

TRAJECTOIRES

publiques

#9

Le magazine RH des employeurs et agents territoriaux de Seine-et-Marne



Employeur territorial,
un rôle à part entière

Autopsie du mauvais encadrement

EMPLOI ET CARRIÈRES
La formation des agents :
pourquoi, comment et où ?

DÉCRYPTAGE JURIDIQUE
Le guide de la procédure
disciplinaire

VOTRE PARTENAIRE
Répertoire des missions
du Centre de gestion pour les élus



Centre de gestion
de Seine-et-Marne
Fonction Publique Territoriale

Printemps 2026

L'élu, un employeur qui s'ignore encore trop souvent



Chrystel LECLERC,

Directrice générale
des services du Centre
départemental
de gestion

En ce printemps marqué par le renouvellement démocratique, je tiens à exprimer mes félicitations les plus respectueuses à l'ensemble des maires réélus, ainsi qu'à celles et ceux qui accèdent pour la première fois à la responsabilité municipale. C'est à vous, nouveaux élus, que je souhaite tout particulièrement adresser cet éditorial. L'exercice du mandat local révèle rapidement l'étendue des obligations qui pèsent sur les élus. Nombre d'entre vous découvrent, parfois avec surprise, la diversité et la complexité des missions qui vous incombent. Dans un environnement territorial en constante mutation, cette prise de mesure progressive est naturelle et pleinement légitime.

En siégeant au sein du conseil municipal, vous devenez simultanément garants de l'intérêt général et employeurs des agents territoriaux qui servent votre collectivité. Ces femmes et ces hommes, souvent issus de votre territoire, relèvent désormais de votre autorité hiérarchique et juridique. Cette dimension du mandat, trop souvent méconnue, constitue pourtant l'un des fondements de l'action publique locale.

Vous pourrez, bien entendu, vous appuyer sur l'expertise de vos équipes administratives - DGS, DGA, DRH, cadres et techniciens - dont le rôle est déterminant pour assurer une gestion rigoureuse, éclairée et respectueuse des ressources humaines. Car être élu et être employeur territorial ne sont pas deux fonctions distinctes : elles forment les deux versants indissociables d'une même responsabilité publique. C'est dans cet esprit que nous consacrons ce numéro spécial au statut singulier de l'employeur public territorial : formation des agents, cadre statutaire, obligations juridiques, procédures disciplinaires... Nous y abordons également un enjeu devenu majeur : la fragilisation croissante des ressources humaines, ses manifestations, ses causes profondes, ainsi que les leviers permettant d'y répondre avec discernement et efficacité.

Au moment où vous engagez les premières décisions structurantes de votre mandat, le CDG77 se tient résolument à vos côtés. Nos équipes sont mobilisées pour vous accompagner, tant sur le plan administratif que sur celui des ressources humaines (voir pp. 14-15). Notre ambition demeure constante : sécuriser vos choix, soutenir votre action quotidienne et contribuer, avec exigence et proximité, à la mise en œuvre d'une action publique locale solide, sereine et fidèle aux valeurs du service public.

Bienvenue et bonne lecture.

Le chiffre /



36 000

C'est le nombre d'agents territoriaux recensés dans les collectivités territoriales et établissements publics de Seine-et-Marne en 2025.

S'il était un chiffre par lequel augurer ce numéro spécial "employeur territorial", c'est bien celui des forces en présence sur lesquelles celui-ci doit compter collectivement à l'aube d'un nouveau mandat.

SOMMAIRE

3/ GROS PLAN SUR

| Recrutement : face ou avec l'IA ?

4 à 5/ ENTRE 4 MURS, EN 4 MOIS !

| Les actualités du CDG 77 en bref

6 à 9/ DOSSIER

| Mieux aborder le problème de l'encadrement défaillant

10 à 11/ EMPLOI & CARRIÈRES

| Formation professionnelle : devoir, obligation, et innovation

12 à 13/ DÉCRYPTAGE JURIDIQUE

| Tout sur la procédure disciplinaire territoriale

14 à 15/ PARTENAIRE

| Retour sur les missions essentielles du Centre départemental de gestion

Recrutement : l'IA veut-elle la peau des DRH ?

Dans ce numéro consacré à l'employeur public, il convient de débiter par son rôle initial : le recrutement, qui ne fait pas exception à la révolution technologique actuelle. C'est qu'en effet l'intelligence artificielle (IA) s'est déjà imposée comme un outil clé pour les ressources humaines (RH), permettant d'optimiser les processus, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des embauches. Et donc, comme pour d'autres métiers, territoriaux ou non, cette avancée soulève une question fondamentale : l'IA est-elle une menace pour le métier de recruteur, et des RH *in extenso*, ou au contraire une opportunité pour le réinventer ?



L'IA est déjà incrustée dans les services RH

On ne compte désormais plus les DRH ayant fait sienne l'innovation numérique représentée par l'IA durant les campagnes d'embauche, notamment pour présélectionner les CV des candidats et vérifier l'adéquation des profils avec les postes à pourvoir. À tel point que dans certains milieux professionnels, l'IA assure les trois quarts du travail lors de la première étape d'un recrutement. Mais son usage ne s'arrête pas là : les services RH l'emploient notamment pour générer, dès la fin d'un entretien, des rapports détaillés sur leurs ex-interlocuteurs. Et ce, alors que les innovations se multiplient : les chatbots conversationnels semblent offrir une expérience candidat fluide et réactive, répondant 24h / 24 aux questions, planifiant des entretiens ou même réalisant des pré-évaluations. L'IA générative, intégrée aux SIRH, optimise la rédaction d'offres d'emploi, tandis que des systèmes de vérification automatisée (via, par exemple, des bases de données sécurisées) luttent contre les fausses informations - un enjeu crucial alors que 78% des CV contiendraient des exagérations, selon une étude de Checkster.

Est-ce à dire que l'humain est devenu remplaçable sur cette mission de recrutement, qui a pourtant fait l'essence des services RH depuis qu'ils existent ? La réponse est moins évidente qu'il n'y paraît. Car il advient de rappeler les capacités mêmes de l'intelligence artificielle contemporaine : elle ne dispose pas (encore ?) de l'intelligence créative et de l'intelligence pratique, seulement de l'analytique. Pour le dire concrètement, l'IA sera en mesure, à géométrie variable, de tester le professionnalisme d'une personne via les réponses qu'elle aura fournies. Cependant elle est incapable, au moment où ces lignes sont rédigées, de cerner la personnalité d'un candidat à partir de certains critères qui lui échappent, comme le ton employé, le langage corporel, ou plus largement les traits de caractère. Ainsi, loin d'ostraciser les agents RH, l'IA les enjoint au contraire à redoubler d'attention, pour ne pas dire de concentration, au cours d'un entretien. Car les compétences professionnelles, aussi déterminantes soient-elles, ne font pas tout : jauger le dynamisme avec acuité, l'aptitude à communiquer, la conscience des limites du candidat et sa capacité à travailler en équipe... tout cela relève encore du ressort d'un DRH, le plus à même de mesurer de telles compétences comportementales, à l'importance indéniable. Car si les compétences professionnelles existent, elles ne sont dans le monde professionnel souvent exploitées qu'à 40% ou 50%, le reste étant, plus encore dans le secteur public, l'apanage de la communication et de la synergie, soit les angles morts de l'IA.



La complémentarité plutôt que l'alternative

Finalement, considérer l'IA comme mortifère pour les métiers RH reviendrait à omettre qu'ils ont l'opportunité de se recentrer sur l'essentiel : l'analyse des compétences comportementales - les fameux "soft skills" tels que désignés outre-Atlantique -, l'adéquation culturelle et la relation humaine ; autrement revenir sur le terme "humaines" des ressources humaines. Selon les cabinets Voluntae et Sigma-RH, l'IA automatisé désormais jusqu'à 80% du sourcing et du tri initial des CV, des tâches parfois jugées chronophages et peu enthousiasmantes. Sans oublier que, grâce à des algorithmes prédictifs, les outils identifient des talents passifs ou des profils atypiques, souvent invisibles aux méthodes traditionnelles.

