Del Socorro, pdelsocorro@bordeaux-metropole.fr

### **CHIFFRES CLES**

- Temps de vie : le travail de nuit, outre des effets sur la santé, complique la conciliation des temps de vie et peut avoir des conséquences sur la vie familiale des agents concernés.

15 à 20 min de microsieste planifiée par la hiérarchie et les collaborateurs dans des locaux adaptés augmente la vigilance pendant plusieurs heures, réduit de la dette chronique de sommeil et les effets du travail de nuit sur la santé.

### **POUR ALLER PLUS LOIN**

- Quand le sujet très politique du temps de travail refait surface
- Risques psychosociaux: il n'y a pas assez de prévention !
- Un management sur mesure pour les policiers municipaux
- L'organisation et les contraintes du temps de travail dans la fonction publique décryptés

**DOSSIER** : La sécurité locale en cartes et en chiffres

Dossier publié à l'adresse <https://www.lagazettedescommunes.com/886017/a-quoi-ressemble-la-police-municipale-des-villes-moyennes-2/>

POLICE MUNICIPALE

## À quoi ressemble la police municipale des villes moyennes ?

Hervé Jouanneau | A la Une prévention-sécurité | Actu experts prévention sécurité | France | Publié le 14/09/2023

**La quasi-totalité des services de police municipale des villes de 10 000 à 100 000 habitants sont désormais équipées d'armes à feu. Tel est l'un des principaux enseignements de la sixième enquête « Panorama de la police municipale » réalisée par Villes de France.**



### Des effectifs à la hausse

S'appuyant sur une enquête menée auprès de 46 villes moyennes ayant une population entre 10 000 et 100 000 habitants, la nouvelle édition du panorama des polices municipales observe une hausse des effectifs : **23 agents en moyenne**, contre 17 en 2020, ce qui représente **en moyenne 6,6 agents pour 10 000 habitants** contre 4,9 en 2020 et 4,5 en 2018.

« Ce ratio de policiers municipaux pour 10 000 habitants varie de 1 à 7, avec 2 policiers municipaux pour 10 000 habitants dans des villes comme Aurillac (Cantal), Bressuire (Deux-Sèvres) et Caudry (Nord), à plus de 14 pour 10 000 habitants pour des villes héraultaises comme Agde, Béziers et Lunel », nuance l'enquête.

Le nombre d'ASVP est stable avec 5,5 agents en moyenne pour 10 000 habitants ; le nombre d'opérateurs vidéos en légère hausse avec 5,8 agents.

### La vidéoprotection progresse encore

Le budget global de fonctionnement (charges de personnel incluses) d'une police municipale dans une ville de France se situe en moyenne à **1,2 million d'euros** (contre 880 000 euros en 2020). En matière

d'investissement, la vidéoprotection représente l'essentiel des dépenses d'équipement consacrées à la sécurité et à la prévention de la délinquance (270 000 euros investis en moyenne par an contre 198 000 euros en 2020).

À l'exception de Bergerac (Dordogne) et Saumur (Maine-et-Loire), l'ensemble des communes interrogées disposent d'un système de caméras.

Pour les villes équipées, **le nombre de caméras installées sur la voie publique est de 111** dans une ville type de 35 000 habitants (contre 66 en 2020 et 58 en moyenne en 2018). « En dépit des débats qu'elle suscitait au début des années 2000, la vidéoprotection est devenue quasiment incontournable pour renforcer la sécurité et la prévention de la délinquance, la surveillance aux abords des écoles, des bâtiments accessibles aux publics, et des sites touristiques », souligne l'étude.

## Les armes létales généralisées

Les policiers municipaux de Villes de France sont de plus en plus fréquemment équipés d'armes létales. **Dans 91 % des cas**, c'est-à-dire dans 41 des 45 villes ayant une police municipale, ils sont dotés d'armes à feu, contre 60 % au niveau national. Trois villes, Mâcon et Montceau-les-Mines en Saône-et-Loire, et Saint-Nazaire en Loire-Atlantique, dont les agents ne sont pour l'instant pas équipés de revolvers ou de pistolets semi-automatiques, indiquent par ailleurs avoir une réflexion ou un projet d'acquisition en cours.

Notons aussi que 44 des 45 villes disposent de pistolets à impulsion électrique et de LBD.

•

Cet essor confirme « la place prise par l'armement en général (qu'il soit légal ou non), mais aussi une montée en gamme de celui-ci », peut-on lire dans le Panorama. Le contexte d'insécurité urbaine, ou plus anciennement d'attaques terroristes, est à l'évidence à l'origine d'un changement de nature dans l'équipement des polices municipales, qui s'est accéléré ces dernières années. « En un peu plus d'une dizaine d'années, les villes dont les agents ne sont pas équipés d'armes létales sont pratiquement devenues des exceptions. La légitime défense des agents et la protection de la population sont deux arguments qui ont pesé dans la décision des maires ».

## Un équipement de plus en plus large

La « panoplie » du policier municipal ne cesse de s'étendre : gilets pare-balles (dont le coût unitaire s'élève à 700 euros), essor des armes non létales comme les pistolets à impulsion électrique (PIE) et les lanceurs de balles (LBD). « Le nombre de villes disposant de ces moyens a en effet doublé en proportion par rapport au précédent panorama ».

Autre équipement jugé « bénéfique pour la prévention et la gestion des conflits » : les caméras-piétons, aujourd'hui présentes dans une ville moyenne sur deux.

L'étude signale aussi l'augmentation de la géolocalisation et la pratique des deux roues, reflet d'une police « qui va au contact de la population, d'une police de proximité qui circule dans tous les quartiers ».

## Une demande de formations plus opérationnelles

Les villes sont pour la plupart satisfaites des formations dispensées par le CNFPT. Elles souhaitent cependant que ces formations soient moins théoriques et plus opérationnelles, et notamment plus adaptées à l'armement, aux gestes et techniques d'intervention (GTI), à la menace terroriste et aux évolutions en matière de vidéoprotection et de caméras-piétons (analyses d'images et procédure pénale).

Autre demande : l'homogénéisation de la formation sur l'ensemble du territoire à travers la création d'une école nationale de la police municipale

## **Pour une police de proximité**

Comme les années précédentes, les villes interrogées estiment que « le rôle d'une police municipale est d'être à la fois une police de proximité qui va au contact de la population, et un relais d'information du maire ». Elles soulignent qu'une police municipale « ne doit pas assurer seule le respect de la réglementation en matière de circulation et de stationnement, même s'il s'agit de plus en plus d'un domaine réservé avec la décentralisation du stationnement ».

86 % des répondants souhaitent renforcer le respect de la réglementation dans d'autres domaines comme l'environnement, les transports ou encore l'encadrement de festivités.

À la question de savoir s'il est envisageable que les polices municipales deviennent une composante agissant en complémentarité de la police d'État, avec des missions centrées sur le « petit judiciaire », les réponses mettent en évidence une majorité d'avis défavorables (65 %).

Interrogées sur la possibilité que les polices municipales deviennent un jour une « réserve d'ajustement » de la police d'État, pour les missions de police administrative, deux-tiers des répondants y sont également défavorables.

« Si l'État décide de conduire une politique d'encouragement vis-à-vis des polices municipales, dans l'esprit des lois de décentralisation, il doit dans le même temps s'engager à réinvestir les missions d'intervention des forces de l'ordre auprès de tous les citoyens, et en tout point du territoire, affirme le président de Villes de France et maire de Châteauroux (Indre), Gil Avérous. Et de poursuivre : « Au niveau des principes, la police municipale doit continuer d'agir en complémentarité — et non en substitution — de la police nationale ou de la gendarmerie. Nous assistons pourtant de plus en plus à une évolution progressive des rôles et pour lever toutes les incertitudes, Villes de France réitère ainsi sa demande : que l'État précise mieux sa vision et sa doctrine d'emploi de tous les acteurs de la sécurité. »

# La ville de Bordeaux arme une partie de sa police municipale

De Bradley de Souza, Arnaud Carré – Mardi 12 novembre 2024 – France Bleu Gironde

**Le maire de Bordeaux a décidé ce mardi d'armer une partie de la police municipale. Ces agents feront partie d'une brigade d'appui et de sécurisation. Pierre Hurmic présentait son plan de "renforcement de la police municipale".**



Une partie de la police municipale de Bordeaux va être armée (photo d'illustration). © Radio France - Justine Leblond

Une partie de la police municipale bordelaise sera bientôt armée. Le maire de Bordeaux annonce ce mardi la création d'une brigade d'appui et de sécurisation dont les agents porteront des pistolets automatiques. La cinquantaine d'agents seront, soit recrutés, soit issus des effectifs actuels. Ils arpenteront les rues de Bordeaux dans le courant de l'année 2025. Décision prise après une longue période de consultations à Bordeaux et dans d'autres grandes villes de France.

## "Ce n'est pas forcément une décision que j'aurais prise en début de mandat"

Cette brigade servira, comme son nom l'indique, de force d'appui quand la situation l'exigera. Réponse à la colère des policiers municipaux qui s'étaient mis en grève en juin dernier.

Ce plan a été présenté ce mardi à 14h aux agents de la police municipale de Bordeaux par Pierre Hurmic qui assure que les policiers l'ont "*bien accueilli*". Les policiers municipaux ne rentreront pas chez eux avec leurs armes et bénéficieront d'une formation et d'un accompagnement renforcés. "*C'est une façon de répondre à l'augmentation des armes dans la société. Ce n'est pas forcément une décision que j'aurais prise en début de mandat*", avoue le maire écologiste de Bordeaux. "*Il ne s'agit pas de fuir mais de prendre ses responsabilités*" poursuit l' élu qui refuse toute position dogmatique sur ce sujet sensible, préférant la "*juste mesure*".

