

FORMATION SPECIALISEE DU COMITE

Réunion du 19 décembre 2025

RAPPORT POUR INFORMATION

BAROMETRE SANTE SOCIAL

1/ Contexte et modalités de diffusion

La Région Hauts-de-France a sollicité à plusieurs reprises l'avis des agents régionaux afin de :

- mesurer leur niveau de satisfaction vis-à-vis de leurs conditions de travail, de leur qualité de vie au travail et des dispositifs internes mis en place par la collectivité ;
- recueillir leurs suggestions pour identifier les axes d'amélioration et de progrès.

Cela s'est traduit par la diffusion d'un baromètre social :

- Au printemps 2020 dans le cadre de la crise sanitaire et durant le premier confinement ;
- En 2021 dans un contexte toujours incertain vis-à-vis de la crise sanitaire et de ses conséquences en matière d'exercice du travail (retour sur site, gestes barrière, installation durable du télétravail, santé mentale, etc.) ;
- En 2023, sur la base d'un questionnaire très similaire aux deux premières éditions.

Ces éditions ont permis de mettre en place un plan d'accompagnement pour répondre aux besoins des agents régionaux qui s'est notamment traduit par la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement psychologique, managérial, des ateliers de co-développement et de coaching, des salons RH etc.

Dans cette démarche d'amélioration continue, la Région a souhaité engager une 4^{ème} édition du baromètre social en adaptant le contenu du questionnaire aux évolutions internes de la collectivité et au contexte actuel.

Un lien individuel a été envoyé, le 18 décembre 2024, à chaque agent via son adresse mail professionnel, soit 9428 agents. Les agents avaient jusqu'au 31 janvier 2025 pour répondre à cette enquête.

Des relances par mail ont été effectuées chaque début de semaine (hors vacances scolaires) après le lancement de l'enquête, auprès des agents n'ayant pas répondu ou finalisé le questionnaire afin de favoriser une large participation (24/12/24, 06/01/25, 13/01/25, 20/01/25 et 28/01/25).

2/ Taux de participation

Le questionnaire a été envoyé à 9428 agents avec un retour de **34.7% (3271 répondants) soit une augmentation de 1.1% par rapport à 2023**. Le taux de participation a connu une augmentation par rapport à 2023, grâce à une campagne de diffusion prolongée sur un mois et demi visant à limiter l'impact des congés d'hiver et également une série de relances par mail.

Pour rappel

- en 2023, **3219** agents sur **9583** agents ciblés, avaient répondu au questionnaire soit **33,6%**
- en 2021, **4679** répondants sur **9981** agents ciblés soit **49,4%**
- en 2020, **3951** répondants sur **9287** agents ciblés soit **42,5%**

3/ les Indicateurs à mettre en valeur

A l'analyse des notes sur les quatre dimensions, on constate des résultats globalement satisfaisants dans la mesure où les notes moyennes obtenues sur chaque dimension ne se situent pas en dessous de la moyenne (5/10).

Vue globale des résultats sur l'ensemble des dimensions

Rose foncé	Note de 0 à 3,5 (strictement inférieur à 3,5)	Insatisfaction	Priorité d'action – à traiter en priorité
Rose clair	Note comprise entre 3,5 et 5 (strictement inférieur ou égal à 5)	Satisfaction limitée	Point de vigilance – à améliorer
Vert clair	Note comprise entre 5 et 7,5 (strictement inférieur à 7,5)	Bonne satisfaction	A consolider – à renforcer et/ou développer
Vert foncé	Note égale ou au-dessus de 7,5	Excellente satisfaction	A capitaliser – à maintenir et mettre en valeur

Dimension	Nom de la dimension	Ensemble des répondants
1	Valeurs portées par la collectivité	6
2	Organisation et conditions de travail	6,3
3	Relations de travail	6,4
4	Communication et connaissance des actions mises en place par la Région	5,3

Les Valeurs portées par la Collectivité

Une excellente satisfaction à mettre en valeur sur les deux questions suivantes :

- **Je suis fier(e) de travailler pour la collectivité régionale : 7,5/10**
- **L'action à laquelle je contribue et importante pour le territoire et/ou ses usagers : 7,7/10**

L'intérêt que les agents portent à leur action, associé à leur sentiment de fierté de travailler pour la Région, constitue un véritable facteur ressources pour la collectivité. Cette dynamique vertueuse se nourrit de la reconnaissance, par les agents, de la qualité du service rendu aux usagers.

Organisation et conditions de travail

Les retours des agents témoignent d'un niveau de satisfaction globalement élevé concernant l'environnement et l'organisation du travail. Ces résultats traduisent des conditions propices à l'épanouissement professionnel, et constituent un levier important pour renforcer l'attractivité de la collectivité en tant qu'employeur

- **Sentiment d'utilité dans son travail (7,5/10)**
- **Sentiment d'autonomie dans son travail (8,4/10)**

Relation au travail

On constate un niveau de satisfaction assez élevé sur les relations avec les collègues (7 ,4/10) et avec ses supérieurs hiérarchiques (6,7/10)

Communication et connaissance des actions mises en place par la Région

Les modes d'information privilégiés sont dématérialisés, le site intranet est le canal de communication le plus utilisé (84%) par l'ensemble des agents pour suivre la communication institutionnelle de la Région, suivi par les mails (65%) comme deuxième source d'information.

Focus sur le télétravail et le travail en présentiel

- ✓ 92% estiment avoir des conditions de travail acceptables contre 84% en 2023
- ✓ 91% estiment disposer d'un espace physique dédié et adapté contre 62% en 2023
- ✓ 77% estiment passer moins de temps dans les transports contre 75% en 2023

- ✓ 76% apprécient les interactions sociales et les échanges informels
- ✓ 47% apprécient la possibilité d'échanger plus facilement au sein de leur équipe ou d'autres services
- ✓ 45% apprécient d'avoir des réunions ou des temps de travail physiques en équipe

Focus sur les managers

Des encadrants qui se sentent majoritairement soutenus et outillés

- ✓ Je me sens soutenu(e) par rapport à mes tâches managériales : 6,1/10
- ✓ Je me sens suffisamment outillé(e) pour accompagner mes agents : 6,1/10

Focus sur les agents des lycées et du CREPS

Des motifs de satisfaction sur les relations internes et sur les EPI

- ✓ 77% estiment que les relations avec le gestionnaire de l'établissement sont satisfaisantes
- ✓ 76% sont satisfaits des équipements de protection individuelle
- ✓ 64% estiment que la communication entre la direction de l'établissement et les agents est suffisante

4/ les Indicateurs – point de vigilance

En annexe, un document présente les principaux résultats du baromètre.

Certains indicateurs identifiés comme à améliorer et/ou à traiter en priorité, ont fait l'objet d'une analyse complémentaire qui a permis de construire et de proposer un plan d'actions afin de répondre aux besoins exprimés par les agents.

Les Valeurs portées par la Collectivité

- La note globale sur la connaissance de la feuille de route n'est que de 4,4, ce qui apparaît comme un faible niveau de connaissance et traduit le besoin de disposer d'une vision claire des orientations politiques

- ✓ La note relative à l'attention portée par la collectivité à la qualité de vie au travail des agents s'établit à 4,8. En comparaison, à la question : « Aujourd'hui, si je devais noter ma qualité de vie et mes conditions de travail entre 0 (très mauvaise) et 10 (très bonne), quelle note je donnerais ? », la moyenne obtenue est de 6,3.

Cet écart suggère que les agents peinent parfois à identifier clairement le lien entre les actions engagées par la collectivité et leur ressenti individuel en matière de bien-être au travail. Il met en évidence la nécessité de mieux valoriser et rendre visibles les dispositifs existants afin de renforcer la perception du rôle de la collectivité en matière de Qualité de Vie au Travail.