Si le recrutement constitue un des premiers processus à avoir intégré l'IA du point de vue des employeurs, c'est encore plus vrai du côté des candidats. La chose est évidemment à intégrer : ceux-ci sont toujours plus nombreux et prompts à se faire assister par celle-ci, avec finalement le risque de biaiser, pour lui, comme pour l'employeur, sa réelle propension à effectuer les missions proposées par tel ou tel poste. Et ce y compris au sein d'entretiens physiques, au cours desquels plusieurs RH ont pu expérimenter le quotidien des professeurs du secondaire en vérifiant sans cesse que le candidat ne soit pas en train de trouver des réponses aux interrogations sur leurs smartphones ; ou comment la fixation du regard de l'interlocuteur a trouvé une nouvelle légitimité. Des solutions bien connues existent pour parer ce que les plus sévères qualifieront de tricherie, et les plus indulgents de dépersonnalisation et d'insipidité des entretiens : éviter autant que possible les questions ouvertes, s'intéresser surtout aux expériences professionnelles concrètes de la personne interrogée. C'est-à-dire des éléments que l'IA ne peut pas inventer.

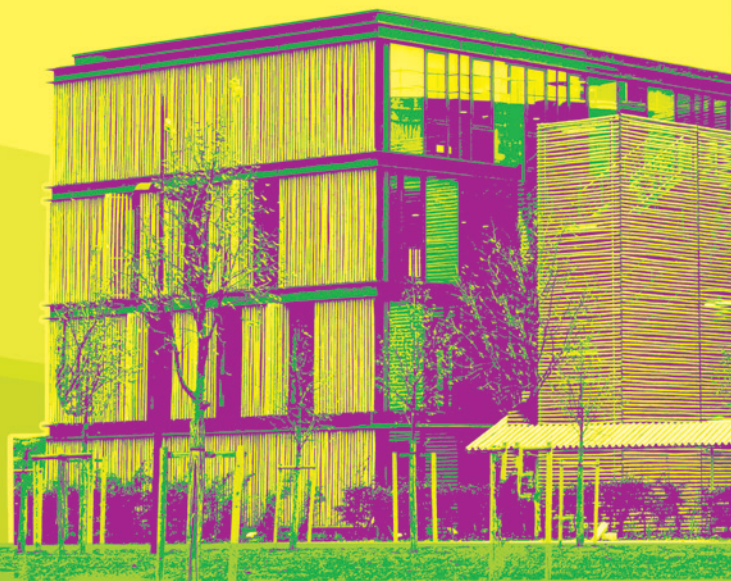
En outre, cette révolution numérique soulève d'autres défis éthiques. Les biais algorithmiques, la protection des données (RGPD) complètent ce risque de déshumanisation et nécessitent une supervision humaine renforcée. Comme le résume Pierre-Gilles Bouquet, fondateur de Voluntae, spécialiste du recrutement : "L'IA nous libère de la logistique pour nous permettre de retrouver l'audace de l'intuition et la certitude de l'adéquation humaine".

Finalement, son succès dépendra de l'équilibre entre automatisation et décision humaine, pour concilier efficacité, équité et humanité. Non, les RH ont plus que jamais un avenir, aux employeurs la charge d'en tirer la valeur ajoutée. //

TRAJECTOIRES
publiques
février / mai 2025

Entre 4 murs, en 4 mois !

Ce qu'il s'est passé chez nous au cours du dernier trimestre, en bref



CNFPT et CDG 77 : l'art de la coopération

Coopérer : concourir à une œuvre commune. De cette définition du Larousse, le terme "œuvre commune" sied parfaitement au travail conjoint qu'actualisent depuis plusieurs années le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et le Centre départemental de gestion.



À la plume de la signature, Anthony MANGIN, Délégué régional du CNFPT, et Anne THIBAUT, Présidente du Centre départemental de gestion

Car si cette collaboration n'a jamais souffert d'un temps mort, il n'en était pas moins nécessaire de renouveler, comme de coutume et par le biais d'une convention triennale, ce partenariat consacré au développement de projets communs, aidant au développement des acteurs et des compétences dans la fonction publique territoriale. Coutume certes, mais l'intérêt de chaque convention doit reposer sur des objectifs précis et des axes identifiés visant à transcender la déclaration d'intention et les bonnes relations entre les deux institutions. La convention signée le 20 avril ne fait donc pas exception, et a détaillé un champ d'actions concrètes ciblées, entre autres, sur le développement de la connaissance de l'emploi territorial et des métiers, notamment à travers l'exploitation des données sociales. Mais également la promotion de l'emploi territorial, des métiers et de la mobilité, via le site "Emploi territorial" et la participation à des salons dédiés. Citons enfin l'accompagnement des collectivités et des agents dans leurs parcours professionnels, notamment en matière d'évolution et de reclassement, avec un renforcement du lien entre emploi et compétences.

L'attractivité et l'adaptabilité des ressources humaines dans un monde professionnel mouvant, y compris dans les territoires, constituent ainsi l'épicentre autour duquel entendent graviter sans relâche et conjointement les deux organismes. Une œuvre commune de tous les instants, le Larousse ne dira pas le contraire. //

Inaptitude physique : le sens de la locution

Qui a dit qu'une année faite d'élections allait bouleverser le cours imperturbable des Clubs RH du Centre départemental de gestion ? Première démonstration : un club RH sur l'inaptitude physique, organisé le 19 février, soit un sujet susceptible de concerner tous les employeurs et requérant une première familiarisation avec une procédure, qui ne doit souffrir d'aucune confusion lexicographique.

Car c'est bien sur les termes qu'a débuté le club RH, rappelant de différencier trois statuts, ou états, déterminés. D'abord, l'aptitude physique, définie par la relation entre un agent et sa capacité à exercer ses fonctions en toute sécurité et avec compétence. Ensuite, l'inaptitude physique, comprise comme la situation dans laquelle un agent se trouve dans l'incapacité d'exercer ses fonctions pour des raisons liées à son état de santé. Enfin, l'indisponibilité physique, admise comme la situation durant laquelle un agent se trouve dans l'impossibilité d'occuper son poste pour des raisons liées à son état de santé. Pour le dire autrement, le deuxième est la conséquence du premier quand il est altéré via une incapacité à exercer ses fonctions ; le troisième est la conséquence du premier quand il est altéré via une absence de fait. La distinction peut sembler subtile mais les protocoles à enclencher et les conséquences s'en trouvent bel et bien divergents : par exemple, aménagement de poste ou même reclassement dans un cas, congé pour indisponibilité physique, aux nombreuses conditions d'octroi, dans un autre.

En somme, tout un cadre réglementaire et un panel d'acteurs RH et santé impliqués, qui valaient bien leur séance pédagogique et interactive, alors que le cadre statutaire qui englobe l'inaptitude physique est aussi foisonnant que juridiquement fixe. Plutôt que de faire l'inventaire de ces derniers au lecteur, nous leur proposons le visionnage (ou re-visionnage) du vidéo-reportage, réalisé par le CDG il y a trois ans et qui n'a pas pris une ride, exposant l'ensemble du parcours relatif à l'inaptitude physique au sein de l'établissement. //

info+

Visionner
le reportage





Le Club s'est déroulé le 9 avril, et un nouveau aura lieu en septembre, pour un scrutin ouvert du 3 au 10 décembre

L'odyssée des élections professionnelles

Un club RH après l'autre, au même titre qu'une élection après l'autre ! Car, force est de le rappeler avec poigne, les scrutins de l'année 2026 ne s'arrêtent pas au printemps pour les collectivités : place aux élections professionnelles le 10 décembre prochain !

L'échéance semble relativement lointaine, elle est en réalité toute proche, notamment s'agissant de son organisation toute actuelle. Raison qui a conduit le Centre départemental de gestion à axer son club RH printanier, autour de ce nouveau rendez-vous démocratique. Le précédent Trajectoires Publiques #8 (pp12-13) était revenu en profondeur sur les intérêts stratégiques de ces élections : vitalité du dialogue social, promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes, temps fort de la vie démocratique sociale et locale, solidité du service public territorial...

