

Harcèlement moral dans la fonction publique : quand l'accumulation de décisions RH engage la responsabilité de l'employeur

Jurisprudence • Fonction publique • Harcèlement moral

Harcèlement moral dans la fonction publique : quand l'accumulation de décisions RH engage la responsabilité de l'employeur

Une affectation qualifiée de sanction disciplinaire déguisée, une évaluation insuffisamment justifiée, le maintien d'un agent à l'écart de ses fonctions et l'absence de réaction adaptée après une alerte médicale peuvent, pris ensemble, caractériser un harcèlement moral.

Décision analysée :

[Tribunal administratif de Bastia, 24 juillet 2026, n° 2401367, 1re chambre, inédit au recueil Lebon.](#)

Le harcèlement moral dans la fonction publique ne résulte pas nécessairement d'un acte spectaculaire ou d'une décision isolée.

Il peut être caractérisé par une **succession de décisions de gestion qui, mises bout à bout, révèlent une dégradation durable de la situation professionnelle d'un agent.**

C'est précisément ce qu'illustre le jugement rendu le 24 juillet 2026 par le tribunal administratif de Bastia. L'affaire est particulièrement instructive pour les employeurs publics : elle rappelle à la fois les règles de preuve applicables au harcèlement moral, les conséquences d'une alerte de la médecine de prévention et les risques liés à une mauvaise exécution des décisions juridictionnelles.

À retenir en 30 secondes

- ✓ Une succession de décisions RH insuffisamment justifiées peut faire présumer un harcèlement moral.
- ✓ Une sanction disciplinaire déguisée peut constituer un élément majeur de cette démonstration.
- ✓ Une alerte formelle de la médecine de prévention oblige l'employeur à agir dans un délai raisonnable.
- ✓ L'annulation contentieuse d'une décision RH peut ensuite fonder une action indemnitaire.
- ✓ La reconnaissance du harcèlement n'entraîne toutefois pas automatiquement l'indemnisation de tous les préjudices invoqués.

Sommaire

1. [Les faits et le contexte du litige](#)
2. [Comment le juge apprécie-t-il le harcèlement moral ?](#)
3. [Les agissements retenus contre l'administration](#)
4. [L'alerte de la médecine de prévention : un point déterminant](#)
5. [Les illégalités fautives et la responsabilité de l'employeur](#)
6. [Quelle indemnisation pour l'agent ?](#)
7. [Les enseignements pratiques pour les DRH](#)
8. [Mon opinion](#)

1. Les faits et le contexte du litige

L'agent concerné était inspecteur des finances publiques et avait exercé comme responsable d'un service de comptabilité avant d'être affecté, à compter du 1er septembre 2019, sur un autre poste.

Ce changement d'affectation a ensuite été annulé par le juge administratif. La cour administrative d'appel de Marseille avait considéré que cette mesure constituait une **sanction disciplinaire déguisée**.

L'agent estimait par ailleurs avoir subi une série de décisions et comportements constituant un harcèlement moral ainsi qu'un manquement de son employeur à son obligation de protection.

Il demandait à l'État une indemnisation de **124 902,39 euros** au titre de différents préjudices.

2. Comment le juge apprécie-t-il le harcèlement moral ?

Le tribunal rappelle d'abord la méthode classique d'administration de la preuve.

L'agent qui estime être victime de harcèlement moral doit présenter des **éléments de fait susceptibles de faire présumer l'existence d'un tel harcèlement**.

Il appartient alors à l'administration de démontrer que les agissements contestés sont justifiés par des considérations étrangères à tout harcèlement.

Le juge se prononce au regard de l'ensemble des échanges contradictoires et peut, en cas de doute, compléter son appréciation par des mesures d'instruction.

Point de vigilance RH :

Le contentieux du harcèlement moral repose souvent sur une approche globale. Une décision qui paraît isolément défendable peut prendre une autre signification lorsqu'elle s'inscrit dans une succession de mesures défavorables.

3. Les agissements retenus contre l'administration

Plusieurs éléments ont été examinés ensemble par le tribunal.

Une affectation assimilée à une sanction disciplinaire déguisée

Le changement d'affectation de l'agent avait été annulé au motif qu'il n'avait pas été décidé dans l'intérêt du service, mais dans l'intention de sanctionner l'intéressé à la suite d'un différend avec sa hiérarchie.