Organisation et conditions de travail

Les résultats font apparaître des notes relativement basses sur plusieurs dimensions :

- Travail dans l'urgence : note globale de 3,7, et de 2,6 pour les managers ;
- Evolution des décisions : note globale de 4,7, et de 4,0 pour les managers ;
- Quantité de travail : note globale de 5,1, et de 4,7 pour les managers.

Ces résultats mettent en évidence des questionnements notamment autour de la gestion de l'urgence, des incertitudes liées à l'environnement et leurs répercussions sur les directives et la régulation de la charge de travail. Ils traduisent un besoin d'amélioration de la coordination et de la planification, afin de limiter le stress ressenti et de favoriser un fonctionnement plus apaisé au sein des services.

Les managers cumulent plusieurs vulnérabilités : charge de travail perçue comme plus lourde et une gestion de l'urgence ce qui fragilise leur rôle de régulation au sein des équipes.

Ces constats soulignent l'importance de renforcer la coordination, la planification et la lisibilité des priorités pour sécuriser les conditions de travail et prévenir les RPS.

Connaissance des dispositifs RH et la communication

Certains dispositifs RH orientés vers l'accompagnement personnalisé restent largement méconnus. Les actions visant à améliorer la qualité de vie au travail, bien qu'essentielles pour le bien-être et la prévention des risques psychosociaux peinent à trouver leur place dans les représentations collectives.

Leur faible visibilité pourrait traduire une perception de moindre légitimité ou encore une méconnaissance des possibilités d'accès à ces dispositifs, souvent perçus comme facultatifs ou réservés à des situations exceptionnelles.

Les répondants ne connaissent pas ces dispositifs :

- Salons RH à 54%
- Déprécarisation à 52%
- Accompagnement psychologique à 49%
- Maintien dans l'emploi à 49%
- Accompagnement individuel de la DRH à 48%
- Semaine QVT à 48%
- Mobilité (immersion prof) à 47%
- Reconnaissance des missions accessoires à 47%

D'autres points sont également à améliorer sur certaines actions mise en place par la Région :

- Information sur les actions menées dans le cadre des instances de dialogue social : 4,8
- Information insuffisante sur les projets de la Région : 5,0

5/ Plan d'actions

Certains dispositifs RH orientés vers l'accompagnement personnalisée restent largement méconnus. Les actions visant à améliorer la qualité de vie au travail, bien qu'essentielles pour le bien-être et la prévention des risques psychosociaux peinent à trouver leur place dans les représentations collectives.

Leur faible visibilité pourrait traduire une perception de moindre légitimité ou encore une méconnaissance des possibilités d'accès à ces dispositifs, souvent perçus comme facultatifs ou réservés à des situations exceptionnelles.

Pour certains indicateurs, **un plan d'actions spécifique « baromètre »** est mis en place afin d'y apporter des réponses ciblées et adaptées.

Ce plan est composé de 3 axes

Axe 1 : Communication institutionnelle

- Action 1.1 : Améliorer la transmission et la lisibilité des communications institutionnelles.
Favoriser l'appropriation de la feuille de route existante par les directions et services afin d'en renforcer la lisibilité, le sens et la mise en œuvre.
Outiller les encadrants pour la reformulation des messages institutionnels à destination des équipes.
Concevoir et diffuser un kit de communication destiné aux encadrants.
- Action 2 : Améliorer la communication et la connaissance des dispositifs RH
Créer un réseau d'ambassadeurs RH pour relayer l'information dans les services et les lycées
S'appuyer sur les managers pour relayer efficacement l'information
Clarifier et simplifier les communications en adoptant un langage clair, direct et accessible à tous.

Axe 2 : Appui managérial

- Action 2.1 : Soutenir les managers dans leur rôle au quotidien
Créer un réseau d'entraide entre encadrants
Proposer un accompagnement individuel si besoin
- Action 2.2 : Outiller les encadrants pour l'organisation de l'activité
Renforcer la capacité des encadrants à organiser efficacement le travail, en leur fournissant des repères, des outils et des méthodes adaptées à leur réalité professionnelle.
Développer les compétences managériales en matière de délégation efficace et de priorisation des activités.
- Action 2.3 : Outiller et accompagner les encadrants dans la prise en charge des situations individuelles sensibles
Mettre à disposition des encadrants des fiches pratiques pour les accompagner dans la gestion des situations managériales et organisationnelles du quotidien.
Organiser des ateliers pratiques pour développer les compétences des encadrants dans la gestion des situations individuelles sensibles.
- Action 2.4 : Créer un espace dédié sur Léo

Axe 3 : Renforcer la visibilité, la compréhension et l'appropriation de la démarche QVT

- Action 3.1 : Renforcer la proximité et l'attractivité de la communication QVT : communiquer autrement et plus près du terrain

Développer une identité et une visibilité fortes pour la QVT : créer une marque #QVT

Diversifier les formats de communication : créer des formats courts et concrets (témoignages d'agents, « le saviez-vous ? », capsules vidéo, infographies simples)

Valoriser les initiatives locales : mettre en lumière les actions QVT portées par les services ou les encadrants

Planifier et structurer la diffusion des actions QVT : diffuser un calendrier annuel synthétique des actions QVT, complémentaire à la semaine QVT et organiser la communication tout au long de l'année

- Action 3.2 : Favoriser l'implication des agents sur le terrain

Associer les agents à la démarche QVT en identifiant et en mobilisant des relais au sein des directions et des lycées.

Créer des espaces d'échanges participatifs pour recueillir leurs attentes concrètes

- Action 3.3 : Clarifier le sens et la finalité des actions QVT

Mettre en valeur la cohérence de la démarche QVT et ses effets concrets sur le travail quotidien des agents et des encadrants.

Promouvoir une QVT durable intégrée à la culture de management et à l'organisation du travail, au-delà des actions événementielles.

Ce plan d'actions fera l'objet d'un travail interservices afin de désigner les pilotes d'actions. Ceux-ci rédigeront ensuite les fiches actions en identifiant les modalités de mise en œuvre, les différentes étapes, les échéances, les contributeurs, les points de vigilance, etc.