Le Club RH s'est quant à lui appesanti dans un premier moment sur les conditions de création des instances concernées, à savoir le comité social territorial (CST), ainsi que les commissions administratives et consultatives paritaires (CAP et CCP). Et surtout dans un second moment s'est-il attardé sur les modalités organisationnelles de l'événement, qu'il s'agisse de l'appréciation de la qualité d'électeur des différents agents, la qualification des potentiels candidats, les trois voies de vote possibles - à l'urne, par correspondance ou électronique -, et bien entendu le calendrier. Un deuxième Club RH à ce sujet sera par ailleurs organisé en septembre prochain. //



Pour en savoir plus
sur les élections

Scannez-
moi



L'ADSG77 vise à créer un espace d'échanges, de partage d'expérience concrètes et de solidarité professionnelle de manière apolitique

Débuter un mandat : le sprint marathonnien

«Après les municipales : partir du bon pied», le programme était on ne peut plus clair, et en même temps on ne peut plus crucial pour les directeurs et secrétaires de mairie, que tout un chacun sait en première ligne des nouvelles marées induites par le début de mandat.

C'est la raison pour laquelle se sont réunis au Centre départemental de gestion l'Association des directeurs et secrétaires de mairie du département (ADSG77), le CNFPT et des DGS de la Communauté d'agglomération Melun Val de Seine le 12 février : une matinée d'échanges sur un moment charnière des acteurs territoriaux ainsi visés, celui de prendre ses fonctions et de consolider la relation avec le nouvel exécutif. Installation du conseil municipal, publicité des élections, commissions d'appel d'offres ou facultatives, délégations au maire, indemnités des élus municipaux, récolement des archives, fin de mandat... Autant de paramètres stratégiques qui furent passés au crible dans cette manifestation qui en appellera d'autres !

Car les outils pratiques et stratégiques pour sécuriser le démarrage des directeurs et secrétaires de mairie s'avèrent nombreux et le délai pour les assimiler en totalité souvent bien court. Aussi la mobilisation d'acteurs phares comme l'ADSG77, le CNFPT et le CDG77 s'avère capitale, car les nobles missions des "bras droits" du maire ne valent ni le désœuvrement ni l'isolement, désorientation, stress et précipitations peuvent engendrer dans ce type d'année électorale. //



Prioriser et décider quand tout semble urgent en mairie, une véritable réalité de terrain

Encadrants défaillants : anatomie d'un fléau

Si le phénomène est universel, les enjeux territoriaux sont, par nature, spécifiques. Voici ce qui pourrait ouvrir et clore le dossier qui suit. Sujet de préoccupation croissant dans tous les milieux professionnels, la fatalité ajouterait à la fonction publique territoriale autant de défis uniques : contraintes budgétaires strictes, attentes parfois contradictoires des élus, culture administrative où la promotion managériale est souvent perçue comme la seule voie de réussite professionnelle.... Ce serait faire abstraction de l'existence de solutions adaptées et d'un cadre juridique en constante évolution et de plus en plus soutenant.

Un mal aux visages multiples

"Devenir manager est encore considéré comme un graal, une forme de noblesse professionnelle", souligne une cheffe du service "emploi et compétences" à Rennes Métropole. "Mais cette vision peut conduire à des erreurs de casting coûteuses, tant pour les agents que pour le service public" ^[1]. Une manière d'introduire l'idée selon laquelle les encadrants territoriaux ne sont pas plus "mauvais" que les autres. Car comme partout ailleurs, nombreux sont ceux qui rencontrent des difficultés dans l'exercice de leurs missions, avec des conséquences parfois dramatiques : mal-être des équipes, turnover accru, arrêts maladie à répétition, et même contentieux juridiques lourds. "Un manager en difficulté, c'est souvent un manager mal accompagné, mal formé, ou placé dans un poste qui ne lui correspond pas", explique Dominique PICAULT-GOLDSTEIN, spécialiste du développement des compétences managériales ^[2].

Aussi est-il important, et ici adapté à l'écosystème territorial, de faire l'autopsie synthétique des différents profils, ou cas de figure, d'encadrants défaillants :

1 Le manager PAR DÉFAUT

Déjà évoqué ci-dessus, et récurrent s'agissant des métiers territoriaux, ce cas de figure est promu pour son expertise technique (juridique, financière, urbanisme), mais sans aucune formation ou appétence pour le management. "On voit souvent des ingénieurs ou des juristes se retrouver managers du jour au lendemain, sans préparation", note le DRH d'Amiens Métropole ^[3]. "Résultat : ils reproduisent ce qu'ils ont subi, ou pire, ils gèrent par l'absence". La preuve par l'illustration, à la communauté d'agglomération de Bordeaux, un ingénieur territorial, expert en voirie, fut promu chef de service sans accompagnement. Le résultat est sans appel : en six mois, son équipe a vu son taux d'absentéisme passer de 3% à 15%, avec, cerise sur le gâteau, deux démissions. "Il ne savait pas déléguer, ni communiquer. Il passait ses journées sur des plans, sans jamais échanger avec ses agents", raconte un agent sous couvert d'anonymat.

2 Le manager ISOLÉ

Ce dernier est livré à lui-même, sans soutien hiérarchique, submergé par des injonctions paradoxales, comme celles, malheureusement courantes dans les collectivités, de réduire les coûts tout en améliorant la qualité du service public. "[Ils] sont en première ligne face aux contradictions de l'action publique", analyse Patrick CONJARD, chargé de mission à l'Anact. "Sans marge de manœuvre, ils deviennent des vecteurs de stress". Un cadre territorial en burn-out abonde en ce sens : "Mon N+1 me demandait de réduire les dépenses de 10%, tout en maintenant le même niveau de service. Quand j'ai osé dire que c'était impossible, il m'a répondu : 'Débrouillez-vous'. J'ai fini par craquer, et c'est mon équipe qui a trinqué".

3 Le manager EN BURN-OUT

Ce cas de figure s'avère suffisamment allusif pour que chacun puisse se le représenter : épuisé par la charge mentale, le manque de reconnaissance, et l'absence de perspectives. Pour le dire de manière crue, il n'est pas rare que certains encadrants territoriaux puissent cumuler 60 heures par semaine, et ce sans entendre un "merci". Ce sont ceux-là mêmes qui n'auront plus rien à donner au bout d'un certain temps. Rappelons à cet égard que 23% des managers territoriaux déclarent être en situation de burn-out selon l'Anact ^[4] ; et que 40% des arrêts maladie dans la fonction publique territoriale sont liés à des risques psychosociaux ^[5] selon la DGAFP.

4 Le manager AUTORITAIRE

Tout aussi évocateur, ce cas de figure gère donc par la peur, mais aussi par les critiques publiques ou le contrôle excessif. "Ces profils sont souvent issus de cultures administratives très hiérarchisées, où l'autorité se confond avec l'autoritarisme", explique Dominique PICAULT-GOLDSTEIN.



...Et aux origines structurelles patentes !

La promotion automatique comme problème potentiel

Dans les collectivités, devenir Chef de service, responsable ou directeur constitue souvent la seule voie de promotion, même pour des profils inadaptés. Équivalent ainsi à une culture où l'encadrement est perçu comme une forme de récompense, et non un métier à part entière. Aussi peut-il être seyant de proposer aux agents publics, en guise de reconnaissance ou de montée en palier, des solutions alternatives. Si celles-ci semblent à première vue être des astuces appellatoires, elles s'avèrent plus accomplies qu'il n'y paraît :

- **CHEF DE PROJET** : Il peut jouir de responsabilité sans hiérarchie directe. À cet égard, la région Île-de-France voit ses chargés de mission experts toucher la même rémunération qu'un directeur.
- **CHARGÉ DE MISSION STRATÉGIQUE** : Il se détermine à travers des postes valorisants, au contact des élus. Une ex-directrice de la commande publique s'est ainsi vue retrouver du sens en devenant "Chargée de mission mécénat", tout en conservant sa rémunération ². Une dernière question qui, grâce au Rifseep, ne devrait par ailleurs pas constituer un frein quelconque.

L'absence de formation et de retours

Si le terme "feedback" en anglais et en milieu professionnel est suggestif, son équivalent français n'est pas arrêté : "retour", "écho", "signal", "évaluation"... Il n'en demeure pas moins que ce flou étymologique ne doit pas légitimer l'insuffisance de tels retours protéiformes sur les pratiques managériales, car sans ces derniers, ou même des signaux faibles des difficultés de l'encadrant, il devient compliqué ou même impossible pour lui de progresser. Aussi, en dehors des dispositifs de formation existants, et souvent réalisés en amont de la prise de responsabilité managériale, il existe certains dispositifs plus ou moins innovants à la disposition des principaux concernés. La métropole de Lille avait mis en place un module "Je veux devenir manager un jour", permettant d'évaluer l'appétence et les compétences avant toute promotion. Tandis qu'à Rennes Métropole, et de manière plus collégiale, le service "Coprod" propose du coaching et des ateliers d'intelligence collective pour les encadrants ressentant des difficultés supplémentaires.