Cette mesure avait notamment entraîné une perte de responsabilités ainsi qu'une dégradation de sa situation professionnelle et personnelle.

Une évaluation professionnelle dégradée sans justification suffisante

Le compte rendu d'entretien professionnel de l'agent avait également été annulé.

Le juge avait relevé que l'administration ne produisait pas d'éléments suffisamment circonstanciés pour justifier la dégradation de l'appréciation portée sur ses connaissances professionnelles et ses compétences personnelles.

Le maintien de l'agent à l'écart de ses fonctions

Malgré l'annulation de son changement d'affectation, l'administration n'avait pas réintégré l'agent dans ses anciennes fonctions et ne justifiait pas de circonstances faisant légalement obstacle à cette réintégration.

Une attestation faisait également état de pressions destinées à l'inciter à renoncer à ses recours contentieux.

Le tribunal précise que cette attestation ne suffisait pas, à elle seule, à établir les faits, mais qu'elle contribuait à éclairer le contexte.

Conclusion du tribunal :

La sanction disciplinaire déguisée, la remise en cause insuffisamment justifiée des qualités professionnelles et personnelles de l'agent et son maintien à l'écart de ses anciennes fonctions constituent des faits précis, concordants et répétés permettant de retenir l'existence d'un harcèlement moral.

4. L'alerte de la médecine de prévention : un point déterminant

Le jugement apporte également un enseignement majeur en matière de prévention des risques professionnels. L'agent travaillait depuis plusieurs années dans un contexte de sous-effectif persistant et de charge de travail accrue.

Son état de santé s'était progressivement dégradé, avec notamment des arrêts de travail, un temps partiel thérapeutique et plusieurs hospitalisations.

Pour autant, le tribunal ne considère pas que ces seuls éléments suffisaient à démontrer que l'administration avait pleinement conscience de l'ampleur du risque.

En revanche, une étape change juridiquement la situation : **le 14 août 2018, la médecine de prévention avait expressément alerté l'administration sur les conséquences des conditions de travail de l'agent sur son état de santé.**

À compter de cette date, le tribunal considère que l'employeur ne pouvait plus ignorer le risque. Il lui appartenait de prendre, dans un délai raisonnable, des mesures adaptées afin de prévenir l'aggravation de la situation.

Or l'administration ne justifiait pas avoir pris de mesures particulières destinées à :

- réduire la charge de travail de l'agent ;
- adapter ses conditions d'exercice ;
- remédier aux difficultés signalées.

Le message pour l'employeur public est clair :

Une alerte médicale formalisée ne doit jamais rester sans suite. Elle crée un impératif d'analyse, de décision, d'action et de traçabilité.

5. Les illégalités fautives et la responsabilité de l'employeur

Le tribunal ne retient pas seulement le harcèlement moral et le manquement à l'obligation de protection. Il relève également plusieurs **illégalités fautives**.

Le changement d'affectation avait été annulé car il constituait une sanction disciplinaire déguisée. L'entretien professionnel de 2019 avait également été annulé en raison de l'absence de justification circonstanciée des appréciations défavorables.

Enfin, l'administration n'avait pas réintégré l'agent dans ses fonctions après l'annulation juridictionnelle de son changement d'affectation.

Le tribunal considère que ces illégalités constituent des fautes de nature à engager la responsabilité de l'État.

Conséquence pratique :

L'annulation d'une décision RH ne met pas nécessairement fin au risque contentieux. Elle peut au contraire ouvrir une seconde phase : celle de la responsabilité indemnitaire de l'employeur.

6. Quelle indemnisation pour l'agent ?

L'agent réclamait près de **125 000 euros**.

Le tribunal lui accorde finalement une somme totale de **12 500 euros**.

Préjudice	Appréciation du tribunal
Souffrances psychologiques, préjudice moral et troubles dans les conditions d'existence	4 000 €
Préjudice économique lié notamment à une diminution de rémunération	8 500 €
Perte de chance d'évolution de carrière	Rejetée : perte de chance insuffisamment certaine
Abandon d'activités de loisirs et autres frais invoqués	Rejetés faute de lien direct et certain établi

La condamnation de 12 500 euros est assortie des intérêts au taux légal à compter du 1er juillet 2024, avec capitalisation dans les conditions fixées par le jugement.

L'État doit également verser 1 500 euros au titre des frais exposés par l'agent dans le cadre du litige.