Synthèse des résultats - Sexe / Publics / Encadrement

	QUESTIONS	GLOBAL	REPARTITION PAR SEXE		REPARTITION PAR COMMUNAUTES		REPARTITION PAR NIVEAU D'ENCADREMENT	
			FEMME	HOMME	LYCEES	SERVICES	ENCADRANT	NON ENCADRANT
	Taux de retour	34,70%	56%	44%	46%	54%	20%	80%
DIMENSION								
Valeurs et Fonctionnement de la collectivité	Il existe une culture commune à laquelle je me sens appartenir	5,0	4,9	5,0	5,1	4,6	5,1	4,9
	L'action à laquelle je contribue est importante pour le territoire et/ou ses usagers	7,7	7,6	7,8	7,7	7,7	8,0	7,6
	Je connais la feuille de route du mandat	4,4	4,4	4,4	4,3	4,8	5,0	4,3
	Je suis fier(e) de travailler pour la collectivité régionale	7,5	7,5	7,5	7,9	6,8	7,4	7,5
	Le fonctionnement de la collectivité s'est modernisé et dynamisé sur les 3 dernières années	5,2	5,4	5,4	5,7	4,5	5,1	5,3
L'organisation et les conditions de travail	Mon travail me demande de travailler dans l'urgence	3,7	3,9	3,5	3,9	3,4	2,6	3,9
	Ma quantité de travail est adaptée	5,1	5,0	5,3	5,1	5,3	4,7	5,2
	Je suis régulièrement soumis(e) à des ordres et des contre-ordres	4,7	5,0	4,4	4,9	4,4	4,0	4,9
	Je suis satisfait(e) de mon équilibre vie professionnelle / vie personnelle	6,1	6,0	6,1	5,8	6,6	5,8	6,1
	Je dispose de consignes ou de procédures suffisamment claires pour effectuer mon travail	5,8	6,0	5,6	6,2	5,3	5,1	5,9
	Je suis autonome dans mon travail	8,4	8,5	8,4	8,7	8,0	7,9	8,5
	Les tâches que j'effectue au quotidien sont intéressantes	6,9	6,9	7,0	7,0	6,8	7,4	6,9
	Je me sens utile dans mon travail	7,5	7,5	7,6	7,9	6,9	7,7	7,5
	Je connais les objectifs collectifs poursuivis par mon équipe	6,8	6,7	6,8	6,7	6,9	7,6	6,7
	Je me sens à l'aise avec l'usage des technologies numériques	7,2	6,9	7,6	6,6	8,1	8,2	7,1
	Je suis consulté(e) lorsqu'il y a des changements (techniques ou organisationnels) qui concernent mon travail	5,5	5,5	5,4	5,5	5,5	5,8	5,4
	Je dispose d'espaces de paroles identifiés (réunions, points individuels, groupes de travail, etc.) où je peux échanger librement	5,3	5,3	5,4	4,7	6,5	6,4	5,2
	Je dispose des outils de travail nécessaires à la bonne réalisation de mon travail (accessibilité, bon fonctionnement, qualité des outils...)	6,0	6,0	5,8	5,7	6,5	6,2	5,9
	Les tâches que j'effectue au quotidien correspondent à mes attentes	6,5	6,5	6,5	6,7	6,0	6,6	6,5
	Les relations au travail	Mes relations de travail sont satisfaisantes avec mes collègues	7,4	7,2	7,6	7,0	7,9	7,8
Mes relations de travail sont satisfaisantes avec mes supérieurs hiérarchiques (disponibilité, équité, suivi de mon temps de travail et de mes missions, écoute,...)		6,7	6,7	6,7	6,5	7,0	7,1	6,6
Mon supérieur favorise le travail d'équipe (collaboration, échanges, réunions, etc.)		5,9	5,7	6,1	5,4	6,7	6,6	5,8
Mon supérieur communique une vision claire des objectifs de l'équipe		5,8	5,7	5,9	5,4	6,3	6,2	5,7
Je me sens suffisamment informé(e) des projets de la Région		5,0	5,1	4,8	5,2	4,7	5,0	5,0
La communication et la connaissance des actions mises en place par la Région	Je suis suffisamment informé(e) des actions menées dans le cadre des instances de dialogue social (CST FSC FSS)	4,9	4,9	4,8	4,9	4,8	5,0	4,9
	J'ai facilement accès aux formations adaptées à mes besoins	6,0	6,0	6,0	6,0	5,9	6,3	5,9
	Je suis satisfait(e) des moyens mis en oeuvre (lieux, locaux, supports de formations, matériel pédagogique) dans le cadre des formations suivies	6,5	6,5	6,5	6,4	6,7	7,0	6,4
	Je suis satisfait(e) de la pédagogie (contenu, apports théoriques, mises en situation, cas pratiques) des formations suivies	6,5	6,5	6,5	6,3	6,7	7,0	6,4
	Je suis satisfait(e) de l'organisation (délais d'inscription, durée des formations) des formations suivies	6,3	6,4	6,2	6,3	6,3	6,5	6,3
La Qualité de Vie au Travail	Je suis satisfait(e) des bénéfices (objectifs atteints, réponses à vos attentes) des formations	6,6	6,7	6,5	6,6	6,6	7,0	6,6
	Aujourd'hui, si je devais noter ma qualité de vie et mes conditions de travail, entre 0 (très mauvaise) et 10 (très bonne), quelle note je donnerais ?	6,3	6,4	6,2	6,3	6,4	6,4	6,3
Le télétravail	J'estime avoir de bonnes conditions de travail lorsque je télétravaille	8,0	8,0	7,9	6,6	8,2	8,0	8,0
	Je dispose d'un espace physique dédié et adapté lorsque je télétravaille	8,2	8,2	8,1	6,5	8,5	8,3	8,2
Lycées et CREPS	Mes relations avec le gestionnaire de l'établissement sont satisfaisantes	6,6	6,5	6,8			7,5	6,6
	Mes équipements de Protection Individuelle sont satisfaisants	6,5	6,5	6,6			7,2	6,5
	La communication entre la direction de l'établissement (proviseur, gestionnaire) et les agents est suffisante	5,7	5,6	5,9			6,4	5,7
	La communication entre la Région et les agents est suffisante	5,2	5,1	5,3			5,4	5,2
Les nouveaux modes de travail	Mon manager a pensé l'organisation du travail au regard des temps sur site / en télétravail de l'équipe	6,4	6,7	6,0			6,3	6,4
	Je suis satisfait de ma formule de temps de travail	8,4	8,5	8,1			8,4	8,4
	Ma formule de temps de travail me permet de mener à bien mes missions	8,3	8,4	8,2			8,1	8,4
Le management	Je me sens soutenu(e) par rapport à mes tâches managériales	6,1	6,3	5,9	5,9	6,3		
	Je sens suffisamment outillé(e) pour accompagner mes agents	6,1	6,1	6,2	6,2	6,1		
	Je me sens à l'aise pour réguler la charge d'activité des membres de mon équipe	6,5	6,3	6,6	6,7	6,3		
	Je me sens à l'aise pour assurer l'animation de mon équipe	7,5	7,5	7,4	7,4	7,5		
	Je me sens à l'aise pour faire redescendre la communication institutionnelle	6,8	6,4	6,9	7,2	6,3		
	Je me sens à l'aise pour gérer des situations individuelles complexes (personne en souffrance, isolée, inaptitude, conflits, etc.)	6,3	6,2	6,3	6,6	6,0		
	Je me sens à l'aise pour organiser l'activité du service au regard des organisations de travail individuelles : télétravail, semaine de 4 ou 4,5 jours, temps partiel, etc.	6,3	6,6	6,1	5,9	6,6		

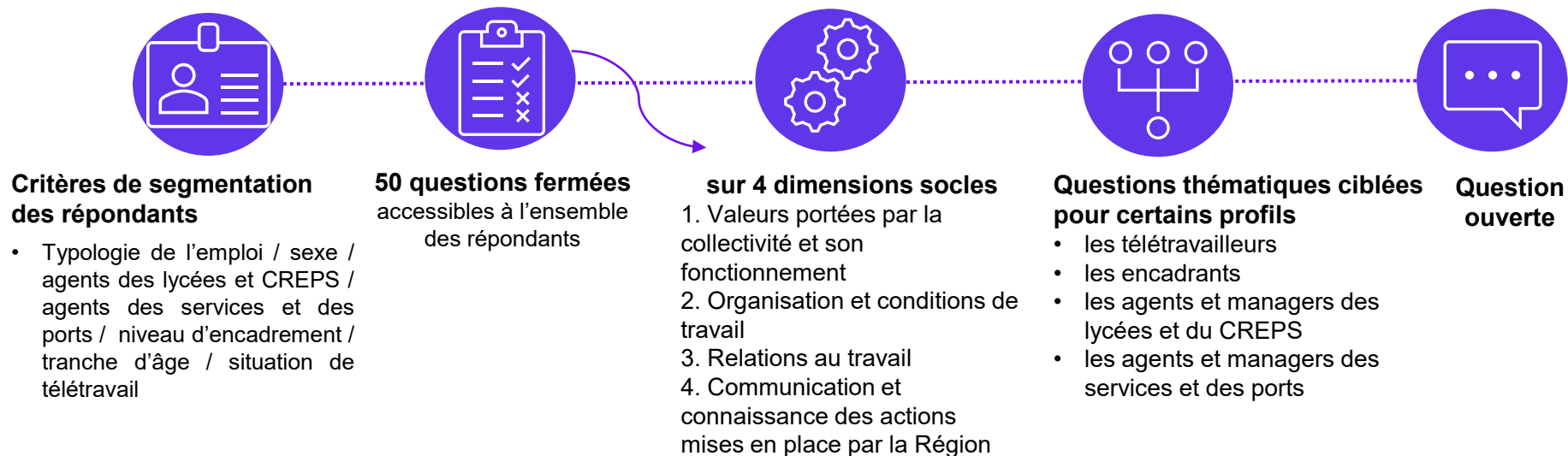
Baromètre social 2024/2025

Synthèse des résultats

Mai 2025

Le contexte de déploiement du baromètre social

4^{ème} édition du baromètre social – les spécificités :



Taux de participation :

2024-25



34,7 %



+1,1 point par rapport à 2023

Taux de participation

3 271 répondants

2023

33,6%
3 219 répondants

2021

49,4%
4 679 répondants

2020

42,5%
3 951 répondants

Un échantillon qui permet une analyse solide tant en volume qu'en représentativité (après redressement sur certaines catégories de répondants) malgré un taux moins élevé que le taux de retour moyen sur ce type d'enquête en collectivité : 56%, benchmark KPMG.