Des organisations du travail rigides

"Les managers territoriaux sont souvent pris entre le marteau (les élus) et l'enclume (les agents)", résume Patrick CONJARD ³. "Sans marge de manœuvre, ils deviennent des courroies de transmission du stress". Une problématique bien réelle qui, une fois identifiée, peut toutefois faire l'objet des pistes d'amélioration en interne. De manière non exhaustive, elles peuvent se traduire par une autonomie encadrée, c'est-à-dire donner plus de latitude aux équipes pour organiser leur travail, ou encore la mise en place d'espaces de discussion, soit des réunions régulières pour évoquer les difficultés et co-construire des solutions.

5 Le manager ABSENT

Définir ce cas de figure revient à définir l'absence : physique ou mentale ? La réponse n'en demeure pas moins manifeste : l'un ou l'autre, pour ne pas dire que le premier n'empêche pas le second. À l'image notamment de nombreux encadrants susceptibles, malgré eux ou non, de passer un temps considérable en réunion avec les élus, en négligeant des équipes qui, *de facto*, peuvent ressentir un sentiment d'abandon.

6 Le manager MANIPULATEUR

Jouer sur les "clans", retenir l'information, s'approprier le travail des autres... autant de méthodes et de techniques fréquentes et opaques de ce profil, et plus particulièrement dans des collectivités où les enjeux politiques sont forts et où les responsables s'ingénient à sécuriser leur position.

7 Le manager BIENVEILLANT... MAIS INEFFICACE

Ce dernier cas de figure semble à contre-courant de ceux précédemment cités : soucieux de plaire, il évite en effet les conflits et les décisions difficiles, faisant parfois rimer bienveillance avec laxisme.



Il y a dans les collectivités une culture où l'encadrement est perçu comme une forme de récompense, et non un métier à part entière

Toujours la même méthode : prévenir et agir

Si elles ne constituent pas une portion représentative, en termes budgétaires ou d'étendue, de la fonction publique territoriale, certaines collectivités méritent toutefois d'être évoquées pour mieux se représenter des solutions innovantes. Des formations ciblées au codéveloppement entre pairs, en passant par le repositionnement professionnel, ou même les "missions temporaires" permettant aux encadrants de reprendre haleine... l'heure est à l'inventaire, non-exhaustif, des dispositifs concrets, servant à prévenir les dérives évoquées en sus.

En amont, éviter les erreurs de casting

La diversification des voies de promotion, déjà mentionnée plus haut, figure la première et principale résolution potentielle de l'erreur de casting. Dans le secteur privé, l'idée que le management n'est pas la seule voie de réussite, au vu du redoublement des postes de chef de projet ou de chargé de mission, tout aussi valorisants, a déjà fait son chemin. Aussi la tâche ici repose en premier lieu sur une déconstruction, celle de l'encadrement comme finalité idéale. À charge également aux ressources humaines de ne pas proportionnaliser les rémunérations en fonction (seulement) de ce type de responsabilité.

Des tests et des mises en situation peuvent aussi être examinés. À cet égard, Amiens Métropole assure un "intérim d'encadrement", soit la possibilité faite aux agents de tester leur aptitude à encadrer en remplaçant leur supérieur. Ou encore le module, déjà cité, "Je veux devenir manager un jour" de la Métropole de Lille évaluant l'appétence et les compétences avant toute promotion. Des exemples effectifs qui, au mieux, permettront de soulever des doutes. De là à faire sienne la formule "Dans le doute, abstiens toi", prêtée à Pythagore, il n'y a qu'un pas.

En aval, former et accompagner les encadrants

La technicité, d'une part, et la bienveillance, d'autre part, aussi essentielles soient-elles, ne légitiment pas seules l'encadrement humain, qui requiert d'autres registres, tels que la fermeté, l'écoute, ou même la délégation. Aussi la formation, faite de manière autoritaire (par le biais d'un organisme ou d'un formateur) ou plus collégiale (partage de bonnes pratiques) avant et pendant le management reste essentielle. S'il existe des formations complètes et globales sur le management, il ne faut pas perdre de vue qu'il en existe d'autres plus spécifiques, sur l'assertivité ou la gestion de conflits, démontrant à l'encadrant un tant soit peu expérimenté qu'il n'a pas besoin de repartir des bases pour effectuer une formation sur le management. Des ateliers de codéveloppement plus horizontaux ont également été testés entre responsables dans certains établissements publics.

Mais parfois, plus que de formations, c'est d'accompagnement qu'il s'agit de prêter aux managers semblant défaillir. Aussi des types de managers évoqués en sus, celui dit "en burn-out" requiert souvent une prise de recul, pour ne pas dire un moment de respiration. De tels espaces facilitant ces derniers sont ainsi à étudier. À titre d'exemple, à Rennes a été instituée la mission temporaire titulaire, c'est-à-dire un détachement sur des projets stratégiques pour éviter l'épuisement. Au Conseil départemental du Loiret, des espaces de coaching pour les encadrants en difficulté ont permis à certains agents de mieux se représenter leur situation. Une agente de l'établissement abonde en ce sens : *"Mon coaching m'a fait réaliser que je me recroquevillais dès qu'on parlait de management. Aujourd'hui, je gère une mission transversale, et j'ai retrouvé l'équilibre"* ⁽¹⁾

En interne, repenser l'organisation du travail

L'Anact propose un modèle de "management du travail" ⁽²⁾ basé sur :

1. LE SOUTIEN AUX ÉQUIPES

Le manager devient un facilitateur

2. L'AUTONOMIE ENCADRÉE

Les agents organisent leur travail dans un cadre sécurisé

3. LA SUBSIDIARITÉ

Les décisions sont prises au plus près du terrain

Autonomie et subsidiarité, deux mots phares pour mieux reconsidérer structurellement les composantes organisationnelles et relationnelles dans sa collectivité. Au sein de la métropole européenne de Lille, les équipes disposent ainsi désormais d'un "droit à l'erreur" et d'espaces de discussion réguliers sur l'organisation du travail.

Plus que par ces deux mantras, c'est également par la réduction des injonctions paradoxales que pourrait provenir le salut. Attentes des élus et réalité du terrain peuvent s'avérer antagonistes et source de tiraillement pour le responsable ; et diminuer cette perplexité passe par une réelle clarification des priorités et l'attribution de moyens cohérents. En des termes plus matériels, l'établissement de contrats d'objectifs réalistes, pour éviter les intentions irréalistes génératrices de stress, ou de cellules de médiation, pour désamorcer les conflits avant qu'ils ne s'enveniment, constituent des solutions de premier ordre.

La diversification des voies de promotion figure la première et principale résolution potentielle de l'erreur de casting

Formation, codéveloppement, diversification des parcours, accompagnement personnalisé, sont autant de manières envisageables de concilier performance et bien-être au travail. Et ce en vue d'un management territorial humain et responsable. Ce dernier adjectif est on ne peut plus cardinal s'agissant des actions à relever. Pour les collectivités d'abord : repenser les parcours professionnels, former et accompagner les managers, donner des marges de manœuvre pour éviter les injonctions paradoxales. Pour les encadrants ensuite : oser demander de l'aide, accepter de se repositionner si le management ne convient pas. Pour les agents enfin : signaler les dérives via les dispositifs internes, participer aux ateliers de codéveloppement ou de médiation. //

À NOTER

⁽¹⁾ Article "Les mauvais managers ne sont pas une fatalité" publié dans la Gazette des communes le 24 février 2021. ⁽²⁾ Ibid. ⁽³⁾ Ibid. ⁽⁴⁾ Baromètre annuel de l'absentéisme 2025. ⁽⁵⁾ Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2024. ⁽⁶⁾ Ibid. ⁽⁷⁾ "Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail", Editions de l'Anact. ⁽⁸⁾ Ibid. ⁽⁹⁾ "10 questions sur le management du travail", éditions de l'Anact. ⁽¹⁰⁾ Arrêt du 10 décembre 2025. ⁽¹¹⁾ Article paru sur le portail Village de la justice. ⁽¹²⁾ Arrêt du 21 janvier 2025. ⁽¹³⁾ Cour de cassation, arrêt du 6 mai 2025. ⁽¹⁴⁾ Article 222-33-2 du Code pénal. ⁽¹⁵⁾ Article L4121-1 du Code du travail. ⁽¹⁶⁾ Étude de cas publiée dans le "Guide de l'encadrant et de l'encadré dans la fonction publique", (DGAFP, 2017).