La décision a été saluée par une opposition municipale qui réclamait l'armement de la police depuis le début de son mandat. "*Tout ce qui sera mis en place au niveau de la vidéo surveillance, de l'armement, de l'équipement des policiers municipaux va dans le bon sens, reconnaît le conseiller Renouveau Bordeaux Aziz Skalli. Ce que nous regrettons c'est que Pierre Hurmic tergiverse, discute pour finalement arriver à des solutions que nous lui proposons dès 2020. Je crois que nous avons perdu beaucoup trop de temps.*"

## INTERVIEW

**« À Paris, nous défendons un modèle de police municipale moins interventionniste »**

Hervé Jouanneau, Pierre Garcia | A la Une prévention-sécurité | Actu experts prévention sécurité | Régions | Publié le 11/01/2024

**Forte de 1 300 agents, la police municipale de Paris, qui n'est pas équipée d'armes à feu, cultive sa singularité. Deux ans après sa création, Nicolas Nordman, maire-adjoint à la sécurité, en tire le bilan.**



**Lors de la création de votre police municipale en 2021, vous affichiez l'ambition de créer un « modèle alternatif » à celui de Nice. Objectif atteint ?**

Absolument. Nous défendons un modèle de police municipale moins interventionniste et centré sur des missions de tranquillité publique . Le pari que nous faisons depuis deux ans est de dire que l'on a besoin de plus de police nationale dans ses compétences et de plus de police municipale dans ses compétences. C'est pourquoi nous faisons une priorité des missions d'ultra-proximité et que nous nous opposons à toute logique de substitution. J'observe d'ailleurs que là où les polices municipales mettent en œuvre des missions qui ne sont pas les leurs avec des équipements lourds, la police nationale se désengage.

**Comment s'exprime votre différence sur le terrain ?**

Les missions des agents sont basées sur la notion d'ultra-proximité : lutte contre les incivilités, régulation du trafic routier, sécurisation des piétons, respect des zones à trafic limité, apaisement de l'espace public... Pour mener à bien ces missions prioritaires, nous avons mis en place des parcours de tranquillité publique – nos agents se déplacent principalement à pied et à vélo – ainsi que des points de rencontre avec la population et les commerçants, un numéro de téléphone 24h/24, une salle de commandement opérationnel...

**L'une des spécificités de votre police municipale, c'est le choix de votre municipalité de ne pas équiper les agents avec des armes à feu. Êtes-vous aujourd'hui conforté dans cette décision ?**

Nous considérons que les missions de tranquillité publique exercées par les agents ne justifient pas l'équipement en arme létale. Cependant, les agents disposent de bâtons de défense, de gilets pare-balles, de gaz

lacrymogènes et bientôt de caméras piétons. La protection des agents est une préoccupation essentielle.

### **Selon les professionnels, pourtant, l'arme à feu est un moyen de protection quand ils sont exposés au danger. Que leur répondez-vous ?**

C'est la nature de l'armement qui détermine les missions. À Paris, nous faisons le choix de ne pas envoyer nos agents sur des missions à risques. Prenons l'exemple de l'attaque du pont de Bir-Hakeim le 2 décembre dernier : les policiers municipaux n'ont pas été sollicités pour sécuriser les lieux sensibles. C'est la police nationale qui l'a fait car elle est équipée d'armes létales. Pas les policiers municipaux.

### **Que vous inspire la proposition de la Première ministre d'élargir les prérogatives judiciaires des policiers municipaux ?**

J'exprime des réserves. À mes yeux, l'enjeu, c'est plutôt de faciliter la mise en œuvre de leurs propres compétences. Je pense par exemple au délit de vente à la sauvette. Lorsqu'ils interviennent, les agents doivent recourir aux policiers nationaux pour procéder à la saisie des marchandises. Une évolution serait qu'ils puissent faire la saisie eux-mêmes !

De la même manière, les agents demandent depuis longtemps de pouvoir accéder à certains fichiers de police, comme celui des véhicules volés. Il faut simplifier leur quotidien.

### **Une autre innovation parisienne est la création d'un comité d'éthique que les habitants peuvent saisir. Quel a été son apport ?**

Ce comité d'éthique présidé par Jacques Toubon a prouvé son utilité. Il nous a permis de constater assez peu de saisines concernant le comportement des agents vis-à-vis du public. Nous verrons ce qu'il adviendra avec l'augmentation des effectifs.

Il a également contribué à encadrer l'usage des caméras-piétons et à préciser plusieurs modules de formation, notamment sur la déontologie des policiers municipaux.

Enfin, il a émis des recommandations. L'une d'elle, portée auprès du ministère de l'Intérieur, préconise de mettre en place un code RIO pour identifier les agents de police municipale, à l'instar de la police nationale.

### **L'évaluation de votre police municipale devait également passer par un Observatoire de la tranquillité publique , mis en place en 2023. Que retenir de ses premiers pas ?**

Cet Observatoire nous permet de publier en open data les données d'activité de la police municipale, quartier par quartier. Tous les chiffres sont accessibles aux habitants , c'est un devoir de transparence. En outre, nous éditons un bulletin trimestriel qui analyse les grandes données de la police municipale et prévoyons un rapport annuel d'activités.

Nous voulons aller plus loin avec l'organisation, chaque année, d'une grande enquête pour objectiver le niveau de sécurité dans la capitale. D'ores et déjà, l'Observatoire agrège et compile toutes les données qualitatives qui remontent des Parisiens.

### **Une école de formation a vu le jour et devrait être inaugurée dans le 11<sup>ème</sup> arrondissement de Paris en 2024. Qu'en est-il ?**

Cette école a vu le jour dans l'objectif de former les agents issus des concours. Elle assure également une formation permanente avec, là aussi, des spécificités parisiennes. Certains modules de formation sont très innovants : lutte contre les discriminations (module organisé avec le mémorial de la Shoah), égalité femmes-

hommes, LGBT-phobies, lutte contre le harcèlement de rue, prévention des rixes, lutte contre les violences faites aux femmes mais aussi prise en charge des personnes à la rue avec le Samu social.

## Quels sont vos grands chantiers en 2024 ?

Le principal chantier, c'est bien sûr les Jeux olympiques et paralympiques qui se tiendront l'été prochain en grande partie à Paris. Nous participons ces jours-ci auprès du préfet de police à des réunions de présentation des différents périmètres de sécurité aux syndicats de professionnels, aux commerçants, aux riverains.

La police municipale jouera aussi un rôle lors de la cérémonie d'ouverture pour assurer la circulation aux abords. Elle sera également mobilisée sur les sites plus spécifiques et les fans zones, mais aussi pour faire son travail quotidien : circulation, stationnement, lutte contre les incivilités.

En cette année 2024, nous voulons également mettre un accent particulier sur les personnes à la rue et l'urgence sociale, en lien avec les partenaires. C'est d'ailleurs un dispositif unique en France : Paris dispose d'une maraude municipale, l'unité d'assistance aux sans-abris, qui est composée de policiers municipaux et de travailleurs sociaux. Nous souhaitons la renforcer ! C'est une autre dimension de notre police municipale : l'intervention auprès des personnes les plus vulnérables.

### CHIFFRES CLES

- **1 300 policiers municipaux recrutés** (sur les 3400 prévus d'ici à la fin de la mandature)
- **45 000 appels reçus** entre octobre 2021 et octobre 2023
- **375 000 opérations** organisées
- **2,5 millions de procès-verbaux** « au titre de la protection routière et de la lutte contre les incivilités »



# **Code de la sécurité intérieure**

## **Version en vigueur au 18 novembre 2024**

Partie réglementaire (Articles R112-1 à Annexe 4)  
LIVRE V : POLICES MUNICIPALES (Articles R511-1 à R546-6)  
TITRE Ier : AGENTS DE POLICE MUNICIPALE (Articles R511-1 à R515-21)  
Chapitre Ier : Missions, recrutement et modalités d'exercice (Articles R511-1 à R511-42)  
Section 4 : Port d'armes (Articles R511-11 à R511-34)  
Sous-section 1 : Armement des agents de police municipale (Articles R511-12 à R511-29)

### **Paragraphe 1 : Armes susceptibles d'être autorisées (Articles R511-12 à R511-13)**

#### **Article R511-12**

Modifié par Décret n°2020-1775 du 29 décembre 2020 - art. 1

Les agents de police municipale peuvent être autorisés à porter les armes suivantes :

1° 1°, 3°, 6° et 8° de la catégorie B :

- a) Revolvers chambrés pour le calibre 38 Spécial avec l'emploi exclusif de munitions de service à projectile expansif, ou revolvers chambrés pour le calibre 357 magnum avec l'emploi exclusif de munitions de service de calibre 38 Spécial à projectile expansif ;
- b) Armes de poing chambrées pour le calibre 7,65 mm ou pour le calibre 9 × 19 (9 mm luger), avec l'emploi exclusif de munitions de service à projectile expansif ;
- c) Armes à feu d'épaule et armes de poing tirant une ou deux balles ou projectiles non métalliques, classées dans cette catégorie par arrêté du ministre de la défense et dont le calibre est au moins égal à 44 mm ;
- d) Pistolets à impulsions électriques ;
- e) Générateurs d'aérosols incapacitants ou lacrymogènes ;

2° a et b de la catégorie D :

- a) Matraques de type "bâton de défense" ou "tonfa", matraques ou tonfas télescopiques ;
- b) Générateurs d'aérosols incapacitants ou lacrymogènes ;
- c) Projecteurs hypodermiques ;

3° 3° de la catégorie C :

Armes à feu tirant une ou deux balles ou projectiles non métalliques, classées dans cette catégorie par arrêté du ministre de la défense et dont le calibre est au moins égal à 44 mm.

Les agents de police municipale sont également autorisés à porter les munitions et les systèmes d'alimentation correspondant aux armes qu'ils sont autorisés à porter.

#### **Article R511-13**

Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.

Les munitions des armes mentionnées au c du 1° et au 3° de l'article R. 511-12 doivent avoir un effet uniquement cinétique, à l'exclusion de tout autre effet, tel que colorant ou lacrymogène. Les chevrotines sont interdites.

### **Paragraphe 2 : Missions pouvant justifier le port d'armes (Articles R511-14 à R511-17)**

#### **Article R511-14**

Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.

Les missions pour l'exercice desquelles les agents de police municipale peuvent être autorisés à porter entre 6 heures et 23 heures des armes mentionnées au 1°, aux a et b du 2° et au 3° de l'article R. 511-12 sont :

- 1° La surveillance générale des voies publiques, des voies privées ouvertes au public et des lieux ouverts au public si les personnes et les biens sont exposés à un risque identifié de nature à compromettre leur sécurité ;
- 2° La surveillance dans les services de transports publics de personnes, lorsque l'exploitant en a fait la demande au maire ;
- 3° Les gardes statiques des bâtiments communaux abritant des services ou des biens exposés à des risques particuliers d'insécurité.

#### **Article R511-15**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

Les missions pour l'exercice desquelles les agents de police municipale peuvent être autorisés à porter entre 23 heures et 6 heures des armes mentionnées au 1°, aux a et b du 2° et au 3° de l'article R. 511-12 sont :

- 1° La surveillance générale des voies publiques, des voies privées ouvertes au public et des lieux ouverts au public ;
- 2° La surveillance dans les services de transports publics de personnes ;
- 3° Les gardes statiques des bâtiments communaux.