Le taux de participation a connu une augmentation par rapport à 2023, qui peut être due à une campagne de diffusion prolongée sur un mois et demi, visant à limiter l'impact des congés d'hiver. Cette hausse est également attribuable à une série de relances par e-mail, adressées aux agents n'ayant pas encore répondu ou finalisé leur questionnaire.

Synthèse des résultats du baromètre - les points clés (1/2)

Des perceptions individuelles positives de la qualité de vie au travail, avec des attentes renforcées envers l'employeur

La qualité de vie au travail est globalement bien perçue par les agents. Le bon niveau de satisfaction est homogène parmi les différentes catégories de répondants et traduit des perceptions individuelles favorables de la QVT. **Toutefois, les agents expriment une certaine réserve quant à l'attention portée par leur employeur aux enjeux de qualité de vie au travail, révélant ainsi des attentes fortes en matière de mise en œuvre d'actions concrètes.**

→ Il apparaît par ailleurs nécessaire pour la Région d'améliorer la communication autour des initiatives et dispositifs QVCT existants, afin de mieux les valoriser et d'en renforcer la visibilité auprès des agents.

Des niveaux de connaissance et de satisfaction variables des dispositifs QVCT

La connaissance et la satisfaction des dispositifs de RH / QVT apparaissent contrastées selon les profils des agents, révélant des **dynamiques différenciées d'accès à l'information et d'appropriation des mesures**. **Les managers, mieux informés que les autres répondants**, se positionnent comme des relais potentiels au sein des équipes, soulignant leur rôle stratégique dans la diffusion des politiques QVCT.

Un effet générationnel se dessine également : les agents les plus jeunes se montrent plus familiers avec les dispositifs récents et visibles, tels que le forfait mobilité durable ou le programme « En forme à la Région », mais semblent moins au fait des évolutions plus structurelles, comme celles du régime indemnitaire.

→ Cette tendance peut traduire une sensibilité accrue aux enjeux de bien-être immédiat et de qualité de vie perçue, avec une perception plus faible de leur ancrage dans des politiques RH et managériales plus globales.

Par ailleurs, certains dispositifs ciblés démontrent leur efficacité lorsqu'ils répondent à des besoins clairement identifiés : si les initiatives en matière d'égalité professionnelle sont reconnues, d'autres dispositifs tels que la prévention des violences et du harcèlement peinent à convaincre. A ce niveau d'analyse, il est difficile de déterminer si l'insatisfaction concerne le dispositif lui-même, la gestion des signalements et/ou un problème de communication.

Une reconnaissance du sens du travail contrastée par des interrogations sur les valeurs incarnées par la collectivité

Le sentiment d'utilité et de sens au travail constitue un levier central de satisfaction pour les agents, nourri par la conviction que leurs missions ont un impact concret et positif sur la qualité du service rendu aux usagers. Cette perception traduit une forte adhésion au rôle qu'ils jouent au sein du collectif, et souligne l'ancrage d'un engagement professionnel fondé sur la contribution sociale.

Toutefois, cette dynamique vertueuse se heurte à **une forme de dissonance lorsqu'il s'agit des valeurs portées par la collectivité**. Les retours exprimés révèlent une certaine distance, voire une défiance, vis-à-vis des valeurs institutionnelles : certains agents questionnent leur formulation, leur pertinence ou leur mise en pratique effective. Cette réserve peut être interprétée comme le signe d'un écart entre les valeurs affichées et les réalités perçues sur le terrain, susceptible d'affaiblir le sentiment d'alignement entre l'individu et l'organisation. Ce point est davantage marqué pour les agents des services et ports.

→ Ce décalage invite à renforcer les démarches de dialogue autour des valeurs, non seulement pour mieux les incarner dans les pratiques managériales et organisationnelles, mais aussi pour en faire un levier de cohésion et de reconnaissance partagée.

Synthèse des résultats du baromètre - les points clés (2/2)

Une organisation du travail globalement bien perçue, mais fragilisée par un travail dans l'urgence et des processus décisionnels à clarifier

Les agents évaluent positivement l'organisation du travail dans son ensemble, y compris dans un contexte de réorganisation récente, ce qui témoigne d'une certaine résilience des collectifs et d'une capacité d'adaptation aux changements structurels.

Toutefois, cette appréciation globale masque des fragilités plus fines, qui méritent une attention particulière. **Les difficultés ne résident pas tant dans la charge de travail en tant que telle que dans les modalités de son organisation** : travail dans l'urgence, gestion d'ordres et de contre-ordres, imprécisions dans la planification ou manque de visibilité sur les priorités.

Ces éléments traduisent une instabilité organisationnelle perçue, qui peut générer un sentiment de perte de contrôle et d'imprévisibilité, deux facteurs reconnus de risques psychosociaux. **Cette vulnérabilité est particulièrement marquée chez les managers** — souvent pris en étau entre les exigences stratégiques et les réalités opérationnelles — **ainsi que chez les télétravailleurs**, pour qui l'autonomie accrue peut se heurter à un déficit de coordination ou de clarté dans les consignes. Ce sentiment marque autant les professionnels des lycées et CREPS que des services et ports.

→ Ces constats soulignent l'importance de renforcer les pratiques de pilotage, de clarification des rôles et de régulation collective du travail, afin de sécuriser les conditions d'exercice et de prévenir l'usure professionnelle.

Des processus décisionnels perçus comme complexes et peu lisibles, sources de difficultés pour les managers

Les managers, qu'ils soient de proximité ou à des niveaux plus stratégiques, expriment des difficultés récurrentes liées à la complexité — voire à la désorganisation — des processus décisionnels. Cette perception traduit **un manque de clarté dans les circuits de validation, les responsabilités ou les priorités**, qui peut freiner la réactivité et l'efficacité opérationnelle.

Pour les managers de proximité, cette situation engendre un **sentiment d'isolement ou d'impuissance** face aux attentes de leurs équipes, qu'ils peinent parfois à relayer ou à traduire en actions concrètes. Du côté des encadrants stratégiques, elle peut alimenter une **perte de cohérence dans la mise en œuvre des orientations, voire une forme de désalignement entre les intentions politiques et les réalités de terrain**.

→ Ces constats soulignent l'importance de fluidifier les circuits décisionnels, de renforcer la lisibilité des arbitrages et de consolider les espaces de dialogue entre niveaux hiérarchiques, afin de restaurer la confiance managériale et de soutenir l'engagement des encadrants.

Le présentiel à l'épreuve de nouvelles formes de travail hybride : entre isolement et fragilisation des collectifs

Bien que le télétravail soit désormais largement déployé (hors lycées), **le retour sur site ne permet pas toujours de restaurer pleinement la qualité des interactions professionnelles**. Le développement massif des visioconférences, y compris en présentiel et parfois rendu nécessaire par le multisite, tend à réduire les échanges informels et à affaiblir les dynamiques de coopération spontanée. Ce paradoxe — être physiquement présent tout en restant virtuellement isolé — illustre **une transformation profonde des modes de collaboration, où la cohabitation entre outils numériques et espaces partagés n'est pas encore pleinement maîtrisée**.