Quand la justice sanctionne le management toxique

Parallèlement, la jurisprudence récente a durci le ton face aux dérives des employeurs. La Cour de cassation, dans un arrêt du 10 décembre 2025, a élargi la notion de harcèlement moral pour inclure les méthodes de gestion collectives dégradant les conditions de travail, même sans cible individuelle. "Désormais, un climat de terreur ou des objectifs irréalistes peuvent être reconnus comme du harcèlement moral institutionnel, précise Maître Kebir, avocat spécialisé en droit du travail, les employeurs publics doivent donc redoubler de vigilance".

La qualification juridique des dérives managériales

PROPOS DÉGRADANTS ET MANQUE DE QUALITÉS HUMAINES

La jurisprudence administrative se montre de plus en plus sévère face aux propos humiliants ou aux comportements inappropriés. "Cas sociaux", "vieilles à la vessie défaillante", ou "attention à la punition, si vous faites des bêtises, c'est cassage de pattes arrière". Autant de propos qui ont, à titre d'exemple peu reluisant, justifié la sanction d'un chef de service de police municipale en octobre 2025. La Cour administrative de Marseille, concernée, avait ainsi retenu un "management défaillant et inapproprié", justifiant une exclusion temporaire de fonctions. Plus que les termes employés, les critères arrêtés par l'instance juridique portaient sur la répétition des agissements, caractéristique de la faute (plutôt qu'un acte isolé), l'impact sur les agents - tel que l'atteinte à la dignité ou le stress - et l'absence d'amélioration, en dépit des recadrages.

HARCÈLEMENT MORAL MANAGÉRIAL : UNE NOTION ÉLARGIE

La Cour de cassation ¹⁰ a considéré que les méthodes de gestion dégradant les conditions de travail pouvaient constituer un harcèlement moral, même si elles ne visaient pas un agent en particulier. "Désormais, un climat de terreur ou des objectifs irréalistes peuvent être sanctionnés", explique Maître KEBIR, avocat à la Cour et médiateur agréé ¹¹. À cet égard, un exemple probant réside dans celui de cet employeur, condamné à 8 mois de prison avec sursis et 8 000€ d'amende, par le tribunal correctionnel de Rouen en 2023 pour "management par la terreur". Ce dernier a retenu que les méthodes dudit employeur, à savoir contrôle excessif, humiliations, et autres objectifs inatteignables, avaient créé un "environnement de travail toxique".

LE HARCELEMENT MORAL INSTITUTIONNEL

La Cour de cassation a aussi reconnu ¹² la notion de harcèlement moral institutionnel, où les pratiques abusives sont intégrées à la culture de l'organisation. Et ce afin de protéger les salariés contre des politiques managériales systématiquement abusives.

Les sanctions disciplinaires et pénales

Les sanctions vont de l'avertissement à la révocation, en passant par l'exclusion temporaire. La révocation est réservée aux fautes les plus graves, comme le harcèlement avéré ou la mise en danger de la santé des agents. Par exemple, un directeur territorial s'est vu révoqué après que 20 témoignages ont confirmé un "management par la terreur", avec des conséquences graves sur la santé des agents - arrêts maladie en hausse de 40% et démissions à la clé.

PROCÉDURE TYPE

1. Signalement : Un agent ou un supérieur hiérarchique signale les faits.
2. Enquête administrative : Menée par les RH ou un service dédié (voir Trajectoires Publiques #7).
3. Saisine du conseil de discipline : L'agent a droit à la défense.
4. Décision : Sanction proportionnée à la faute.

Par comparaison opportune, dans le secteur privé existe la nullité du licenciement, c'est-à-dire que si un salarié est licencié pour inaptitude après avoir subi un harcèlement moral, le licenciement est nul ¹³. Le harcèlement moral y est par ailleurs sanctionné, sur le plan pénal, jusqu'à 2 ans de prison et 30 000€ ¹⁴ d'amende.

Obligations des employeurs et recours des agents

OBLIGATION DE PRÉVENTION

Les collectivités ont un devoir de prévention des risques psychosociaux (voir Trajectoires Publiques #1). Le Code du travail stipule en ce sens que "l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs" ¹⁵. Dès qu'un signalement est fait, l'employeur doit mener une enquête et prendre des mesures.

Certaines collectivités ont ainsi mis en place un dispositif de "référé RPS" pour mieux recueillir les alertes et proposer un accompagnement rapide.

RECOURS POUR LES AGENTS

1. Signalement interne : Aux RH, au CSE, ou à la médecine du travail.
2. Recours hiérarchique ou gracieux : Demander une médiation ou une enquête.
3. Recours contentieux :
 - Tribunal administratif (pour les agents publics).
 - Prud'hommes (pour les contractuels de droit privé).
 - Plainte pénale pour harcèlement moral.

"Après deux ans de management toxique, j'ai documenté tous les mails humiliants et les témoignages de mes collègues. Grâce à ce dossier, j'ai obtenu la nullité de mon licenciement et 15 000€ de dommages et intérêts"

Témoignage d'un agent territorial anonymisé ¹⁶.

»



L'art de la formation professionnelle

“Agents territoriaux : formez-vous !” est une injonction qui pourrait bien se voir placardée sur l'un des quatre murs constituant le bureau des ressources humaines, bien visible à quiconque y serait reçu, pour un entretien préalable au recrutement, ou un autre d'évaluation professionnelle. Car la formation professionnelle tout au long de la vie demeure un pilier essentiel de la fonction publique territoriale, notamment au sein d'une administration où le statut à vie continue de prédominer.

Droit et obligation : un cadre légal ambitieux et protecteur

Reconnue par le Code général de la fonction publique⁽¹⁾, la formation professionnelle permet aux agents publics - titulaires comme contractuels - de développer leurs compétences, d'évoluer professionnellement et de s'adapter aux mutations des métiers. Ce droit, qui favorise la mobilité, la promotion interne et l'égalité d'accès aux grades (entre hommes et femmes, ou pour favoriser la progression des moins qualifiés), est aussi un levier pour la modernisation des collectivités locales.

Au diptyque classique affirmant que tout droit se veut aussi obligation, la formation n'échappe pas. Les collectivités territoriales et établissements publics doivent en effet organiser des actions de formation pour leurs agents, tandis que ces derniers sont tenus de suivre certaines formations, sous peine de ne pouvoir accéder à la titularisation ou à des promotions. Preuve de cette mise en œuvre, la cotisation obligatoire de 0,9% de la masse salariale des employeurs territoriaux envers le CNFPT (voir encadré), vient rappeler cette injonction, autant matérielle qu'intellectuelle.

Le Compte Personnel de Formation (CPF) : un outil à ne pas négliger !

Si le CPF a gagné en mauvaise réputation tacite du fait du démarchage téléphonique intensif qu'il a occasionné ces dernières années, il n'en demeure pas moins un outil clé pour les agents territoriaux. Et ce d'autant plus que les formations suivies dans le cadre du CPF ont lieu prioritairement pendant le temps de travail, et l'administration prend en charge les frais pédagogiques.

Le CPF est en effet alimenté automatiquement chaque année à hauteur de :

- 25 heures/an (plafonné à 150 heures) pour la plupart des agents ;
- 50 heures/an (plafonné à 400 heures) pour les agents de catégorie C non diplômés.

Ces heures peuvent être utilisées pour :

- Préparer un diplôme ou une certification ;
- Financer un bilan de compétences ou une VAE ;
- Se préparer à un concours ou un examen professionnel.