À ne pas confondre :

La reconnaissance d'un harcèlement moral ne signifie pas que tous les préjudices allégués seront indemnisés. Chaque préjudice doit être établi et présenter un lien suffisamment direct et certain avec les fautes retenues.

7. Les enseignements pratiques pour les DRH et employeurs publics

Même si cette affaire concerne la fonction publique de l'État, plusieurs enseignements de méthode sont directement utiles aux employeurs territoriaux.

1. Ne jamais utiliser une mobilité comme sanction informelle

Une mutation, un changement d'affectation ou une modification des responsabilités ne doit jamais servir à contourner la procédure disciplinaire.

La décision doit pouvoir être justifiée par l'intérêt du service et par des éléments objectifs et vérifiables.

2. Objectiver toute appréciation professionnelle défavorable

Une évaluation critique doit être fondée sur des faits précis, professionnels et suffisamment circonstanciés. Les formulations générales, subjectives ou insuffisamment documentées sont juridiquement fragiles, particulièrement lorsqu'elles interviennent dans un contexte conflictuel.

3. Traiter immédiatement toute alerte relative à la santé au travail

Lorsqu'un médecin du travail ou de prévention alerte l'employeur, celui-ci doit pouvoir démontrer qu'il a effectivement analysé la situation et recherché des réponses adaptées.

Il faut conserver une trace des décisions prises, des mesures mises en œuvre, de leur calendrier et de leur suivi.

4. Exécuter réellement les décisions de justice

Lorsqu'une décision RH est annulée, l'employeur doit examiner sans délai les conséquences juridiques et administratives qui en découlent.

L'absence d'exécution ou une exécution incomplète peut alimenter un nouveau contentieux et aggraver le risque indemnitaire.

5. Examiner les dossiers sensibles dans leur globalité

C'est probablement le principal enseignement de cette affaire.

Le juge ne regarde pas uniquement chaque décision séparément. Il examine la chronologie complète de la relation professionnelle.

Une affectation, une évaluation défavorable, une absence de réaction à une alerte médicale ou une mauvaise exécution d'un jugement peuvent, considérées isolément, paraître constituer des dossiers distincts.

Mais lorsqu'elles s'enchaînent autour du même agent, elles peuvent former un ensemble juridiquement beaucoup plus préoccupant.

Checklist RH : que faire face à une situation à risque ?

Avant toute décision sensible concernant un agent, vérifiez que vous pouvez répondre positivement aux questions suivantes :

- ☐ La décision repose-t-elle sur des faits objectifs et documentés ?
- ☐ Existe-t-il un intérêt du service clairement identifiable ?
- ☐ La mesure pourrait-elle être interprétée comme une sanction déguisée ?
- ☐ Une alerte médicale ou psychosociale existe-t-elle au dossier ?
- ☐ Les recommandations du médecin du travail ou de prévention ont-elles été analysées et suivies ?
- ☐ Les décisions antérieures concernant cet agent ont-elles déjà été contestées ou annulées ?
- ☐ La collectivité peut-elle démontrer la cohérence de l'ensemble de ses décisions ?

Conclusion

Cette [décision](#) rappelle que le risque de harcèlement moral dans la fonction publique se construit souvent progressivement.

Il naît moins d'un acte isolé que d'une **succession de décisions RH insuffisamment justifiées, non corrigées ou mal articulées entre elles.**

Pour l'employeur public, la prévention repose donc sur trois exigences : **objectiver, agir et tracer.**

Objectiver les décisions individuelles sensibles, agir réellement lorsqu'un risque est signalé, et conserver la preuve des mesures prises.

Cet [arrêt](#) nous paraît particulièrement utile pour les DRH territoriaux, même si elle concerne ici un agent de l'État. Ce n'est pas tant le montant de la condamnation qui doit retenir l'attention que la mécanique ayant conduit à la responsabilité de l'employeur : une affectation utilisée comme sanction, une évaluation insuffisamment objectivée, l'absence de réaction adaptée à une alerte médicale et une mauvaise gestion des conséquences d'une annulation contentieuse. Pour les collectivités, la meilleure prévention du harcèlement moral reste d'abord une gestion RH juridiquement motivée, cohérente, documentée et réactive..

[Télécharger 1788943993138](#)

Tribunal Administratif de Bastia vendredi 24 juillet 2026 n° 2401367