Déjà identifiée par les répondants en 2023, cette fragilité relationnelle appelle à une vigilance renouvelée : il ne s'agit plus seulement de gérer les modalités du travail hybride, mais de **repenser les conditions du « faire ensemble »** dans un environnement de plus en plus fragmenté.

→ Cela suppose de réinvestir les temps collectifs, de soutenir les managers dans l'animation des équipes à distance et en présentiel, et de créer des espaces propices à la régulation, à la coopération et à la convivialité.

Vue globale des résultats (sur 10)

Rose foncé	Note de 0 à 3,5 (strictement inférieur à 3,5)	Insatisfaction	Priorité d'action – à traiter en priorité
Rose clair	Note comprise entre 3,5 et 5 (strictement inférieur ou égal à 5)	Satisfaction limitée	Point de vigilance – à améliorer
Vert clair	Note comprise entre 5 et 7,5 (strictement inférieur à 7,5)	Bonne satisfaction	A consolider – à renforcer et/ou développer
Vert foncé	Note égale ou au-dessus de 7,5	Excellente satisfaction	A capitaliser – à maintenir et mettre en valeur

Dimension	Nom de la dimension	Ensemble des répondants
1	Valeurs portées par la collectivité	6
2	Organisation et conditions de travail	6,3
3	Relations de travail	6,4
4	Communication et connaissance des actions mises en place par la Région	5,3

Dimension		Service et ports	Lycées et CREPS
1	Valeurs portées par la collectivité	5,6	6,1
2	Organisation et conditions de travail	6,4	6,2
3	Relations de travail	7	6,1
4	Communication et connaissance des actions mises en place par la Région	5,1	5,4

Dimension		Manager	Non manager
1	Valeurs portées par la collectivité	6,1	5,9
2	Organisation et conditions de travail	6,6	6,3
3	Relations de travail	6,9	6,4
4	Communication et connaissance des actions mises en place par la Région	5,4	5,3

Dimension		Permanents	Non permanents
1	Valeurs portées par la collectivité	5,9	6,6
2	Organisation et conditions de travail	6,3	6,8
3	Relations de travail	6,4	7,1
4	Communication et connaissance des actions mises en place par la Région	5,2	5,7

Note globale sur la qualité de vie et les conditions de travail

Des perceptions individuelles positives de la qualité de vie au travail avec des attentes renforcées envers l'employeur

« Aujourd'hui, si je devais noter ma qualité de vie et mes conditions de travail, entre 0 (très mauvaise) et 10 (très bonne), quelle note je donnerais ? »

Benchmark

En tendance, la note globale dépasse légèrement les notes globales de collectivités régionales accompagnées par le cabinet KPMG sur ce type d'enquête qui se situe plutôt à 6,2/10.

6,3

Note moyenne globale
(Ensemble des répondants)



53% des répondants attribuent une note d'au moins 7/10 à leurs conditions de travail et à leur qualité de vie au sein de la Région.



Les sources de satisfaction

Intérêt porté à son action pour le territoire et les usagers

7,7
/ 10

Fierté de travailler pour la collectivité

7,5
/ 10

Benchmark

En tendance, 73% des agents de la FPT se déclarent satisfaits de travailler dans leur collectivité

5^{ème} édition du baromètre de la marque employeur de la Gazette des communes, Emploipublic.fr



Les sources d'insatisfaction

La collectivité est attentive à la QVT des agents

4,8
/ 10

Connaissance de la feuille de route du mandat

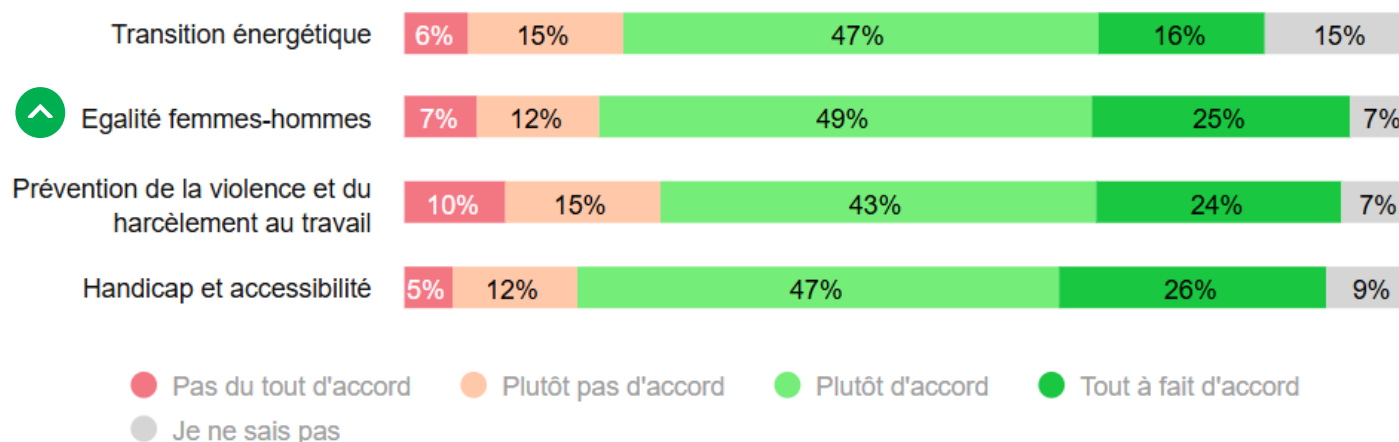
4,4
/ 10

Une feuille de route encore peu lisible, questionnant l'impact de la communication stratégique

- La connaissance de la feuille de route du mandat reste limitée. Ce résultat met en lumière un **déficit de lisibilité et de diffusion des orientations stratégiques**, qui peut freiner l'adhésion des agents aux priorités institutionnelles.
- Cette attente de transparence n'est pas nouvelle : elle avait déjà émergé en 2023 à travers les réponses aux questions ouvertes, traduisant une demande persistante de clarté sur le cap donné à l'action publique.
- Ce manque de visibilité peut alimenter un sentiment de déconnexion entre les décisions prises au niveau politique et leur traduction concrète dans les services. **Il souligne l'importance de renforcer les dispositifs de communication interne, non seulement pour informer, mais aussi pour mobiliser les agents autour d'un projet collectif partagé et porteur de sens.**

Valeurs portées et actions menées par la collectivité

Valeurs portées et actions menées par la collectivité : des points de vue différenciés en fonction des agents



Transition énergétique : des perceptions contrastées selon les contextes professionnels

- ▶ **Les agents exerçant dans les lycées et au CREPS se montrent moins satisfaits des actions menées en matière de transition énergétique** que leurs collègues des services administratifs et des ports. Ces écarts peuvent s'expliquer par des réalités professionnelles différentes : les métiers exercés, les marges de manœuvre perçues, ou encore la visibilité concrète des actions engagées varient fortement selon les environnements professionnels.
- ▶ Cette disparité souligne l'importance de communiquer sur les politiques développées en veillant à rendre les actions plus tangibles et compréhensibles pour les agents de terrain, notamment dans les établissements scolaires.

Prévention des violences et du harcèlement : une vigilance à renforcer auprès des publics les plus exposés

- ▶ **Un quart des répondants a une insatisfaction marquée concernant les actions de prévention des violences et du harcèlement.** Ce signal d'alerte est d'autant plus préoccupant qu'il émane majoritairement de femmes et de jeunes agents — deux catégories souvent identifiées comme plus exposées face à ces risques. *À ce stade, il est difficile de déterminer si cette insatisfaction porte sur l'efficacité des dispositifs, la gestion des signalements ou un déficit de communication autour des procédures existantes.*
- ▶ Ce flou invite à approfondir l'analyse qualitative et à renforcer la pédagogie autour des dispositifs, tout en garantissant leur accessibilité, leur réactivité et leur crédibilité auprès des publics concernés.