#### **Article R511-16**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

Les agents de police municipale peuvent être autorisés à porter de jour comme de nuit des armes mentionnées au 1°, aux a et b du 2° et au 3° de l'article R. 511-12 lors des interventions, sur appel d'un tiers ou à la demande des services de la police nationale ou de la gendarmerie nationale, sur les lieux où se produisent des troubles à la tranquillité publique.

#### **Article R511-17**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

Les agents de police municipale ne peuvent être autorisés à porter des armes mentionnées au c du 2° de l'article R. 511-12 que pour la capture des animaux dangereux ou errants. Les conditions techniques d'utilisation de ces armes sont fixées par arrêté du ministre de l'intérieur et du ministre de l'agriculture.

### **Paragraphe 3 : Autorisation (Articles R511-18 à R511-20)**

#### **Article R511-18**

**Modifié par Décret n°2016-1616 du 28 novembre 2016 - art. 2**

Sur demande motivée du maire pour un ou plusieurs agents nommément désignés, le préfet de département peut accorder une autorisation individuelle de porter une arme pour l'accomplissement des missions définies au paragraphe 2 de la présente sous-section ou de certaines d'entre elles. Le maire précise dans sa demande les missions habituellement confiées à l'agent ainsi que les circonstances de leur exercice. Il joint également à cette demande un certificat médical datant de moins de quinze jours, placé sous pli fermé, attestant que l'état de santé physique et psychique de l'agent n'est pas incompatible avec le port d'une arme.

Le cas échéant, l'autorisation délivrée par le préfet précise expressément si l'agent est autorisé à porter une arme en dehors des limites de sa commune de rattachement dans le cadre de la convention locale de sûreté des transports collectifs prévue à l'article L. 511-1.

#### **Article R511-19**

**Modifié par Décret n°2016-1616 du 28 novembre 2016 - art. 4**

L'autorisation de port d'une arme mentionnée aux 1°, a du 2° et 3° de l'article R. 511-12 ne peut être délivrée qu'aux agents ayant suivi avec succès une formation préalable attestée par le Centre national de la fonction publique territoriale.

Les agents dont l'identité a été communiquée à cette fin au Centre national de la fonction publique territoriale par le préfet du département sont autorisés à transporter l'arme remise par la commune pour se rendre aux séances de formation, à l'exclusion de tout autre usage. La convocation à la formation vaut titre de transport légitime de l'arme.

En vue de cette formation et par dérogation au premier alinéa de l'article R. 511-30, sur demande du maire, le préfet de département délivre à la commune une autorisation d'acquisition et de détention de l'arme. L'autorisation est retirée si l'agent n'obtient pas l'attestation de formation.

L'autorisation de port d'arme ne peut être délivrée que si une convention de coordination a été conclue conformément aux dispositions de l'article L. 512-4.

Les dispositions du premier alinéa ne s'appliquent pas aux demandes concernant les agents de police municipale qui ont été détenteurs de l'autorisation de port d'arme mentionnée au même alinéa avant le 1er juillet 2008.

#### **Article R511-20**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

Si l'agent cesse définitivement d'exercer les missions définies au paragraphe 2 de la présente sous-section, l'autorisation de port d'arme devient caduque.

La notification à l'agent de police municipale du retrait de l'agrément prévu à l'article L. 511-2 rend caduque son autorisation de port d'arme.

La suspension de l'agrément dans les conditions fixées au même article entraîne la suspension de l'autorisation de port d'arme.

### **Paragraphe 4 : Formation et entraînement (Articles R511-21 à R511-22-2)**

## Article R511-21

Modifié par Décret n°2016-1616 du 28 novembre 2016 - art. 5

Les agents de police municipale autorisés à porter une arme mentionnée aux 1°, a du 2° et 3° de l'article R. 511-12 sont astreints à suivre périodiquement un entraînement au maniement de cette arme, défini dans les conditions prévues à l'article R. 511-22. Le préfet de département peut suspendre l'autorisation de port d'arme d'un agent qui n'a pas suivi les séances d'entraînement réglementaires, jusqu'à l'accomplissement de cette obligation. A cette fin, il est informé par le Centre national de la fonction publique territoriale de tout manquement à l'obligation d'assiduité.

Sans préjudice d'autres motifs liés à la sécurité publique, le préfet de département peut également retirer l'autorisation de port d'arme d'un agent dont l'inaptitude au port ou à l'usage de l'arme a été constatée par le moniteur de la police municipale ou par le fonctionnaire de la police nationale ou l'officier de la gendarmerie nationale assurant les fonctions de directeur de la séance d'entraînement. Ce retrait peut être précédé d'une suspension à titre conservatoire.

## Article R511-22

Modifié par Décret n°2016-1616 du 28 novembre 2016 - art. 6

La formation préalable à l'autorisation de port d'arme mentionnée à l'article R. 511-19 et la formation d'entraînement mentionnée à l'article R. 511-21 sont organisées par le Centre national de la fonction publique territoriale et assurées dans les conditions prévues à l'article L. 511-6.

Ces formations peuvent être assurées par des agents de police municipale, moniteurs en maniement des armes, qui sont formés à cette fonction par le Centre national de la fonction publique territoriale avec le concours des administrations et établissements publics de l'Etat.

Eu égard à la spécificité des risques liés à l'emploi d'une arme mentionnée au d du 1° de l'article R. 511-12, une formation spécifique préalable à l'autorisation de port de celle-ci et une formation spécifique d'entraînement, qui tiennent compte de ses particularités d'emploi, sont organisées par le Centre national de la fonction publique territoriale, dans les conditions mentionnées aux premier et deuxième alinéas. La formation spécifique préalable est sanctionnée par un certificat individuel délivré aux agents de police municipale.

Un arrêté du ministre de l'intérieur fixe le contenu et la durée de ces formations ainsi que les règles relatives à la délivrance du certificat de moniteur de police municipale en maniement des armes et à l'exercice de cette fonction et celles relatives à la délivrance du certificat individuel mentionné à l'alinéa précédent.

## Article R511-22-1

Création DÉCRET n°2015-602 du 2 juin 2015 - art. 1

Le Centre national de la fonction publique territoriale peut acquérir les munitions nécessaires aux formations prévues à l'article R. 511-22 et correspondant aux armes que les agents de police municipale peuvent être autorisés à porter. Les acquisitions sont effectuées chaque année en fonction de l'estimation des besoins annuels de formation.

Les munitions sont directement livrées aux centres de formation désignés par la convention mentionnée à l'article L. 511-6. La livraison s'effectue dans les conditions prévues aux articles R. 315-12 à R. 315-18. Toutefois, une partie des munitions peut être provisoirement détenue par le Centre national de la fonction publique territoriale dans les conditions prévues à l'article R. 511-22-2.

## Article R511-22-2

Création DÉCRET n°2015-602 du 2 juin 2015 - art. 1

Le Centre national de la fonction publique territoriale peut détenir un stock limité de munitions afin de répondre à des besoins imprévus d'approvisionnement de la part des centres de formation. Ces munitions sont déposées dans un coffre-fort ou une armoire forte, scellés au mur ou au sol d'une pièce sécurisée.

Il est tenu un registre d'inventaire des munitions, coté et paraphé à chaque page par le président du Centre national de la fonction publique territoriale ou la personne qu'il désigne à cet effet. Le registre mentionne la catégorie, le type et le nombre des munitions détenues.

Le Centre national de la fonction publique territoriale tient un état mensuel retraçant les entrées et les sorties de munitions figurant au registre d'inventaire. Les états mensuels sont conservés pendant un délai de trois ans.

Le registre et les états mensuels peuvent être contrôlés à tout moment par le représentant de l'Etat dans le département conformément aux dispositions de l'article L. 314-4.

Le Centre national de la fonction publique territoriale signale sans délai le vol ou la perte de munitions au représentant de l'Etat dans le département.

## Paragraphe 5 : Conditions de port et d'emploi des armes (Articles R511-23 à R511-29)

### Article R511-23

Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.

L'agent de police municipale ne peut faire usage de l'arme qui lui a été remise qu'en cas de légitime défense, dans les conditions prévues par l'article 122-5 du code pénal.

### Article R511-24

Modifié par Décret n°2020-511 du 2 mai 2020 - art. 2

Tout agent de police municipale détenteur de l'autorisation mentionnée à l'article R. 511-18 ne peut porter, pour l'accomplissement des missions mentionnées au paragraphe 2 de la présente sous-section, que des armes, des éléments d'arme et des munitions qui lui ont été remis par la commune qui l'emploie.

Une arme mentionnée aux c et d du 1° ou au 3° de l'article R. 511-12 peut être portée indifféremment par plusieurs agents de police municipale détenteurs de l'autorisation mentionnée à l'article R. 511-18 au cours d'une même mission.

Pour l'accomplissement des missions mentionnées au paragraphe 2 de la présente sous-section un agent de police municipale détenteur de l'autorisation mentionnée à l'article R. 511-18 ne peut porter qu'une seule arme parmi celles mentionnées aux a et b du 1° de l'article R. 511-12.

#### **Article R511-25**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

Lors de l'exercice des missions définies au paragraphe 2 de la présente sous-section, l'agent de police municipale porte l'arme de façon continue et apparente.

Les armes mentionnées aux a, b et d du 1° de l'article R. 511-12 sont portées dans leur étui. Elles sont approvisionnées. Elles sont, suivant le type d'arme, en position de sécurité ou non armées.

Les armes mentionnées au c du 1° et au 3° de l'article R. 511-12 sont portées dans leur étui ou en bandoulière. Elles sont approvisionnées. Suivant le type d'arme, soit le levier de sûreté est mis, soit elles sont en position de sécurité ou non armées. Un arrêté du ministre de l'intérieur fixe les conditions relatives aux règles, modalités et précautions particulières d'emploi des armes mentionnées au d du 1° de l'article R. 511-12. Il précise notamment les cas et conditions dans lesquels le recours à cette arme présente des risques spécifiques appelant le respect de consignes particulières par son utilisateur, voire l'interdiction de son utilisation, ainsi que la conduite à tenir et les diligences médicales à accomplir après usage de l'arme lorsque la personne atteinte le demande ou que son état paraît l'imposer.

#### **Article R511-26**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

A la fin du service, les armes remises à l'agent de police municipale et, le cas échéant, les munitions correspondantes sont réintégrées dans les coffres-forts ou armoires fortes du poste de police municipale, conformément à l'article R. 511-32.