Les dispositifs de formation : entre obligation et initiative personnelle

Au tandem Droit-Obligation qui caractérise donc cette formation s'ajoute un autre : celui des formations obligatoires face aux formations facultatives, qui ne doivent par ailleurs pas souffrir d'une trop grande hiérarchisation dans leur importance, les secondes pouvant se révéler aussi notoires selon les agents concernés que les premières.

Les formations OBLIGATOIRES

• LA FORMATION D'INTÉGRATION

Destinée aux agents stagiaires et aux contractuels recrutés pour au moins un an, la formation d'intégration a pour objectif de faciliter leur immersion dans la fonction publique territoriale. Elle porte sur :

L'organisation et le fonctionnement des collectivités

Les services publics locaux

Le déroulement des carrières

Sa durée varie selon la catégorie de l'agent : 5 jours pour la catégorie C, 10 jours pour les catégories A et B. Il est à noter que les agents des filières police municipale et sapeurs-pompiers professionnels sont soumis à des dispositifs spécifiques.

• LA FORMATION DE PROFESSIONNALISATION

Cette formation vise à adapter les agents à leur emploi et à maintenir leurs compétences à niveau. Elle intervient

Au premier emploi

À l'occasion d'une affectation sur un poste à responsabilité

Tout au long de la carrière, selon une périodicité définie par les statuts particuliers

Le non-respect de ces obligations peut bloquer la titularisation ou l'accès à des promotions.

Les formations FACULTATIVES

• LA FORMATION DE PERFECTIONNEMENT

Elle permet aux agents d'acquérir de nouvelles compétences ou de développer leurs savoir-faire. Elle peut être initiée par l'employeur ou l'agent, dans la limite des nécessités de service.

• LA PRÉPARATION AUX CONCOURS ET EXAMENS PROFESSIONNELS

Ces formations aident les agents à se préparer aux concours internes ou aux examens professionnels, afin de progresser dans leur carrière.

• LA FORMATION PERSONNELLE

L'agent peut suivre une formation à son initiative, dans le cadre d'un projet professionnel ou personnel. Plusieurs dispositifs existent :

Le congé de formation professionnelle (CFP), jusqu'à 3 ans sur l'ensemble de la carrière, avec une indemnité forfaitaire pendant 12 mois (24 mois pour les agents de catégorie C non diplômés)

Le congé pour bilan de compétences, jusqu'à 24 heures, pour faire le point sur ses compétences et son projet professionnel

Le congé pour validation des acquis de l'expérience (VAE) pour obtenir un diplôme ou une certification via la reconnaissance de son expérience

À NOTER

⁽¹⁾ CGFP, articles L.421-1 et suivants.

Innove-t-on dans la formation de la FPT ?

La question demeure sur toutes les lèvres des directions territoriales. Car la FPT a ceci de contraignant qu'elle ne se meut pas dans les mêmes eaux critiques que le secteur privé, notamment s'agissant de ses parcours et de son ossature statutaire et des caractéristiques liées à ses différentes familles de métiers. Trois dispositifs, pas forcément exclusifs à la FPT, existent ainsi pour répondre à tel ensemble de spécificités. Ceux-ci avaient été mis en lumière et approfondis dans la Trajectoire Publiques #4 (p10-11), aussi en faisons-nous ici une synthèse.

L'accompagnement PERSONNALISÉ

Les agents peuvent bénéficier d'un accompagnement individualisé pour élaborer et mettre en œuvre leur projet professionnel. Plusieurs outils sont disponibles :

- **LE BILAN DE PARCOURS PROFESSIONNEL :**
une analyse du parcours et des motivations de l'agent ;
- **LE PLAN INDIVIDUEL DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES :**
un ensemble d'actions pour réduire l'écart entre compétences attendues et compétences détenues ;
- **LA PÉRIODE D'IMMERSION PROFESSIONNELLE :**
jusqu'à 20 jours sur 3 ans, pour découvrir un nouveau métier.

DES DISPOSITIFS RENFORCÉS pour les agents les moins qualifiés

Les agents de catégorie C non diplômés, les agents en situation de handicap ou ceux exposés à un risque d'usure professionnelle bénéficient de mesures spécifiques :

- **ACCÈS PRIORITAIRE** aux formations ;
- **MAJORATIONS DU CPF** (jusqu'à 400 heures) ;
- **CONGÉS** de formation professionnelle **PROLONGÉS** (jusqu'à 5 ans) ;
- **DURÉES DE CONGÉ ADAPTÉES** pour la VAE ou le bilan de compétences.

LA VALIDATION DES ACQUIS de l'Expérience (VAE)

La VAE permet aux agents d'obtenir un diplôme ou une certification en faisant reconnaître leur expérience professionnelle. Le CNFPT et les collectivités accompagnent les agents dans cette démarche, qui peut être financée via le CPF ou un congé spécifique.

Cet enrichissement certain de la formation des agents territoriaux, aussi précieux soit-il, ne doit pour autant pas faire oublier qu'il doit s'accompagner d'une autre adaptation : celle aux évolutions technologiques et sociétales. Car si elle n'est pas la seule concernée, la fonction publique territoriale doit faire face à trois enjeux primordiaux :

- **LA TRANSITION NUMÉRIQUE :** développement des compétences digitales
- **LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE :** formation aux métiers de la durabilité
- **L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS PUBLICS :**
améliorer l'image et les conditions de travail

Plus encore, renforcer l'accompagnement des agents ne doit souffrir d'aucune intermission, une constante que le CNFPT et les collectivités ont bien intégré. Et ce en misant sur plusieurs terrains *ad hoc* :

- **L'INNOVATION PÉDAGOGIQUE** (formations hybrides, *serious games*)
- **LE RENFORCEMENT DES PARTENARIATS AVEC LES UNIVERSITÉS** -
comme l'a fait le CDG 77 avec l'Institut d'études politiques de Fontainebleau - et les organismes de formation
- **UN ACCOMPAGNEMENT PLUS PERSONNALISÉ DES AGENTS**,
notamment via le conseil en évolution professionnelle

//



Quand le CNFPT reste un acteur incontournable

Créé parallèlement aux centres de gestion en 1984, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) demeure encore aujourd'hui l'opérateur public chargé d'organiser et de financer la formation des agents territoriaux. De là ses missions multiples, de la mise en œuvre des formations statutaires obligatoires à l'accompagnement des agents tout au long de leur carrière, en passant par le soutien à la mobilité et la promotion interne, sans omettre, bien entendu, les formations métiers (gestion des ressources humaines, finances publiques, urbanisme, etc.) et transversales (communication, management, numérique) qu'il propose. À noter de manière non-accessoire que l'organisme veille à promouvoir l'égalité professionnelle et à lutter contre les discriminations ; il propose à cet égard des formations spécifiques sur ces enjeux et encourage la diversité des parcours. Une appréciation non-négligeable à l'heure où ces consignes sont promues sans discontinuer au sein de la fonction publique dans son ensemble. //



Consulter
le catalogue

Scannez-moi



D'autres organismes de formation à consulter

En complément du CNFPT, les agents territoriaux, selon le budget dédié de la collectivité territoriale ou de l'établissement, peuvent consulter d'autres organismes de formation, ou d'autres établissements proposant des ateliers, tels que :

- **L'École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP)**, spécialisée dans la formation des officiers et cadres des services d'incendie et de secours.
- **Les Centres de gestion** peuvent proposer des ateliers de formations adaptés aux besoins locaux des agents.
- **Les Instituts régionaux d'administration** : bien que principalement orientés vers la fonction publique d'État, certains IRA proposent des formations accessibles aux agents territoriaux, notamment pour les concours et la préparation aux métiers de l'administration publique.
- **Les Associations professionnelles et fédérations** : certaines associations, comme l'Association des Ingénieurs Territoriaux de France (AITF) ou la Fédération nationale des Officiers Publics de l'Habitat (FOPH), organisent des formations et des séminaires pour leurs membres.
- **Des Organismes spécialisés par filière** : pour des métiers spécifiques (petite enfance, culture, sport, etc.), des organismes spécialisés (comme l'INJEP pour la jeunesse et l'éducation populaire) complètent l'offre de formation.
- **L'AFPA**, souvent cité pour ses formations pratiques et certifiantes, accessibles aux agents territoriaux en reconversion ou en développement de compétences techniques.