Handicap et accessibilité : une attention particulière à porter aux agents seniors

- ▶ **Les agents de 56 ans et plus se déclarent moins satisfaits des actions en faveur du handicap et de l'accessibilité.** Ce résultat peut traduire une attente plus forte en matière d'adaptation des postes, de maintien dans l'emploi ou de reconnaissance des situations de fragilité liées à l'âge.
- ▶ Il souligne la nécessité de développer une approche plus anticipatrice des parcours professionnels, intégrant les enjeux du vieillissement au travail dans les politiques RH. Cela passe par des aménagements concrets, mais aussi par une culture managériale attentive aux parcours professionnels en seconde partie de carrière.

Organisation de travail et conditions de travail

Un environnement de travail perçu comme globalement favorable, reflet d'un climat organisationnel stabilisé



- ▶ Les retours des agents témoignent d'un **niveau de satisfaction globalement élevé concernant l'environnement et l'organisation du travail**. Ces résultats positifs traduisent des conditions propices à l'épanouissement professionnel, et constituent un levier important pour renforcer l'attractivité de la collectivité en tant qu'employeur.
- ▶ Ils suggèrent également une certaine **stabilité organisationnelle**, perçue comme rassurante dans un contexte où les transformations du service public peuvent générer incertitudes et tensions.
- ▶ Par ailleurs, l'**amélioration perçue du niveau d'autonomie** — avec des appréciations en progression par rapport à 2021 et 2023 — est un signal encourageant. Elle reflète une évolution des pratiques managériales vers davantage de confiance et de responsabilisation, deux dimensions clés de la qualité de vie au travail.
- ▶ Cette dynamique positive peut aussi être interprétée comme un **indicateur de maturité organisationnelle**, où les agents disposent de marges de manœuvre suffisantes pour s'adapter, innover et s'engager pleinement dans leurs missions.

Sentiment d'autonomie

8,4*
/ 10

Connaissance des objectifs poursuivis par l'équipe

6,8
/ 10

Conciliation vie pro/perso

6,1
/ 10

*notes moyennes globales

Des tensions organisationnelles persistantes autour de l'urgence et de la clarté des consignes



Travail dans l'urgence

3,7
/ 10

Quantité de travail

4,7
/ 10

Travail dans l'urgence

2,6
/ 10

Ordres et contre ordre

4,7
/ 10

- ▶ **Le travail dans l'urgence** constitue un facteur de stress majeur, avec un niveau de satisfaction particulièrement bas, révélant une pression temporelle mal régulée. Les agents des services et des ports apparaissent les plus exposés, traduisant une organisation du travail plus tendue dans ces secteurs.

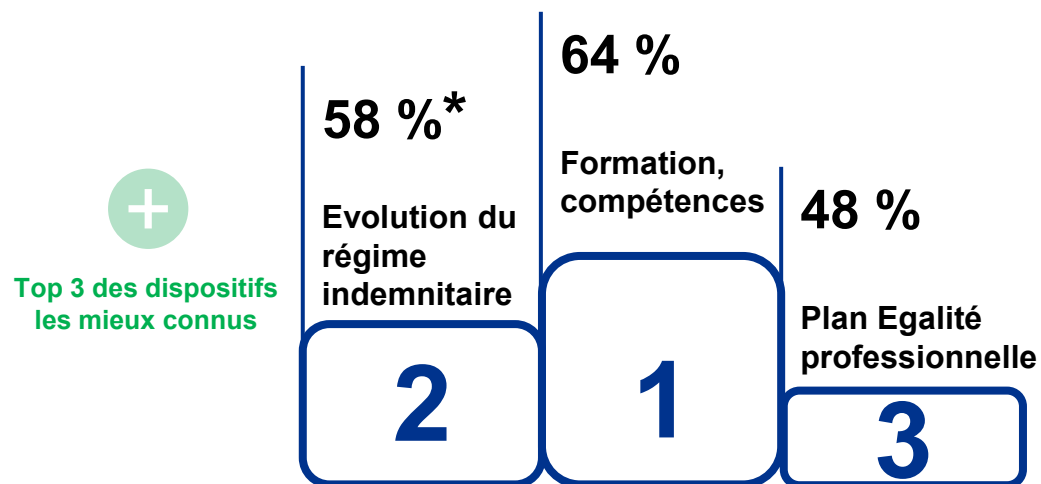
- ▶ **Les managers, quant à eux, cumulent plusieurs vulnérabilités** : une charge de travail perçue comme plus lourde et une gestion de l'urgence particulièrement insatisfaisante, ce qui peut fragiliser leur rôle de régulation au sein des équipes.

- ▶ **Par ailleurs, la fréquence des ordres et contre-ordres** alimente un sentiment d'instabilité décisionnelle, particulièrement marqué chez les managers et les agents des services.

→ Ces signaux convergents pointent la nécessité de renforcer la coordination, la planification et la lisibilité des priorités pour sécuriser les conditions de travail et prévenir les risques psychosociaux.

La connaissance des dispositifs RH

Des dispositifs RH connus et valorisés

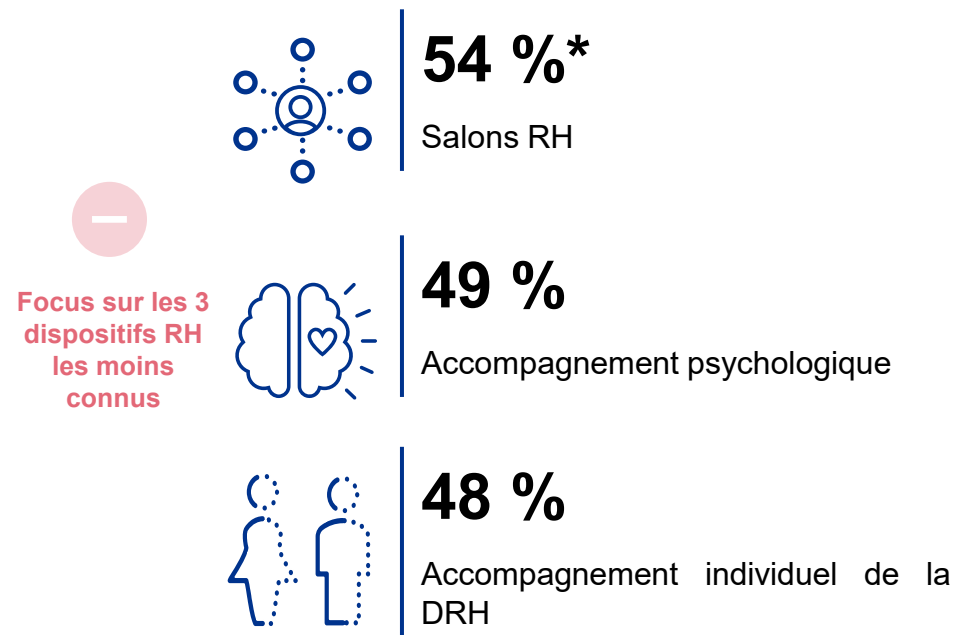


- Les résultats du baromètre révèlent une notoriété plus importante des dispositifs RH liés à la rémunération, à la formation, au développement des compétences et à l'égalité professionnelle. Cette visibilité accrue peut s'expliquer par le fait que **ces dispositifs touchent directement aux droits statutaires des agents ou à des enjeux concrets et immédiats** comme la rémunération, ce qui les rend plus tangibles et prioritaires dans la perception des personnels. Cela sous-tend une **logique d'appropriation centrée sur les bénéfices directs et mesurables**, souvent encadrés par des obligations réglementaires ou des campagnes de communication institutionnelles bien établies.