#### **Article R511-27**

**Modifié par Décret n°2016-1616 du 28 novembre 2016 - art. 8**

Pour les séances de formation prévues par l'article R. 511-22, lors des trajets entre le poste de police municipale et le centre d'entraînement, l'agent de police municipale transporte, déchargée et rangée dans une valise fermée à clé, ou, pour les armes mentionnées aux c et d du 1° et au 3° de l'article R. 511-12, dans un sac ou une housse spécifiquement prévus à cet effet, l'arme qui lui a été remise. Toutefois, pour les trajets relatifs à la formation d'entraînement, l'agent de police municipale peut, s'il utilise un véhicule sérigraphié et se déplace en tenue, porter l'arme de poing à la ceinture. Il prend toutes les précautions utiles de nature à éviter le vol de l'arme et des munitions.

#### **Article R511-28**

**Modifié par Décret n°2022-1409 du 7 novembre 2022 - art. 1**

Les armes mentionnées au d du 1° de l'article R. 511-12 sont équipées de systèmes de contrôle permettant d'assurer la traçabilité et la vérification de leur utilisation. L'utilisation de ces armes donne lieu à un enregistrement visuel et sonore effectué soit par un dispositif à déclenchement automatique intégré ou connecté à l'arme, soit par la caméra individuelle dont l'agent porteur de l'arme est doté conformément à l'article L. 241-2 et qu'il déclenche au plus tard lors de la mise sous tension de l'arme.

Le maire communique sans délai au préfet de département et au procureur de la République les instructions adressées aux agents de police municipale. Ces instructions identifient, parmi les missions décrites au paragraphe 2 de la présente sous-section, celles pour l'exercice desquelles le port de ces armes est autorisé.

Chaque usage d'une arme mentionnée au d du 1° de l'article R. 511-12 fait l'objet d'un rapport à l'attention du maire, portant notamment sur les circonstances de l'intervention et sur les conditions d'utilisation de l'arme.

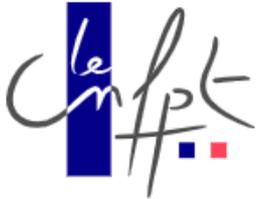
Dans le cadre de l'évaluation de la convention de coordination mentionnée à l'article R. 511-19, le maire adresse chaque année au préfet de département et au procureur de la République un rapport sur l'emploi de ces armes au cours de l'année écoulée, accompagné de la copie des rapports prévus à l'alinéa précédent.

Le maire adresse au Centre national de la fonction publique territoriale, s'il le juge utile, ses propositions d'évolution de la formation spécifique mentionnée à l'article R. 511-22.

#### **Article R511-29**

**Création Décret n°2013-1113 du 4 décembre 2013 - art.**

L'agent de police municipale est tenu de signaler sans délai à l'autorité hiérarchique dont il relève tout vol, perte ou détérioration de l'arme ou des munitions qui lui ont été remises.



# LA FORMATION PRÉALABLE À L'ARMEMENT

## Public

- > Les agents concernés par la formation préalable sont ceux pour lesquels le maire a demandé au préfet une autorisation de port d'une des armes précitées, dans les conditions fixées à l'article 4 du décret du 24 mars 2000.
- > **Cette nouvelle obligation de formation ne concerne que les agents qui n'ont jamais été détenteurs de l'autorisation concernée.**
- > Les agents autorisés au port d'une arme à la date d'entrée en vigueur du décret du 3 août 2007 ne seront donc pas soumis à cette obligation lors d'un futur renouvellement d'autorisation de port de cette même arme, à l'occasion d'une mutation par exemple (art. 8 du décret précité).

## Durée de la formation

- > Formation modulaire dont la durée va dépendre de la dotation en armement de chaque agent, qui comporte un tronc commun de 12 heures sur le cadrage juridique et des modules correspondants au type d'arme de dotation :
  - 45 heures pour les armes de 4<sup>ème</sup> catégorie : arme à feu de poing de type revolver ou pistolet semi-automatique ;
  - 3 heures pour le Lanceur de Balles de Défense (type Flash-ball) ;
  - 18 heures pour l'arme de 6<sup>ème</sup> catégorie Bâton de Défense à Poignée Latérale (type Tonfa).
- > 12 heures pour le pistolet à impulsion électrique

**La durée de la formation peut donc varier de 15 heures à 90 heures.**

## Déroulement de la formation

- > Les cours se déroulent soit dans le cadre d'un dispositif national (Ecole de Police Nationale), soit dans le cadre d'un dispositif local mis en place pour une ou plusieurs collectivités.
- > Des évaluations sont effectuées après chaque module de formation.

## Coût financier

- > Une délibération du Conseil d'Administration du CNFPT fixe le montant de la redevance due par les collectivités pour les formations préalables à l'armement en fonction des types d'armes utilisés.

## Modalités d'inscription

- > La Préfecture saisit le CNFPT sur la base d'une demande de port d'arme formulée par une collectivité.
- > Un **bulletin d'inscription spécifique** est téléchargeable en bas de page.

## Evaluation

- > Evaluation sur l'environnement juridique du port d'arme et évaluation technique en fonction du type d'arme

## Remise de l'attestation

- > Lorsque l'agent a validé sa formation le CNFPT adresse une attestation de réussite à l'agent, à la collectivité et au préfet.

DOSSIER

# RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)



Mis à jour le 09/11/2021

## Prévention

**Il n'existe pas de solutions toutes faites pour lutter contre les risques psychosociaux ; d'une entreprise à l'autre, d'une situation de travail à l'autre, les facteurs de RPS sont différents. Les solutions sont donc à rechercher pour chaque entreprise, après une évaluation ou un diagnostic approfondi des facteurs de RPS qui lui sont propres. La démarche de prévention collective, centrée sur le travail et son organisation, est à privilégier.**

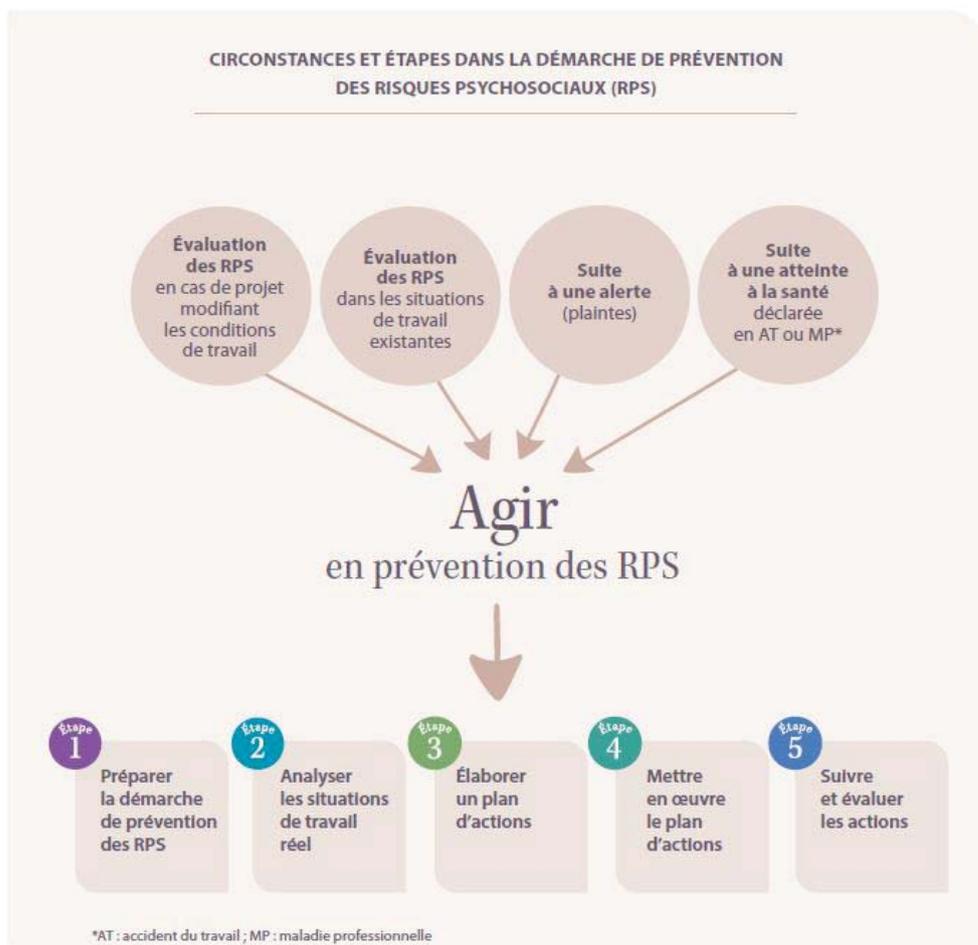
Prévenir les RPS, c'est avant tout mettre en place des modes d'organisation qui soient favorables à la santé physique et mentale des salariés : travail en équipe, utilisation des compétences des salariés, marges de manœuvre suffisantes, participation des salariés aux décisions les concernant...

Une démarche de prévention collective doit permettre d'évaluer précisément le niveau de risques, d'en identifier les sources et de mettre en place un plan d'actions. Une telle démarche permet une prévention efficace et durable.

## Démarche de prévention centrée sur le travail et son organisation

La démarche de prévention des RPS peut suivre des méthodologies différentes, selon la taille de l'entreprise (et donc ses ressources), le niveau de qualité du dialogue social, si elle se situe en amont dans une démarche d'évaluation a priori des risques, ou au contraire si elle est amenée à agir suite à un événement grave. La démarche de prévention sera également différente si elle aborde l'ensemble des risques psychosociaux ou au contraire une problématique particulière, par exemple le harcèlement moral ou sexuel ou les violences externes.

La démarche proposée répond à quatre circonstances pour agir en prévention des RPS et cinq étapes.



## Quatre circonstances permettent d'engager une démarche de prévention des RPS

- **Au moment de l'évaluation des risques, lors d'un projet de conception d'une nouvelle situation de travail** ou de modification importante de l'organisation du travail.
- **Au moment de l'évaluation des risques professionnels, dans les situations de travail existantes** (voir nos **outils méthodologiques** <sup>1</sup> pour évaluer les facteurs de risque et les intégrer dans le document unique).
- **Suite à une alerte.** Cette alerte peut émaner directement des personnes exposées à des RPS, de collègues, du responsable hiérarchique, du service des ressources humaines, des représentants du personnel, du service de prévention et de santé au travail, de la Carsat/Cramif/CGSS, de l'agent de contrôle de l'inspection du travail. Ces situations d'alerte peuvent renvoyer à des tensions, des conflits ou des disputes entre collègues ; elles peuvent s'exprimer par des plaintes de « harcèlement » ou se manifester par des signes de mal-être, des plaintes, des absences...
- **Suite à une atteinte à la santé, déclarée en lien avec le travail** (un accident du travail ou une maladie professionnelle). Cette situation peut parfois être proche de l'alerte. La différence essentielle réside dans la déclaration, ce qui lui confère un autre statut et donne accès à d'autres modalités de prévention dans l'entreprise.

