

# Missions Obligatoires

## Engagement & Mutualisation



**La discipline : et si tout se jouait avant ?**

**Services  
Expertise RH /  
Psychologie**

**Mai 2026**

**Missions Facultatives  
Innovation & Accompagnement**

## Et si tout se jouait avant ?

### Définition d'un environnement de travail sain

Un environnement de travail sain désigne un cadre professionnel qui favorise à la fois la santé physique, mentale et sociale des agents, tout en leur permettant d'effectuer leurs missions efficacement et avec sens.

Il convient de définir un cadre de travail clair : management participatif, missions définies, responsabilités identifiées

=Ainsi, mettre en place une fiche de poste est essentiel car elle permet de clarifier les missions, les responsabilités et les attentes tout en offrant un cadre de référence qui sécurise à la fois l'agent et l'employeur.

# Et si tout se jouait avant ?

## Pourquoi agir en amont ?

- Eviter l'escalade des situations
- Réduire les risques de conflit et de sanction
- Préserver le collectif de travail
- Maintenir la qualité du service

# Et si tout se jouait avant ?

## L'importance de documents formalisés

### L'organigramme : clé de la responsabilité

#### Pourquoi il est stratégique :

##### **Identifie :**

- Les liens hiérarchiques
- L'autorité territoriale

##### **Permet de savoir :**

- Qui donne les ordres
- Qui contrôle
- Qui sanctionne

#### Risque d'un organigramme flou :

##### **Conséquences possibles :**

- Ordres donnés hors hiérarchie
- Confusion des responsabilités
- Annulation possible des sanctions

**=c'est une condition essentielle pour la légalité des décisions disciplinaires**

# Et si tout se jouait avant ?

## L'importance de documents formalisés

### Le règlement intérieur

Le règlement intérieur est un outil structurant au sein de la collectivité car il fixe un cadre clair et partagé pour le fonctionnement quotidien des services :

- Rappel des droits et obligations
- Donner des repères clairs
- Prévenir les comportements inadaptés
- Apporter un cadre cohérent et transparent
- Sécuriser juridiquement la collectivité
- Harmoniser les pratiques

#### Les enjeux :

- Réduction du sentiment d'arbitraire ou d'injustice
- Meilleure prévention des conflits et RPS
- Renforcement de la confiance et de lisibilité
- Professionnalisation des pratiques managériales

**Attention pensez également à vos lignes directrices de gestion (LDG)**

:\_outil de management indispensable pour formaliser les pratiques et stratégies RH et managériales

*\*prestation possible sur devis auprès du CDG*

# Et si tout se jouait avant ?

## Tout commence par le recrutement

Avant de lancer une campagne de recrutement, la collectivité doit impérativement formaliser le poste et clarifier ses attentes afin de garantir la cohérence du processus et attirer les profils adaptés.

### La fiche de poste : fondement essentiel !

Il est indispensable de définir précisément les missions, activités et responsabilités dans la fiche de poste. En effet, elle sert de référence en cas de manquement ou faute.

= Sans fiche de poste claire : difficultés à qualifier la faute.

**NOTRE CONSEIL :**  
Créer un parcours d'accueil  
formaliser par une procédure  
permettant une prise de poste  
encadrée et sereine

## Et si tout se jouait avant ?

### Les principaux leviers d'action - Les Risques PsychoSociaux (RPS)

Facteurs de risque	RPS	Conséquences pour la collectivité
<ul style="list-style-type: none"><li>- Exigences de travail</li><li>- Autonomie</li><li>- Valeurs</li><li>- Relations Sociales</li><li>- Insécurité</li><li>- Exigences émotionnelles</li><li>- ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stress</li><li>- Violences internes</li><li>- Violences externes</li><li>- ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Absences</li><li>- Turn-over</li><li>- Perte de productivité</li><li>- Sabotage</li><li>- ...</li></ul>

## Et si tout se jouait avant ?

### Les principaux leviers d'action - Prévention des RPS - Trois types de prévention

- **Prévention primaire** : mettre en place une organisation du travail qui permet d'éviter l'apparition de RPS
- **Prévention secondaire** : réduire l'effet des RPS déjà présents
- **Prévention tertiaire** : curatif / thérapeutique

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

- Clarifier les rôles, missions et responsabilités
- Définir des règles de fonctionnement claires et partagées
- Garantir l'équité de traitement
- Adapter le management et le leadership aux équipes
- Mettre en place des rituels de suivi et de communication
- Former et accompagner les collaborateurs
- S'appuyer sur des outils et processus facilitants
- Anticiper les difficultés et agir en amont

# Et si tout se jouait avant ?

## Le rôle clé de l'encadrement

### Le management comme prévention disciplinaire

#### 1. Clarifier les attentes : Comment faire ?

- Définir clairement les objectifs : organiser des réunions de lancement ou des briefings où les attentes sont partagées.
- Établir des indicateurs de performance clairs : que ce soit pour des tâches quotidiennes ou des projets à long terme, définir ce qui est attendu à chaque étape.
- Communiquer régulièrement : utiliser des outils comme des tableaux de bord, des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels).

# Et si tout se jouait avant ?

## Le rôle clé de l'encadrement

### Le management comme prévention disciplinaire

#### 2. Donner des instructions traçables : Comment faire ?

- Utiliser des supports écrits : fournir des guides, des procédures ou des emails qui documentent les instructions données.
- Mettre en place des outils collaboratifs : utiliser des plateformes de gestion de projet (par exemple: Trello, Asana, ou Slack) pour suivre les consignes et leur évolution.
- Demander une confirmation de réception : assurer que les instructions ont été comprises, en demandant par exemple un retour sur ce qui a été compris.