*Clé de lecture : 58% des répondants connaissent ce dispositif et le trouvent utile

- A l'inverse, les dispositifs orientés vers l'accompagnement personnalisé – tels que le soutien psychologique, les entretiens individualisés avec la DRH ou encore les salons RH — restent largement méconnus. Ce paradoxe interroge : il suggère que **les actions visant à améliorer la qualité de vie au travail, bien qu'essentielles pour le bien-être et la prévention des risques psychosociaux, peinent à trouver leur place dans les représentations collectives**. Leur faible visibilité pourrait traduire un déficit de communication ciblée, une perception de moindre légitimité, ou encore une méconnaissance des possibilités d'accès à ces dispositifs, **souvent perçus comme facultatifs ou réservés à des situations exceptionnelles**.
- Cela invite à mieux valoriser ces dispositifs par une communication ciblée, d'en faciliter l'accès et d'en légitimer l'usage en les intégrant dans la culture managériale et les pratiques de prévention.

Des dispositifs RH encore méconnus

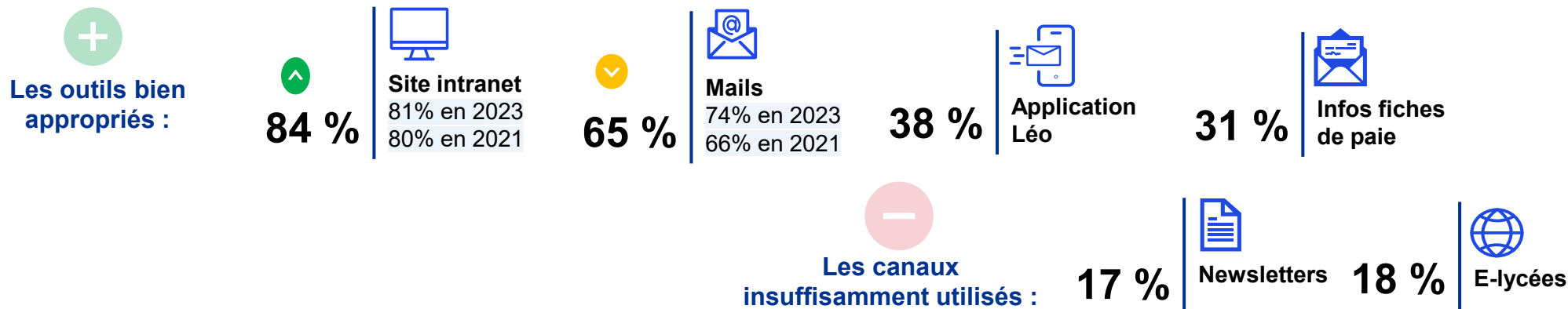


*Clé de lecture : 54% des répondants ne connaissent pas ce dispositif

Les outils de communication

L'impression d'un manque de transparence et d'ouverture malgré des outils de communication connus et utilisés

Quels canaux utilisez-vous pour suivre la communication institutionnelle de la Région :



Je suis suffisamment informé(e) des actions menées dans le cadre des instances de dialogue social

4,9 / 10

Je suis suffisamment informé(e) des projets de la Région

5 / 10

- Malgré la prédominance des modes de communication dématérialisés, **les télétravailleurs déclarent se sentir moins bien informés des projets de la Région** que leurs collègues en présentiel. Ce décalage interroge sur l'efficacité des outils numériques à garantir une circulation fluide et équitable de l'information, en particulier dans un contexte de travail hybride. Il pose une limite structurelle du tout-numérique : l'information ne suffit pas à circuler, encore faut-il qu'elle soit perçue. **Paradoxalement, les agents des métiers moins exposés aux outils numériques, notamment dans les lycées, affichent de meilleurs niveaux d'information.**
- Ces constats invitent à repenser les stratégies de communication interne dans une logique d'inclusion numérique, en tenant compte des contextes de travail, des usages réels et des besoins différenciés des agents.

Le télétravail

Des enjeux d'hybridation entre télétravail et travail en présentiel

48%
des répondants ont
recours au télétravail
de manière régulière ou
occasionnelle

Disposer de bonnes
conditions de travail
en télétravail



52% « tout à fait
d'accord »

40% « plutôt
d'accord »

= **92%** VS 84% en 2023 estimaient avoir des conditions
de travail acceptables en télétravail

Disposer d'un
espace physique
dédié et adapté



59 % « tout à
fait d'accord »

32 % « plutôt
d'accord »

= **91%** VS 62% en 2023 répondaient « oui » à cette
question.



La **phase actuelle de normalisation du télétravail** au sein de la collectivité suggère que cette modalité de travail est désormais bien ancrée dans les pratiques professionnelles. Par ailleurs, les retours indiquant des conditions jugées satisfaisantes, tant en termes d'organisation que d'outillage, renforcent l'idée que le cadre mis en place par l'employeur est globalement adapté aux besoins des agents. Cela traduit une **maturité croissante de la collectivité sur le sujet, ainsi qu'une capacité à accompagner cette évolution des modes de travail.**



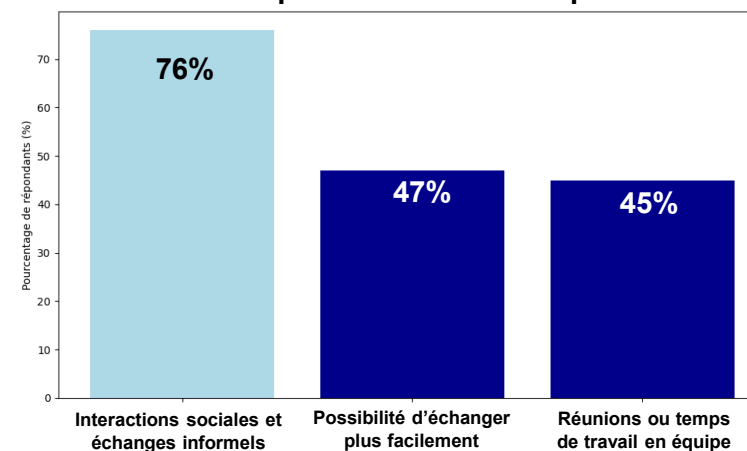
Si le télétravail est globalement bien instauré, il continue de **soulever des enjeux importants en matière de qualité du lien social, d'équité économique, de cohésion au sein des équipes et d'équilibre de vie.** L'évolution des chiffres entre 2023 et 2024 invite à poursuivre les efforts d'accompagnement, notamment en soutenant les pratiques managériales à distance et en repensant les conditions du « faire ensemble » dans ce cadre.

Dans un contexte de travail hybride, **le présentiel conserve une forte valeur ajoutée**, notamment en matière de relations humaines et de dynamique collective. Les interactions sociales et échanges informels arrivent largement en tête, soulignant le **rôle essentiel du bureau comme lieu du lien social**. Viennent ensuite la facilité d'échange et les réunions ou temps de travail en équipe, qui traduisent **l'importance des moments de co-présence pour la coordination, la créativité et la cohésion.**

Ce constat est d'autant plus significatif que les agents expriment le besoin de disposer de plus de temps dédié aux échanges collaboratifs lors des journées en présentiel.

→ Cela souligne une attente forte d'un environnement de travail qui favorise à la fois la qualité des interactions humaines et l'efficacité des outils numériques, dans une logique de complémentarité entre présentiel et distanciel.