<sup>1</sup> <https://www.inrs.fr/publications/outils/methodesRPS.html>

En cas de situations très dégradées, avec un retentissement avéré sur la santé des salariés, des mesures préalables de prise en charge des salariés en difficulté doivent être mises en œuvre, en lien avec le service de prévention et de santé au travail.

## Cinq principales étapes

Quelle que soit la circonstance qui amène à agir, la démarche de prévention des RPS, comme celle des autres risques professionnels, s'articule autour de cinq principales étapes.

### Préparer la démarche de prévention

La première étape consiste à définir un cadre et des règles de fonctionnement. Ces règles sont à élaborer et à valider avec le CSE, s'il existe dans l'entreprise, ou avec les salariés. Pour que la démarche aboutisse à la mise en œuvre d'actions de prévention concrètes et opérationnelles, il est important de respecter les points suivants :

- **la démarche de prévention doit être centrée sur l'analyse des situations de travail** et non pas sur une analyse psychologique des comportements des salariés ou de leur vie privée. Il ne s'agit pas non plus de s'inscrire dans une recherche de responsabilité. Il est conseillé de dissocier dans le temps l'analyse centrée sur la recherche des causes dans l'organisation du travail d'une éventuelle démarche de recherche de responsabilité ;
- **la démarche doit être participative** et impliquer les représentants du personnel et le service de prévention et de santé au travail. La prévention des RPS ne peut être envisagée sans la participation des salariés. L'implication des représentants du personnel est également un facteur de réussite ;
- **l'employeur doit s'engager** à donner les moyens nécessaires à l'analyse des situations de travail (temps, sensibilisation ou formation, accès aux documents ou informations pouvant être utiles pour l'analyse), à être présent à certaines étapes clés de la démarche (préparation, définition du plan d'actions, suivi de ce dernier), à protéger la parole des salariés interrogés dans le cadre de la démarche de prévention, à mettre en œuvre des actions de prévention qui tiennent compte des résultats de l'analyse (ne pas produire de diagnostic sans suite, au risque de démobiliser les salariés). L'ensemble des règles encadrant la démarche de prévention est formalisé par écrit et les acteurs de l'entreprise impliqués s'engagent formellement à les respecter. Ces règles sont portées à la connaissance de l'ensemble des salariés.

### Analyser les situations de travail réelles

La deuxième étape vise à comprendre les conditions d'exposition des salariés aux facteurs de risques psychosociaux, repérer ce qui fonctionne bien et qui doit être préservé. Cette analyse passe par l'évocation de situations de travail concrètes, d'exemples, de faits objectivables. Ce temps d'analyse est incontournable pour éviter la mise en œuvre de solutions « toutes faites » qui se révéleraient inadaptées.

### Se faire accompagner ?

La mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est du ressort de l'employeur, en concertation avec les acteurs de l'entreprise. Toutefois, il peut arriver que ce travail soit difficile à mettre en œuvre sans accompagnement. Afin d'initier la démarche, l'entreprise pourra faire appel par exemple au service prévention de la Carsat/Cramif/CGSS dont elle dépend ou à son service de prévention et de santé au travail, pour une information/formation sur les RPS ou des conseils méthodologiques.

Si l'entreprise n'a pas les moyens en temps, en compétences, si elle manque de recul ou d'objectivité, si la situation est très tendue, elle peut solliciter l'intervention d'un cabinet-conseil pour réaliser en particulier le travail d'analyse.

Ce recours à des compétences extérieures doit néanmoins rester ponctuel et limité à des circonstances particulières. L'entreprise doit pouvoir bénéficier d'un transfert de compétences suite à cette intervention extérieure. L'objectif est que les acteurs deviennent autonomes sur ce sujet comme ils doivent essayer de l'être pour les autres risques professionnels.

La troisième étape correspond à l'élaboration du plan d'actions. Il doit découler des résultats de l'analyse et porter sur des actions centrées sur le travail.

## Exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention des risques psychosociaux

- Adapter le travail demandé aux capacités et aux ressources des salariés.
- Organiser le travail pour le rendre stimulant.
- Définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun.
- Donner la possibilité aux salariés de participer aux actions de changements qui affecteront leur travail.
- Améliorer la communication sur la stratégie de l'entreprise et réduire les incertitudes.
- Faciliter les échanges et le dialogue entre tous les acteurs de l'entreprise.

## Mettre en œuvre le plan d'actions

La quatrième étape est la mise en œuvre effective du plan d'actions. L'employeur en est responsable mais il peut désigner des personnes pour sa bonne exécution. Elle nécessite l'allocation de ressources et la définition de délais de réalisation.

## Suivre et évaluer les actions

La cinquième étape consiste à suivre et évaluer les actions mises en œuvre. L'objectif est de connaître l'efficacité des mesures prises et de les ajuster si besoin.

## Évaluer les interventions de prévention des RPS-TMS

Un guide<sup>2</sup> destiné aux intervenants (institutionnels, consultants, médecins du travail, IPRP...) permet d'évaluer leurs interventions auprès des entreprises et de tirer tous les enseignements pour améliorer leur pratique ultérieure.

<sup>2</sup> <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206328>

Si l'entreprise a un projet de prévention plus spécifique concernant les violences externes ou internes par exemple, elle peut adapter la démarche de prévention collective pour les analyser plus en détail (voir les dossiers « **Agressions et violences externes**<sup>3</sup> » et « **Harcèlement et violence interne**<sup>4</sup> »).

<sup>3</sup> <https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/ce-qu-il-faut-retenir.html>

<sup>4</sup> <https://www.inrs.fr/risques/harcelements-violences-internes.html>

## Autres approches

En dehors de la démarche de prévention centrée sur le travail, d'autres approches existent. Certaines visent à accroître les ressources des salariés et mettre en place des procédures quand les risques sont présents (formation à la gestion du stress, à la gestion des conflits, aide à l'élaboration d'une procédure d'alerte en cas de situation de violence avérée...). Bien que nécessaires dans certains cas, ces actions ne sont pas suffisantes. La prévention vise à adapter le travail à l'homme et non l'inverse.

Des procédures de médiation sont parfois proposées quand le problème apparent se présente comme un conflit de personnes. Or, très souvent, les conflits au travail trouvent leur origine dans l'organisation du travail elle-même. Faire intervenir un médiateur professionnel proposant une démarche uniquement centrée sur les aspects relationnels ne permettra pas de remonter aux causes organisationnelles du différend.

## Prise en charge des salariés en difficulté

Cette réponse d'urgence s'adresse aux personnes ayant des soucis de santé et n'étant plus en mesure de faire face aux contraintes imposées par leur travail. Elle peut prendre la forme d'un suivi médical ou psychologique, d'une écoute ou d'un soutien via une cellule d'écoute ou un numéro vert. L'objectif est d'éviter que l'état de santé de ces personnes ne se détériore davantage. Indispensable dans certains cas, ce type de réponse est cependant loin d'être suffisant. Une démarche de prévention collective est également nécessaire.

Il existe également des **actions orientées vers la qualité de vie ou le bien-être au travail**<sup>5</sup>. Elles relèvent d'enjeux complémentaires à la démarche de prévention des risques psychosociaux, telles que la performance de l'entreprise, l'égalité hommes-femmes, la conciliation des temps de vie et de travail, la démocratie sociale dans l'entreprise. Initier une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail n'est pas en soi l'assurance de réduire les facteurs de risques psychosociaux dans l'entreprise. La prévention des risques psychosociaux est donc un point de passage incontournable avant d'engager d'autres démarches complémentaires.

<sup>5</sup> <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED+8002>



Association Nationale des Directeurs  
et Directeurs-Adjointes des Centres De Gestion  
de la Fonction Publique Territoriale

FICHE N° 5  
***QVT au cœur  
des évolutions  
organisationnelles***

## ***Fiche n° 5***

# QVT AU COEUR DES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

La QVT se situe à la croisée des enjeux politiques, des changements de la société et de l'efficacité du service public. Dans ce contexte, le travail des agents est guidé par l'évolution des politiques publiques, les attentes des usagers et les moyens mis à disposition par la collectivité.

Il est alors nécessaire de « désigner » les services pour les transformer afin de répondre aux enjeux qui sont en constante évolution, de par le principe de mutabilité et d'adaptabilité du service public.

De ce fait, la question du travail et de son organisation est centrale, doit faire partie intégrante des objectifs stratégiques de la collectivité et être prise en compte dans son fonctionnement quotidien, afin notamment d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociétales et politiques.

## ***1. Notion de "résistance au changement"***

La réussite d'un changement doit s'envisager comme un vrai atout de développement collectif et individuel. Intégrer des pratiques d'accompagnement du changement au quotidien dans la gestion de l'activité des collectivités est à considérer comme un investissement et un outil transversal au service de tous. Prévenir la résistance au changement, c'est inclure le changement dans le quotidien du travail, en préparant les organisations à la compréhension partagée de l'évolution rapide de l'environnement de travail des agents à tous les niveaux.

En effet, toute nouvelle transformation éloigne l'agent de ce qu'il connaît, de ce qu'il maîtrise, ce qui, dans nos organisations en perpétuel mouvement, peut être générateur de stress, facteur impactant la QVT.

Aussi, il est nécessaire d'encourager les agents à participer pleinement à la résolution des problèmes afin de les aider à développer leur agilité et habileté individuelle et collective, essentielle à une meilleure adaptation aux changements.

En effet, chaque fois que la hiérarchie "impose" une solution qui semble légitime, sans avoir impliqué les agents concernés dans la résolution du problème, elle "détruit" toute forme de prise d'initiative, de confiance en soi et de motivation. Intégré, l'agent se sent considéré, car consulté sur l'impact des organisations qui le concerne, il trouvera une motivation dans son travail et sera acteur de sa future situation de travail. Ainsi, il se sentira mieux au travail et par conséquent, sera plus efficace.

Le travail devient alors un objet de débat pour faire émerger la créativité collective capable de penser des projets et des services innovants, utiles, facilement utilisables par les usagers et commodément réalisables par les agents. Ainsi, le travail devient une source de satisfaction et d'épanouissement professionnel et extra-professionnel pour l'agent, et créateur de valeurs et de performance pour la collectivité.

Dans cette approche de la conduite du changement, il y a un réel changement de paradigme et un impact fort sur le processus habituel de conduite de projet et de prise de décision. En effet, les objectifs de QVT doivent être clairement définis, politiquement affichés et intégrés au fonctionnement général et aux projets de la collectivité.