Certains organismes privés sont également reconnus, y compris au sein de la fonction publique, en étant certifiés Qualiopi, garantissant la qualité de leurs formations, ou référencés par France Travail et éligibles au CPF :

- **L'ADIAJ** : spécialisé dans la formation des ressources humaines et l'accompagnement des collectivités, notamment pour la préparation des élections professionnelles et le développement des compétences publiques.
- **EFE** : propose formations adaptées aux agents, avec un large éventail de thématiques, du management à la réglementation publique.
- **Cegos** : acteur historique de la formation professionnelle, il propose des formations pour les agents publics, axées à la fois sur les compétences métiers spécifiques (comme la commande publique) et sur certaines compétences précises (management, communication).



Le petit guide de la procédure disciplinaire

2 millions d'agents : voici en France le nombre arrondi des ressources humaines de la fonction publique territoriale (FPT). Également celui des professionnels que concerne le conseil de discipline, au cœur de la procédure éponyme qui vise à sanctionner, parfois lourdement, les manquements tout en garantissant les droits de ces derniers.

Avis aux nouveaux employeurs, l'heure est à la synthétisation des règles en vigueur en 2026, et au rappel expédient sur le fonctionnement, la composition et les spécificités du conseil de discipline.

Le décor

Le conseil de discipline est une instance émanant de la commission administrative paritaire (CAP) dont relève l'agent poursuivi. Il est obligatoirement consulté par l'autorité territoriale pour les sanctions les plus sévères - à l'exclusion des sanctions du premier groupe : avertissement, blâme, exclusion de 3 jours maximum¹. Deux cas particuliers méritent d'être explicités. Le premier, celui des stagiaires territoriaux : le conseil est saisi uniquement pour les sanctions d'exclusion temporaire de 4 à 15 jours ou l'exclusion définitive². Le second, celui des agents contractuels : la consultation est obligatoire en cas de licenciement pour faute ou d'exclusion temporaire de plus de 3 jours³.

Le conseil se réunit généralement au centre de gestion du département où exerce le fonctionnaire⁴. À noter que le Législateur⁵ a supprimé en 2019 les conseils de discipline de recours.

Les acteurs

S'agissant de sa composition, le conseil est un organe paritaire, composé à parts égales des représentants du personnel (membres titulaires de la CAP) et des représentants des collectivités territoriales. Et c'est un magistrat administratif (en activité ou honoraire) qui préside le conseil. Les membres sont par ailleurs soumis à une obligation de discrétion professionnelle pour tous les faits et documents portés à leur connaissance⁶.

S'agissant de la désignation des représentants de l'administration, la caractérisation est de mise :

- Si la collectivité est affiliée à un centre de gestion, les représentants sont désignés parmi les membres de la CAP du centre ;
- Sinon, ils sont choisis parmi les représentants de la collectivité à la CAP ;
- La désignation se fait par tirage au sort, en présence d'un représentant du personnel et de l'autorité territoriale⁷.

L'intrigue

Préambule

Le conseil est saisi par un rapport de l'autorité territoriale, précisant les faits reprochés et les circonstances dans lesquelles ils ont été commis⁸. L'agent est convoqué 15 jours à l'avance par lettre recommandée avec accusé de réception, les mêmes formes valant pour l'autorité territoriale⁹.

Action (en 4 actes)

1. OUVERTURE
Le président informe les membres des droits exercés par le fonctionnaire (accès au dossier, assistance).
2. LECTURE
Le rapport de l'autorité et les observations éventuelles de l'agent sont lus.
3. AUDITION
Le conseil peut entendre les témoins (séparément ou en confrontation).
4. DERNIÈRES OBSERVATIONS
Les parties présentent leurs ultimes arguments avant le délibéré.

Conclusion

- Le conseil délibère à huis clos, hors présence de l'agent, de ses conseils et des témoins.
- Le président soumet aux voix les sanctions, de la plus sévère à la moins sévère, jusqu'à obtenir une majorité.
- L'avis motivé est transmis à l'autorité territoriale, qui statue par décision motivée et immédiatement exécutoire.

Quid des délais ?

- Le conseil doit se prononcer dans un délai de 2 mois (1 mois en cas de suspension).
- Si l'agent est poursuivi pénalement, le conseil peut proposer de suspendre la procédure jusqu'à la décision du tribunal.



L'approbation

Pour que la délibération soit valable, apparaît la requête du fameux "quorum", en l'occurrence la moitié plus une voix des membres de chaque collège (personnel et collectivités). En cas d'absence, le nombre de membres de la représentation la plus nombreuse est réduit pour rétablir la parité. Si ledit quorum n'est pas atteint à la première réunion, une nouvelle convocation permet de délibérer quel que soit le nombre de présents¹⁰.

La publicité

Si le conseil délibère à huis clos, comme indiqué en sus, l'autorité territoriale peut rendre publics la décision et ses motifs¹¹. Quant aux frais de déplacement des membres et de l'agent, ils sont pris en charge par la collectivité, sauf pour les conseils et témoins de ce dernier¹².

Quelles spécificités pour les agents contractuels ?

Pour les agents contractuels, le conseil de discipline est constitué par une formation de la commission consultative paritaire (CCP). Il est saisi d'un rapport de l'autorité disciplinaire et suit une procédure similaire à celle des agents titulaires¹³.

La critique

Les recours et contestations sont de deux ordres :

- Le recours gracieux (2 mois) : L'agent peut demander un réexamen de la sanction par l'autorité territoriale.
- Le recours contentieux (2 mois) : en cas de rejet ou d'absence de réponse, l'agent peut saisir le tribunal administratif, qui vérifie la légalité de la procédure et la proportionnalité de la sanction.

Le conseil de discipline constitue donc un maillon essentiel de la procédure disciplinaire dans la fonction publique territoriale, garantissant à la fois l'équité pour les agents et l'efficacité pour les collectivités. Son fonctionnement paritaire, ses règles strictes de convocation et de délibération, ainsi que les recours possibles, en font un mécanisme équilibré, encadré par des textes précis. Les collectivités doivent veiller à respecter scrupuleusement ces règles pour éviter les annulations en justice, tandis que les agents disposent de droits et de recours pour se défendre. //



Points d'attention récents !

- **TÉMOIGNAGES ANONYMES**
Le Conseil d'État exige que l'administration produise des éléments vérifiables si l'agent conteste la véracité des témoignages¹⁴.
- **SANCTION PLUS SÉVÈRE**
Le conseil peut proposer une sanction plus lourde que celle initialement envisagée, mais doit respecter les droits de la défense.
- **PUBLICITÉ DES DÉCISIONS**
L'autorité peut rendre publics la décision et ses motifs, après avis du conseil.

À NOTER

⁽¹⁾ Code général de la fonction publique, art. L532-5. ⁽²⁾ Décret n°92-1194, art. 6. ⁽³⁾ Décret n°88-145, art. 36. ⁽⁴⁾ Décret n°89-677, art. 1. ⁽⁵⁾ Loi n°2019-828 du 6 août 2019. ⁽⁶⁾ Décret n°89-677, art. 30. ⁽⁷⁾ Ibid, art. 1. ⁽⁸⁾ CGFP, art. L532-9. ⁽⁹⁾ Décret n°89-677, art. 6 et 7. ⁽¹⁰⁾ CGFP, art. L532-8. ⁽¹¹⁾ CGFP, art. L533-4. ⁽¹²⁾ Décret n°89-677, art. 17. ⁽¹³⁾ Décret n°2016-1858, art. 24. ⁽¹⁴⁾ Conseil d'État, 5 avril 2023.



Les centres de gestion, ou les établissements “couteaux suisses”

Chaque employeur territorial sait-il que derrière chaque recrutement d'un agent territorial, chaque concours de la fonction publique locale, ou chaque reclassement d'un fonctionnaire inapte, se cache souvent l'action discrète mais essentielle d'un Centre de Gestion ?
Panorama de ses missions essentielles pour aujourd'hui et demain.

Le saviez-vous ?

L'organisation territoriale d'un centre de gestion est simple: un par département, à l'exception de la Corse, de l'Alsace et de l'Île-de-France, où ils sont interdépartementaux... sauf en Seine-et-Marne !

En effet, sa superficie et le caractère très hétéroclite de son paysage territorial enjoignent à l'exception... dans l'exception !