Eléments positifs du travail en présentiel



Le point de vue des managers

Des encadrants globalement soutenus et outillés mais des marges de progrès managériales persistantes

+

Être soutenu dans les tâches managériales

Être suffisamment outillé pour accompagner les agents

6,1
/ 10

- ▶ Les encadrants expriment globalement un **sentiment de confort dans leur rôle**, se déclarant à l'aise sur les dimensions clés du management, telles que le soutien perçu dans leurs missions et les moyens dont ils disposent pour accompagner leurs équipes.
- ▶ Toutefois, une évolution notable apparaît depuis 2023 : **les managers des lycées, historiquement plus positifs, se sentent désormais moins soutenus (5,9/10) que leurs homologues des services et des ports (6,3/10). Cette inversion de tendance pourrait refléter une intensification des contraintes spécifiques à ces environnements – isolement fonctionnel, complexité des relations hiérarchiques, ou encore un accès inégal aux ressources RH. Cela nécessite de renforcer l'accompagnement managérial de proximité, en tenant compte des spécificités de leur environnement et en facilitant l'accès aux ressources RH et aux espaces d'échange entre pairs.**

-

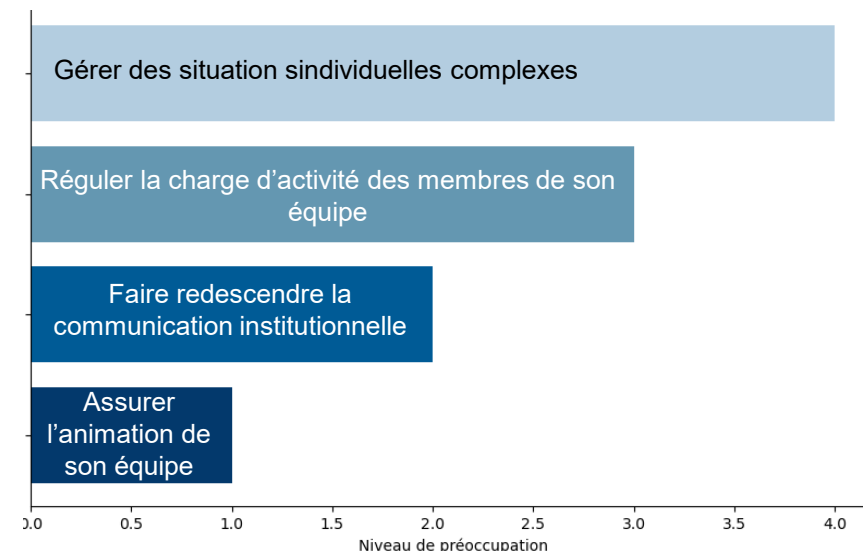
Les préoccupations exprimées par les encadrants révèlent des tensions persistantes dans l'exercice de leurs responsabilités. **La gestion des situations individuelles complexes reste, comme en 2023, la principale difficulté rencontrée. Elle témoigne d'un besoin d'appui renforcé dans l'accompagnement humain, souvent au croisement de problématiques professionnelles, personnelles et organisationnelles.**

La régulation de la charge d'activité, également en deuxième position comme en 2023, confirme une pression structurelle sur les équipes, que les encadrants doivent arbitrer au quotidien. Elle constitue une source de difficulté importante et **reflète les défis d'un management de plus en plus hybride, qui exige coordination et anticipation.**

Un changement notable apparaît toutefois : les encadrants se sentent désormais moins à l'aise pour **relayer la communication institutionnelle. Ce recul peut traduire une difficulté à relayer les messages institutionnels, liés à la fois à leur appropriation et adaptation au terrain et/ou aux limites des outils de communication disponibles.**

Enfin, l'animation des équipes, bien que moins citée, reste une préoccupation importante et **souligne l'enjeu de maintenir une dynamique collective dans un environnement de travail fragmenté, où la cohésion ne va plus de soi.**

Principales difficultés rencontrées par les encadrants, classées par ordre de priorité



Les spécificités des agents des lycées et CREPS

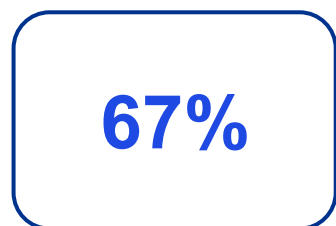
Des motifs de satisfaction sur les relations internes et les EPI, un effort de communication à poursuivre



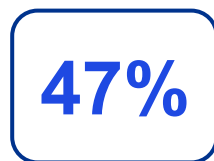
Conserver – à renforcer et/ou à développer	Note /10
La communication entre la Région et les agents est suffisante	5,2
La communication entre la direction de l'établissement, le proviseur, le gestionnaire et les agents est suffisante	5,7
Mes équipements de protection individuelle sont satisfaisants	6,5
Mes relations avec le gestionnaire de l'établissement sont satisfaisantes	6,6

- ▶ Les principaux axes de progrès concernent la perception qu'ont les agents des lycées de **la communication de la Région qu'ils jugent insuffisante**. En effet, les agents et encadrants des lycées et du CREPS expriment un niveau de satisfaction relativement faible, proche de la moyenne, qui met en évidence un problème perçu concernant le partage d'informations (sentiment d'écoute et de dialogue) et la réception de l'information institutionnelle.
- ▶ Par ailleurs, si les relations entre les agents et le gestionnaire de leur établissement sont jugées satisfaisantes (6,6/10), les agents expriment cependant un **besoin prioritaire d'améliorer la communication entre toutes les parties prenantes au sein de leur établissement : direction, proviseur, gestionnaire, agents** (5,7/10).

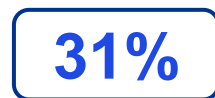
Les modalités de communication avec son N+1 :



Lors de son passage
sur mon lieu de travail



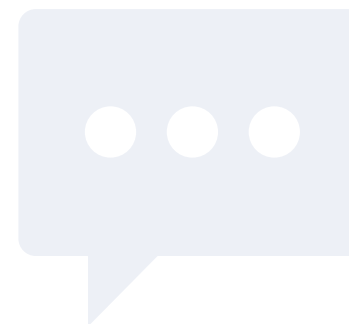
Par téléphone



En salle de pause



En réunion



Synthèse de l'analyse des expressions libres



- À la fin du questionnaire, les agents ont eu la possibilité de formuler librement des remarques sur des sujets non abordés ou de proposer des pistes d'action. Ces commentaires, bien qu'ils ne reflètent pas l'avis majoritaire, constituent **un complément d'analyse qualitatif précieux**, exprimant le ressenti de certains agents.
- Il convient toutefois de noter que **ce type d'expression libre tend, par nature, à concentrer davantage les insatisfactions ou préoccupations**, les agents étant plus enclins à s'exprimer lorsqu'ils rencontrent des difficultés ou souhaitent faire remonter des points de vigilance.
- Ainsi, ces retours peuvent présenter un biais de négativité, sans pour autant invalider leur pertinence : ils permettent **d'identifier des signaux faibles, des irritants du quotidien ou des angles morts des politiques internes**, qui méritent d'être pris en compte dans une logique d'amélioration continue.
- Les thématiques évoquées ont été regroupées par grandes catégories, classées selon leur fréquence d'apparition. Un même agent ayant pu aborder plusieurs sujets, un commentaire peut être rattaché à plusieurs thématiques.

30,5% des répondants se sont exprimés dans le champ libre, soit **1 000 agents** sur les 3 271 répondants au questionnaire.



90% de verbatims négatifs sur...

Il convient de prendre en compte un possible biais de négativité dans l'analyse des réponses à la question ouverte qui laisse davantage de place à l'expression d'insatisfactions qu'à celle d'éléments positifs.

1. **Management** : 25%
2. **Qualité de vie au travail et environnement de travail** : 20%
3. **Nouveaux modes de travail** : 15%
4. **Reconnaissance et valorisation des agents** : 15%
5. **Gestion des RH** : 10%
6. **Gouvernance et communication** : 8%
7. **Concertation et implication des agents** : 5%
8. **Sites déconcentrés – antennes régionales** : 2%
9. **Forme du questionnaire** : 2%



10% de verbatims positifs sur...

Les verbatims positifs sont principalement liés à la **formation interne** et la pratique du **télétravail**.



Votre contact

Marie CHENAL

Directrice Transformation RH

KPMG Secteur Public

06.26.93.73.18

Mail : mchenal@kpmg.fr

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2025 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.