## ***2. Démarche d'accompagnement au changement pour agir sur la Qualité de Vie au Travail***

Cette démarche permet de promouvoir une autre manière de penser et d'agir individuellement et collectivement sur l'organisation et le contenu du travail, et amène à un autre processus de prise de décision.

En effet, toute décision engendrant une transformation dans l'activité de travail des agents présente une part de risque, mais l'implication et la considération des agents à chaque étape est un élément déterminant dans la réussite du changement.

L'amélioration ou la transformation d'un service, ou la création d'un projet passe par différentes étapes d'accompagnement au changement.

## **2.1. Diagnostic**

Il faut d'abord évaluer la situation actuelle, comprendre les besoins pour définir les objectifs des transformations en associant les agents et les usagers. Cette phase consiste à identifier et analyser les enjeux dans la mise en œuvre des stratégies de transformation :

- au niveau des politiques publiques (le contexte normatif : évolution des attentes locales, régionales, nationales, internationales...)
- au niveau sociétal (attentes des usagers, évolution de l'intérêt général, mutation de la société...)
- au niveau du travail (contexte financier, mutualisation, performance des organisations, attentes des agents, niveau de responsabilité et d'autonomie, absentéisme, disponibilité des compétences, marges de manœuvre...).

Cette phase doit permettre de se projeter dans l'avenir pour identifier les axes sur lesquels il serait souhaitable de progresser. En effet, les projets portés aujourd'hui par la collectivité ont un impact fort sur les conditions de travail de demain.

La démarche doit avant tout être portée par les acteurs déterminants : l'autorité territoriale, les membres du Copil QVT, mais également par les managers, et enfin les acteurs de chaque situation concernée.

Une difficulté régulièrement rencontrée lors de projets de changements, mutations, fusions, réside dans l'absence d'identification par les élus des conséquences des choix politiques sur l'activité de travail. En effet, les élus peuvent concentrer leurs réflexions et leurs actions sur les réponses à apporter aux usagers de leur territoire, au détriment du rôle d' élu-employeur et de l'impact des transformations sur l'organisation du travail des agents. L'articulation insuffisante entre politiques et organisation des services peut entraver l'anticipation nécessaire des changements, avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur la qualité du service public rendu aux usagers.

## **2.2. Conception du projet et simulation des transformations**

Cette deuxième étape se déroule en plusieurs phases itératives (boucles d'expérimentation) afin de concevoir collectivement, pas après pas, le futur projet ou service.

## Mise en débat du travail

Le but de cette phase est de mettre en débat, au sein d'espaces de discussion, le diagnostic pour nourrir la réflexion et identifier des pistes d'action possibles.

A ce niveau, l'ensemble des parties prenantes de la démarche doit être acteur, en combinant les experts dans leur domaine (technique, administratif, informatique et supports, finances, ressources humaines, santé et sécurité), les managers, les décideurs et le personnel.

Cette organisation doit permettre de débattre de la performance de l'organisation, de la qualité des outils et des règles de travail, et de l'impact du travail sur la santé des agents.

L'objectif est d'échanger sur les jugements de valeurs et les critères de la qualité du travail et de son organisation, en se basant sur des données objectives afin de dépassionner les échanges, et de s'entendre sur le sens et la valeur du travail.

La finalité est de faire converger les représentations de chacun et émerger des priorités d'action.

## Embarquer les équipes dans la conception

Le but est de faire dialoguer les concepteurs du projet avec les futurs utilisateurs (agents et usagers) lors d'une phase de simulation ou de déploiement partiel itérative du projet, afin d'accompagner le changement et de limiter son impact sur le travail.

L'expérimentation terrain est un outil de conduite du changement pour accompagner les projets de transformation qui vont influencer sur les conditions de travail de demain.

C'est une phase de créativité en groupe de travail (concepteur, utilisateur, usager) qui doit permettre de « prototyper », étape par étape, le futur projet ou service, de simuler par l'expérimentation le travail futur des agents, de l'évaluer et de le valider au fur et à mesure de sa conception. Il faut accepter que chacun a le droit à l'erreur, de revenir en arrière et de réajuster le prototype en fonction du retour des simulations. C'est la mise en débat au sein des groupes de travail qui est source de consensus, accepté par le groupe de travail, qui permet d'atteindre l'objectif réel de transformation acceptable par tous et pour tous.

Cela permet de concevoir des solutions innovantes, ressources pour les agents dans leur travail, créateur de valeurs et de performance pour la collectivité, et en accord avec les besoins des usagers.

Embarquer les équipes dans le processus de transformation, c'est rendre chacun acteur du changement. Ainsi, le fait de faire participer les agents à la conception du projet ou du futur service, transformant les conditions de travail de demain, va permettre de valoriser les acteurs, de considérer leurs attentes, renforcer leur engagement au bénéfice de la réussite du projet, et favoriser leur bien-être au travail.

Par ailleurs, il faut être conscient que le dialogue entre concepteurs et futurs utilisateurs peut remettre en cause partiellement le projet ou des décisions déjà prises. Il faut l'accepter et l'autoriser, dans l'intérêt de tous : usagers, utilisateurs et collectivité.

Il convient également de souligner l'importance de la coopération qui implique une reconnaissance et une confiance mutuelle des acteurs entre eux, voire une égalité de statut et de droit, même si les rôles restent très encadrés. Cette démarche demande de former et d'outiller les acteurs, concepteurs et futurs utilisateurs.

Ainsi, au cours de l'expérimentation, l'évaluation du projet, dite évaluation embarquée, se déroule en même temps que la conception et la mise en place du projet. Cela permet des ajustements permanents du projet par les acteurs de terrain qui sont en prise directe avec le projet, dans la conception ou dans la mise en œuvre.

Cette démarche a des impacts sur :

- **La qualité du projet** : réajustement aux conditions réelles, reformulation des objectifs du projet en phase avec la réalité de terrain, réévaluation et ajustement en permanence de la pertinence par l'intégration stratégique du contexte, et en lien avec les objectifs de QVT.
- **Le collectif de travail** : capacité à s'approprier pas à pas les changements induits par le projet, ce qui permet de donner du sens au travail, d'exprimer et d'agir sur les conditions de travail futures, ce qui constitue un mécanisme fort de reconnaissance, et d'anticiper les changements à venir par la phase d'expérimentation qu'il faut voir comme une démarche d'apprentissage.
- **Le renforcement des compétences** : dans le dialogue entre concepteurs et utilisateurs, les uns apprennent des autres, à la fois sur le travail des autres, mais également sur leur propre travail. Cette co-construction du projet permet

un partage des représentations et du regard des autres sur son travail, source de reconception de sa propre activité. Pour que cela se fasse, il faut accepter de remettre en question ses propres pratiques et d'être critiqué sur son organisation de travail.

## Formalisation des transformations et évaluation de leur mise en œuvre

Cette troisième étape a pour objectif de formaliser les transformations (nouveau projet ou service) qui vont être mises en œuvre et qui vont modifier les modalités de travail des agents.

Le groupe de travail a évalué, lors des phases itératives de conception, les changements à venir et leur impact sur le travail, et a validé, étape par étape, la conception du projet. Au final, ces éléments vont permettre de définir ce qui devrait être réellement mis en place afin de préserver les marges de manœuvre et l'autonomie des agents, dans une visée de santé et de la qualité de service.

La décision finale appartient aux managers qui s'appuieront sur le prototype finalisé et sur les « repères de conception » identifiés par le groupe de travail. Toutefois, toutes les propositions de conception pourront ne pas être retenues, mais elles seront alors toutes débattues et analysées avec le groupe de travail.

Par ailleurs, la mise en œuvre des actions retenues par les décideurs doit être réalisée en concertation avec ceux qui organisent le travail, ceux qui conçoivent les outils et règles de travail, et ceux qui réalisent le travail. Cette mise en œuvre doit se faire de manière progressive et concertée, en situation réelle de travail. L'évaluation de l'impact des transformations sur la QVT doit se faire par ceux qui les « vivent » au quotidien. Cette organisation doit permettre des réajustements rapides et faciles. Ainsi, il faut prévoir une phase de mise en œuvre progressive des transformations pré-validées, avec un accompagnement au changement de tous les agents impactés par ces modifications :

- Réélaboration des règles de travail,
- Formation et montée en compétences des agents (avant, pendant et après le déploiement),
- Restructuration de l'organisation,
- Réaménagement des postes de travail,
- ...