Au lendemain des élections municipales, et alors que celles des établissements publics se poursuivent, opérons une cure de rappel quant aux missions de l'expéditeur de ce magazine, le centre de gestion (CDG), peu évidentes aux yeux des nouveaux-venus et dans un environnement public local complexe. Car les CDG sont les piliers discrets mais essentiels de la fonction publique territoriale. Ils garantissent équité statutaire, proximité et innovation RH pour les collectivités, notamment les plus petites. Comment ces structures, souvent méconnues du grand public, et parfois même des élus locaux, assurent-elles l'équilibre entre uniformité statutaire et adaptation locale pour 1,9 million d'agents territoriaux ? Réponse à travers le répertoire principal et non-exhaustif de ses missions.

La carte d'identité des CDG

Les CDG sont des établissements publics locaux à caractère administratif, avec pour mission principale la garantie d'une application uniforme du statut de la fonction publique territoriale. Ils agissent sous le contrôle des collectivités, tout en conservant une autonomie de gestion et financière. Ils sont à cet égard dirigés par un conseil d'administration composé de 15 à 30 membres (élus locaux), proportionnellement à l'effectif des agents des collectivités affiliées.

Dernière souvenance, et non des moindres, l'affiliation y est obligatoire pour les communes et établissements employant moins de 350 agents titulaires à temps complet. Pour les autres, elle reste facultative, mais nombreuses sont les grandes collectivités y adhérant pour bénéficier de leurs services, ou de diverses prestations “à la carte”.

Missions obligatoires : un socle légal indépasseable

Les CDG assurent des missions imposées par la loi, essentielles au bon fonctionnement de la FPT, certainement les plus connues du grand public.

Gestion des carrières

Tenue des dossiers individuels des agents
(numérisés dans certains CDG comme celui de la Creuse),
Secrétariat des Commissions
Administratives Paritaires (CAP)
et Commissions Consultatives Paritaires (CCP)
Conseils de discipline (présidés par un magistrat)



Dialogue social

Veille au respect du droit syndical
(décharges d'activité, locaux pour les syndicats)
Mise à disposition pour les collectivités
de référents déontologues, laïcité
et alerte éthique (formulaire de saisine à la clé)



Accompagnement des agents

Prise en charge des fonctionnaires
privés d'emploi (suppression de poste)
ou inaptes physiquement,
avec un accompagnement
vers le reclassement



Recrutement et emploi

Organisation des concours
et examens professionnels
(catégories A, B, C, hors ceux gérés par le CNFPT)
Gestion de la bourse de l'emploi territorial
(publicité des offres sur emploi-territorial.fr)



Santé et prévention

Gestion des conseils médicaux
(en formation plénière et restreinte -
pour les maladies professionnelles,
accidents de service ou retraites pour invalidité)

Voir notre reportage
sur l'organisation
des concours
par le CDG 77 !

Scannez-moi



Missions facultatives ou l'adaptation locale permanente

Au-delà de leurs obligations, les CDG proposent des services sur mesure, souvent payants, pour répondre aux attentes des collectivités qui, s'ils peuvent générer une confusion pour les élus, demeurent pour certains d'entre eux substantiels à leurs yeux.

Services RH externalisés



Payé à façon
(édition des bulletins de salaire, déclarations sociales),
Conseil en organisation
(réorganisation de services, mutualisation),
Missions temporaires
(intérim territorial, remplacement d'agents en congé)



Autres innovations

Réseau des secrétariats de mairie,
pour mutualiser les ressources et les compétences
pour les petites communes,
Conseil en retraite
(en partenariat avec la Caisse des Dépôts)

Apprentissage et formation

Les CDG jouent un rôle croissant dans la promotion de l'apprentissage dans la FPT, avec près de 12 000 contrats signés en 2025. Ils organisent également des ateliers de formation sur des sujets RH



Santé et sécurité au travail

Prévention des risques professionnels, accompagnement du maintien dans l'emploi
(en partenariat avec le FIPHP pour les personnes en situation de handicap),
Gestion des risques psychosociaux (RPS)



La parole aux chiffres !



100
CDG en France



1,9 million
d'agents territoriaux concernés



12 000
contrats d'apprentissage en 2022



0,80%
taux maximum de cotisation obligatoire

Aujourd'hui et demain : une mutation constante entre modernisation et équité territoriale

Bien qu'existant depuis 42 ans au moment où sont écrites ces lignes, les CDG évoluent afin de faire face, comme l'ensemble des établissements et des pouvoirs publics, à plusieurs défis majeurs.

Adaptation aux réformes,

Loi de transformation de la fonction publique de 2019, et sa fusion des Comités Techniques (CT) et CHSCT en Comités Sociaux Territoriaux (CST), ayant conduit les CDG à créer des secrétariats idoines et des formations pour les élus.
Également, adaptation aux réformes liées à la décentralisation, avec un renforcement du rôle des régions dans la coordination des CDG



Inclusion

Les CDG sont de plus en plus impliqués dans l'insertion des personnes en situation de handicap et la lutte contre les discriminations (référénts déontologie)



Cybersécurité

Protection des données sensibles
(par exemple les données médicales des agents)



Attractivité de la FPT

Pénurie de candidats dans certains métiers
(sapeurs-pompiers, techniciens)
Les CDG mènent des campagnes de communication et simplifient les concours



Numérisation

Dématérialisation des dossiers et développement d'outils collaboratifs

In fine, à l'heure où la fonction publique territoriale doit faire face à des défis majeurs tels que la démographie, l'attractivité ou la transition écologique, les CDG pourraient-ils devenir des laboratoires d'innovation RH pour l'ensemble du service public ? La question est ouverte, mais la réponse peut se reposer finalement sur l'hétérogénéité variable d'un CDG, et plus encore, sur les caractères altérables et adaptables de ces structures.

À NOTER

⁽¹⁾ Article L452-14 du Code général de la FPT - ⁽²⁾ Code général de la fonction publique, Art. L452-11.



AGENDA

de l'été

● Rencontres

- 2 juin** Salon de l'emploi public de Seine-et-Marne
Centre départemental de gestion, 10 Points de vue, Lieusaint
- 3 juin** Matinée de rencontre Nouveaux élus et Ordonnateurs
*Centre socio-culturel,
9 rue du Clos Saint-Jean, Saint-Pierre-lès-Nemours*
- 9 juin** Conférence de rencontre Préfecture, DDFIP et Ordonnateurs
*Melun L'Escale - salle de spectacles,
Avenue de la 7^e Division Blindée Américaine, Melun*
- 11 juin** Matinée de présentation hybride de la facturation électronique
Centre départemental de gestion, 10 Points de vue, Lieusaint

● Instances et réunions

au Centre départemental de gestion, 10 Points de vue, Lieusaint

- 9 juin, 25 août, 22 septembre** Séances du Comité social territorial
- 9 juin, 22 septembre** Réunions des CAP et CCP
- 11 juin, 13 août, 10 septembre** Formations plénières du Conseil médical
- 6 juillet** Installation du nouveau Conseil d'administration
- 21 septembre** Réunion du Conseil d'administration du CDG 77

● Webinaires et formations

- 24 juin, 30 septembre** Webinaire de présentation de la PPR
À distance
- 4 juin** Atelier : "Être en arrêt maladie et booster son estime de soi"
Centre départemental de gestion, 10 Points de vue, Lieusaint



Retrouvez tous ces événements et les inscriptions sur le site cdg77.fr, rubrique "Agenda"

Retrouvez toute l'information et la documentation

du Centre départemental de gestion



www



LinkedIn



YouTube



Centre de gestion de Seine-et-Marne
Fonction Publique Territoriale

Magazine d'information du Centre départemental de gestion de la fonction publique territoriale de Seine-et-Marne

10, Points de vue - CS 40 056 - 77 564 Lieusaint Cedex

Téléphone : 01 64 14 17 00

Adresse électronique : communication@cdg77.fr

Site internet : www.cdg77.fr

Directrice de publication : Anne THIBAUT

Rédacteur en chef : Jordan DEBEURY

Crédits Photos : Service Communication du Centre départemental de gestion, marog-pixels, gpointstudio, wavebreakmedia_micro.

Impression : Créa Pub

Création graphique et réalisation : C'Bo graphisme / Catherine Bonard

Tirage : 1 050 exemplaires
Magazine trimestriel à titre gratuit