Cette démarche peut elle-même faire l'objet d'une mise en place d'espaces

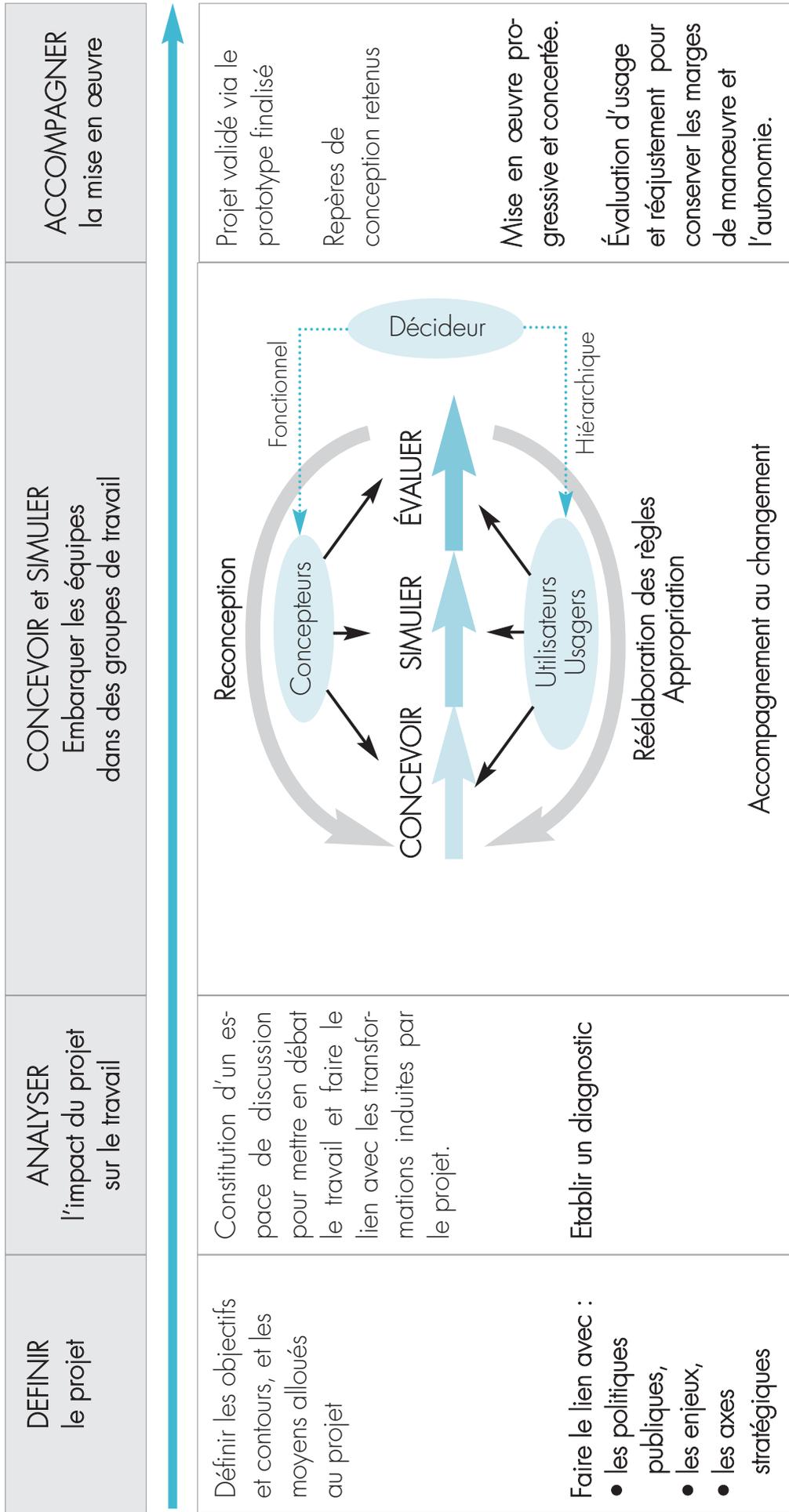


Figure : la démarche d'accompagnement de projet de transformation (adaptée de Van Belleghem, Barcellini et Daniellou, 2013)



## De Zenville à Harmoniville

Dans le cadre de la programmation de la fusion, les directions des différentes collectivités réalisent un diagnostic auprès des agents vis-à-vis de la situation actuelle. En se basant sur les données des analyses, il est constaté que plusieurs axes de réflexion sont à prévoir :

- La communication dans le cadre du projet représente une attente forte des agents des différentes collectivités,
- Un travail sur l'harmonisation des documents internes (règlement intérieur, fiche de poste, entretien d'évaluation), les règles RH (horaires de travail, télétravail...) est à prévoir, vue la variabilité d'une commune à l'autre,
- Une action de présentation est attendue par les agents, afin d'apprendre à se connaître.

### ***3. Instances et les outils pour accompagner le changement***

#### ***3.1. Les instances de dialogue pour agir sur la QVT***

- Autorité territoriale et organe délibérant

Ils doivent définir les politiques publiques et les axes stratégiques des transformations souhaitées afin de répondre à leurs prérogatives et aux attentes des administrés et des usagers.

Il est primordial que les objectifs, les contours et les moyens alloués soient clarifiés avant d'entreprendre toute transformation, et de déléguer sa mise en œuvre.

- CoPil QVT

Le Comité de Pilotage QVT est le garant de la méthode sur la gestion et l'analyse des projets et sur la démarche d'accompagnement au changement pour agir sur la QVT. Il coordonne la mission en identifiant un pilote pour chaque projet.

Le CoPil QVT est l'interface à chaque point d'étape des projets, entre l'organe délibérant et le(s) groupe(s) de travail.

L'autorité territoriale impulse les démarches nécessaires à l'accompagnement au changement, la ligne hiérarchique par son action transversale organise et donne les moyens, le CoPil est garant de la méthode et est un organe de validation à chaque étape.

Il peut être composé d'un représentant de l'autorité territoriale (Maire, Président, Adjoint, Vice-Président), du Directeur Général des Services, de responsables de service, du responsable RH, de l'Assistant ou du Conseiller de Prévention, et d'un ou plusieurs représentants du personnel.

- **Instances Consultatives**

Les instances consultatives sont le lieu du débat social. Elles sont consultées en amont, pendant et après chaque étape de la mise en œuvre des transformations.

- **Participants aux espaces de discussion**

En fonction des objectifs de chaque espace de discussion, la composition sera différente. Toutefois, chaque espace est piloté par une personne ressource, compétente, formée et garante de la méthode pour animer les débats. La majeure partie des participants est composée des agents dont le travail est en lien avec l'objet de la mise en débat.

- **Groupes de travail**

Les groupes de travail sont réunis pour co-concevoir le fruit des transformations. Les participants se composent à la fois des concepteurs de l'objet final, des utilisateurs, voire des usagers finaux (projet architectural, nouvelle organisation, nouveau service, ...). Il est important que tous les groupes hiérarchiques soient représentés, mais chacun doit pouvoir influencer sur la décision collective.

Chaque groupe de travail doit être piloté par une personne ressource, compétente, formée et garante de la méthode pour animer les échanges et arriver à un consensus dans les prises de décision.

## 3.2. Outils pour la mise en œuvre de la démarche

Divers outils peuvent être mis en place dans le cadre de l'établissement d'une politique de QVT :

- Les chartes en lien avec la QVT (voir fiche n° 10),
- Améliorer les pratiques managériales (cf. fiches n° 6-1 et n° 6-2),
- Manager agile (cf. fiche n° 6-3),
- La formation des managers (voir fiche n° 6-4),
- L'entretien professionnel (cf. fiche n° 6-5),
- Le télétravail (voir fiche n° 7-1),
- L'adaptation des temps de vie (voir fiche n° 7),
- La conception et l'animation d'espaces de travail (voir fiche n° 8).



### De Zenville à Harmoniville

Afin de mener une politique de QVT liée à la fusion des collectivités, un COPIL QVT est établi avec des élus des différentes collectivités et des membres des directions (Directeur Général des Services, Directeur des Ressources Humaines).

Au niveau des différents services identifiés dans les collectivités, un groupe de travail intercommunal est créé. Il intègre un membre du COPIL QVT, désigné comme personne ressource, ainsi que les agents ayant des postes similaires.

Le COPIL QVT définit les différents points devant être analysés au niveau des groupes de travail. Les personnes ressources présentent ces éléments aux groupes de travail pour échanger et définir les points d'attention à prévoir.

A travers ces groupes, plusieurs points sont traités :

- Les règles de fonctionnement d'Harmoniville,
- L'établissement de documents internes pour la future collectivité d'Harmoniville,
- Les axes de communication à mettre en œuvre dans le cadre du projet de fusion,
- ...

Au fur et à mesure des travaux, les éléments établis par les groupes de travail sont présentés au sein du COPIL.

En parallèle, les agents des différentes collectivités sont informés des travaux réalisés par les groupes de travail et le COPIL QVT.

# 9 RISQUES PSYCHOSOCIAUX CONSEILS POUR AGIR AU QUOTIDIEN

**1** ÉVALUEZ LA CHARGE DE TRAVAIL



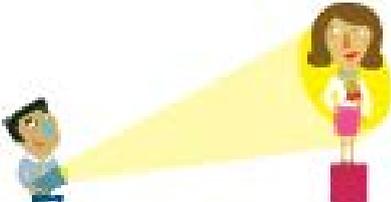
**2** DONNEZ DE L'AUTONOMIE À VOS SALARIÉS



**3** SOUTENEZ VOS COLLABORATEURS



**4** TÉMOIGNEZ DE LA RECONNAISSANCE



**5** DONNEZ DU SENS AU TRAVAIL



**6** AGISSEZ FACE AUX AGRSSIONS EXTERNES



**7** COMMUNIQUEZ SUR LES CHANGEMENTS



**8** FACILITEZ LA CONCILIATION TRAVAIL ET VIE PRIVÉE



**9** BANNISSEZ TOUTE FORME DE VIOLENCE



Plus d'informations  
sur [www.inrs.fr/RPS](http://www.inrs.fr/RPS)



## Code du travail

### Code du travail

Version en vigueur au 05 mai 2025

Partie réglementaire (Articles R1111-1 à R8323-2)

Quatrième partie : Santé et sécurité au travail (Articles R4121-1 à R4823-6)

Livre Ier : Dispositions générales (Articles R4121-1 à D4163-48)

Titre VI : Dispositions relatives à la prévention des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels et au compte professionnel de prévention (Articles D4161-1 à D4163-48)

Chapitre III : Compte professionnel de prévention (Articles R4163-1 à D4163-30-5)

Section 1 : Dispositions générales (Articles D4163-2 à R4163-7)

#### Article D4163-2

Modifié par Décret n°2023-760 du 10 août 2023 - art. 3

Les seuils associés aux facteurs de risques professionnels mentionnés au I de l'article L. 4163-1 sont ainsi fixés :

1° Au titre de l'environnement physique agressif :

FACTEUR DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		
	Action ou situation	Intensité minimale	Durée minimale
a) Activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1	Interventions ou travaux	1 200 hectopascals	60 interventions ou travaux par an
b) Températures extrêmes	Température inférieure ou égale à 5 degrés Celsius ou au moins égale à 30 degrés Celsius		900 heures par an
c) Bruit mentionné à l'article R. 4431-1	Niveau d'exposition au bruit rapporté à une période de référence de huit heures d'au moins 81 décibels (A)		600 heures par an
	Exposition à un niveau de pression acoustique de crête au moins égal à 135 décibels (C)		120 fois par an

2° Au titre de certains rythmes de travail :

FACTEURS DE RISQUES PROFESSIONNELS	SEUIL		Durée minimale
	Action ou situation	Intensité minimale	
a) Travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-2 à L. 3122-5	Une heure de travail entre 24 heures et 5 heures		100 nuits par an
b) Travail en équipes successives alternantes	Travail en équipes successives alternantes impliquant au minimum une heure de travail entre 24 heures et 5 heures		30 nuits par an
c) Travail répétitif caractérisé par la réalisation de travaux impliquant l'exécution de mouvements répétés, sollicitant tout ou partie du membre supérieur, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte	Temps de cycle inférieur ou égal à 30 secondes : 15 actions techniques ou plus		900 heures par an
	Temps de cycle supérieur à 30 secondes, temps de cycle variable ou absence de temps de cycle : 30 actions techniques ou plus par minute		

NOTA :

Conformément à l'article 5 du décret n° 2023-760 du 10 août 2023, ces dispositions entrent en vigueur le 1er septembre 2023.

#### Article D4163-3

Modifié par Décret n°2017-1769 du 27 décembre 2017 - art. 1

L'employeur déclare l'exposition des travailleurs à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4163-1, en cohérence avec l'évaluation des risques prévue à l'article L. 4121-3, au regard des conditions habituelles de travail caractérisant le poste occupé, appréciées en moyenne sur l'année, notamment à partir des données collectives mentionnées au 1° de l'article R. 4121-1-1.

Pour établir cette déclaration, l'employeur peut utiliser, le cas échéant, les postes, métiers ou situations de travail définis dans l'accord collectif de branche étendu mentionné au II de l'article L. 4162-1 ou, à défaut de cet accord collectif, définis par le référentiel professionnel de branche homologué mentionné au II de l'article L. 4163-2 et déterminant l'exposition des travailleurs aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4163-1, en tenant compte des mesures de protection collectives et individuelles appliquées.

Dans le cadre du suivi individuel de l'état de santé du travailleur, le professionnel de santé mentionné au premier alinéa de l'article L. 4624-1 peut demander à l'employeur la communication des informations qu'il déclare en application de l'article L. 4163-1. Le cas échéant, ces informations complètent le dossier médical en santé au travail du travailleur.

NOTA :

Conformément au II de l'article 5 du décret n° 2017-1769 du 27 décembre 2017, jusqu'au 31 décembre 2018, le chapitre III du titre VI du livre Ier de la quatrième partie du code du travail continue à s'appliquer dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur du présent décret.

#### Article D4163-4

Création Décret n°2017-1769 du 27 décembre 2017 - art. 1

Pour les travailleurs mentionnés au 2° du V de l'article L. 4163-1, qui ne sont pas susceptibles d'acquérir des droits au titre du compte professionnel de prévention dans les conditions fixées aux articles L. 4163-4 et suivants et qui sont exposés à des facteurs de risques dans les conditions prévues au I de l'article L. 4163-1, à l'exception des travailleurs soumis à un suivi des effets de l'exposition à certains facteurs de risques professionnels approuvé par arrêté, l'employeur établit une fiche individuelle de suivi indiquant les facteurs de risques professionnels mentionnés à cet article auxquels ils sont exposés au-delà des seuils prévus à l'article D. 4163-2. L'exposition de ces travailleurs est évaluée en cohérence avec l'évaluation des risques prévue à l'article L. 4121-3.

L'employeur remet cette fiche au travailleur au terme de chaque année civile. Il la transmet au travailleur dont le contrat s'achève au cours de l'année civile au plus tard le dernier jour du mois suivant la date de fin de contrat.

L'employeur conserve par tout moyen les fiches de suivi des expositions de ses salariés pendant cinq ans après l'année à laquelle elles se rapportent.

Dans le cadre du suivi individuel de l'état de santé du travailleur, le professionnel de santé mentionné au premier alinéa de l'article L. 4624-1 peut demander à l'employeur la communication de la fiche individuelle de suivi. Le cas échéant, la fiche individuelle de suivi complète le dossier médical en santé au travail du travailleur.

NOTA :

Conformément au II de l'article 5 du décret n° 2017-1769 du 27 décembre 2017, jusqu'au 31 décembre 2018, le chapitre III du titre VI du livre Ier de la quatrième partie du code du travail continue à s'appliquer dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur du présent décret.

## Article D4163-5

**Création Décret n°2017-1769 du 27 décembre 2017 - art. 1**

L'exposition des travailleurs au regard des seuils mentionnés à l'article D. 4163-2 est appréciée après application des mesures de protection collective et individuelle.

Lorsque la durée minimale d'exposition est décomptée en nombre d'heures an, le dépassement du seuil est apprécié en cumulant les durées pendant lesquelles se déroulent chacune des actions ou pendant lesquelles chacune des situations sont constatées.

Lorsque, pour l'application de l'article D. 4163-2, l'employeur apprécie l'exposition d'un travailleur au travail de nuit, il ne prend pas en compte les nuits effectuées dans les conditions du travail en équipes successives alternantes.

NOTA :

Conformément au II de l'article 5 du décret n° 2017-1769 du 27 décembre 2017, jusqu'au 31 décembre 2018, le chapitre III du titre VI du livre Ier de la quatrième partie du code du travail continue à s'appliquer dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur du présent décret.

## Article D4163-6

**Modifié par Décret n°2025-277 du 25 mars 2025 - art. 1**

Le référentiel professionnel de branche mentionné au II de l'article L. 4163-2 est homologué pour une durée de cinq ans par arrêté conjoint des ministres chargés du travail et des affaires sociales après avis du Conseil d'orientation des conditions de travail.

Il ne peut être établi que par une organisation professionnelle représentative dans la branche concernée, dans la limite de son champ d'activité.

Il ne peut être établi qu'un seul référentiel pour chaque branche ou pour chaque champ d'activité d'une branche et, s'agissant des postes, métiers ou situations de travail qu'il identifie, il ne peut être fait usage dans cette même branche ou dans ce même champ d'activité d'un autre référentiel.

Le référentiel présente l'impact des mesures de protection collective et individuelle sur l'exposition des travailleurs aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4163-1. En vue de l'instruction de la demande d'homologation, il est accompagné de toutes données permettant d'évaluer les effectifs de travailleurs de la branche concernée exposés aux facteurs de risques professionnels mentionnés à l'article L. 4163-1 au-delà des seuils fixés à l'article D. 4163-2.

Une organisation professionnelle représentative au niveau de la branche peut solliciter le renouvellement de l'homologation de son référentiel professionnel de branche après avoir procédé à sa réévaluation pour tenir compte de l'évolution des postes, métiers ou situations de travail ainsi que de l'impact des mesures de protection individuelle et collective, au plus tard six mois avant l'expiration de l'homologation.

Le renouvellement de l'homologation est accordé pour une durée de cinq ans dans les conditions prévues au premier alinéa.

NOTA :

Se reporter aux modalités d'application prévues à l'article 2 du décret n° 2025-277 du 25 mars 2025.

## Article R4163-7

**Modifié par Décret n°2017-1768 du 27 décembre 2017 - art. 1**

Le contrat de mise à disposition mentionné à l'article L. 1251-43 indique, au titre des caractéristiques particulières du poste à pourvoir et pour l'application de l'article L. 4163-1, à quels facteurs de risques professionnels le salarié temporaire est exposé, au vu des conditions habituelles de travail appréciées en moyenne sur l'année par l'entreprise utilisatrice, caractérisant le poste occupé.

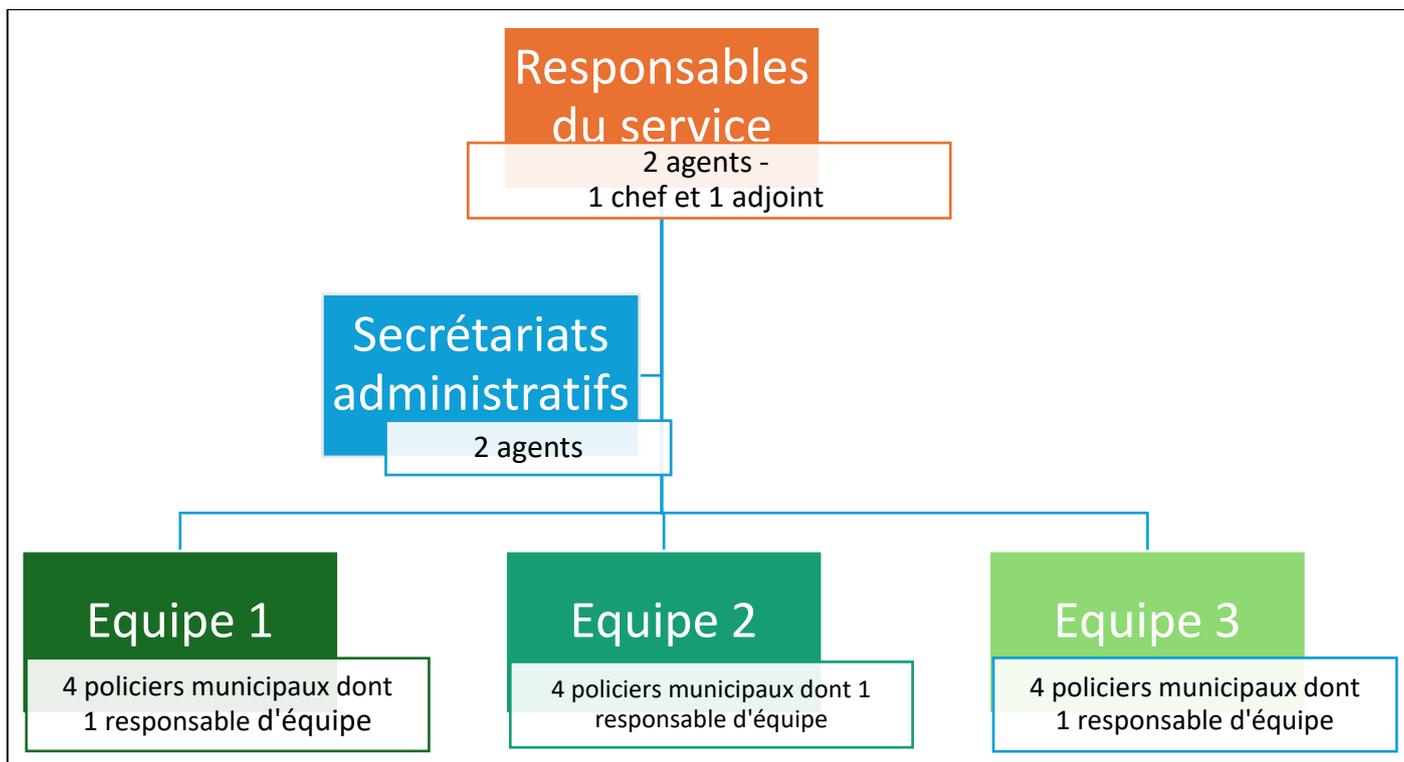
En tant que de besoin et à l'initiative de l'entreprise utilisatrice, un avenant au contrat de mise à disposition rectifie les informations mentionnées au premier alinéa.

NOTA :

Conformément au II de l'article 3 du décret n° 2017-1768 du 27 décembre 2017, jusqu'au 31 décembre 2018, le chapitre III du titre VI du livre Ier de la quatrième partie du code du travail continue à s'appliquer dans sa rédaction antérieure à l'entrée en vigueur du présent décret.

# ANNEXE A - REORGANISATION DE LA POLICE MUNICIPALE D'INGEVILLE

## Organigramme actuel (16 agents)



## Organisation projetée (44 agents)