# Et si tout se jouait avant ?

## Le rôle clé de l'encadrement

### Le management comme prévention disciplinaire

#### 3. Recadrer en amont : Comment faire ?

- Observer et anticiper les signaux : être attentif aux premières anomalies ou difficultés dans le comportement ou la performance (retards fréquents, comportements inappropriés, etc...).
- Organiser des entretiens informels : un échange « one-to-one » pour discuter d'éventuels problèmes de manière bienveillante et préventive, avant que la situation ne se dégrade.
- Fixer un plan d'action concret : si nécessaire, proposer des solutions pour améliorer la situation (par exemple: formation supplémentaire, ajustement des tâches, etc...).

# Et si tout se jouait avant ?

## Le rôle clé de l'encadrement

### Le management comme prévention disciplinaire

#### 4. Formaliser les dysfonctionnements : Comment faire ?

- Documenter les incidents : noter chaque situation problématique avec des détails précis (date, nature de l'incident, actions entreprises, etc...).
- Mettre en place des rapports de suivi : utiliser des outils comme des comptes-rendus ou des évaluations pour formaliser l'ensemble des échanges et décisions.
- Organiser des réunions de suivi : faire le point sur les progrès ou les réajustements nécessaires après un incident.

= Sans traçabilité : difficultés à prouver la faute en cas de conflit ou d'incompréhension.

#### Pourquoi est-ce important ?

Sans documentation claire, la gestion des situations conflictuelles devient subjective et difficile à défendre en cas de recours ou d'escalade. La traçabilité permet de garantir l'équité et de respecter les processus établis.

# Et si tout se jouait avant ?

## Le rôle clé de l'encadrement

### Le management comme prévention disciplinaire

#### 5. L'importance de l'entretien professionnel : **Obligatoire – individuel – annuel**

Article L521-1 du CGFP = évaluation individuelle, entretien formalisé par un compte-rendu et notifié à l'agent.  
« *L'entretien professionnel est un moment d'échange et de dialogue entre l'agent et sa hiérarchie permettant d'établir et d'apprécier rétrospectivement la valeur professionnelle du fonctionnaire évalué* » (Circulaire IOCB1021299C du 06.08.2010).

#### **Son utilité pour l'agent :**

- ✓ Valoriser ses contributions et se sentir reconnu
- ✓ Avoir un retour sur le travail accompli tout au long de l'année
- ✓ Avoir un temps privilégié avec son manager

#### **Son utilité pour l'évaluateur :**

- ✓ Echanger avec l'évalué en dressant un bilan de l'année écoulée
- ✓ Apprécier si les compétences et les objectifs ont été atteints
- ✓ Renforcer le dialogue social et gérer ou anticiper un éventuel conflit

#### **CE N'EST PAS :**

- un monologue mais un échange
- un moment pour régler des comptes et pour décider seul de l'avenir et des objectifs
- un jugement de la personne mais une appréciation des performances
- un exercice administratif mais un outil de management

*[\\*formation proposée par la CDG](#)*

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 1 : Manque de clarté dans les rôles et missions

- ✓ **Problème** : Les agents ne savent pas précisément ce qui est attendu d'eux, ce qui entraîne des confusions, des doublons ou des tâches non réalisées.
  
- ✓ **Solutions** :
  - Clarification des missions de chaque agent dès l'arrivée et mise à jour régulière des fiches de poste.
  - Mise en place d'une communication transparente sur les objectifs de la collectivité.
  - Création d'un organigramme clair et visible pour tous.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 2 : Absence de règles claires et partagées

- ✓ **Problème** : Des règles de fonctionnement floues ou mal appliquées créent des inégalités et des frustrations parmi les agents (ex : horaires flexibles non respectés, gestion des congés incohérente).
  
- ✓ **Solutions** :
  - Élaboration de procédures et de règles écrites, compréhensibles et accessibles.
  - Formation continue sur les règles internes et les attentes collectives.
  - Mise en place d'un système de suivi des décisions et des règles appliquées.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 3 : Inéquité dans le traitement des agents

- ✓ **Problème** : Des collaborateurs se sentent favorisés ou délaissés, ce qui génère des tensions au sein des équipes et une démotivation générale.
  
- ✓ **Solutions** :
  - Mise en place de mécanismes d'évaluation et de rémunération transparents et justes.
  - Garantir l'égalité des chances en matière d'accès à la formation et à la promotion.
  - Encourager des échanges réguliers entre managers et agents pour s'assurer de la bonne gestion des conflits.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 4 : Management inadapté aux besoins des équipes

- ✓ **Problème** : Un management trop directif ou trop laxiste peut nuire à la performance de l'équipe et à son engagement.
- ✓ **Solutions** :
  - Former les managers aux techniques de management adaptées aux spécificités des équipes (leadership participatif, communication assertive).
  - Assurer un suivi individuel et collectif régulier pour ajuster la gestion en fonction des besoins.
  - Mettre en place des feedbacks continus et des évaluations à 360°.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 5 : Manque de formation continue et de développement des compétences

- ✓ **Problème** : Les agents n'ont pas accès à des formations régulières, ce qui impacte leur motivation et leurs performances.
  
- ✓ **Solutions** :
  - Mettre en place un plan de formation adapté aux besoins de la collectivité et des agents.
  - Utiliser des outils numériques pour faciliter l'accès à la formation à distance.
  - Encourager la montée en compétences par des certifications ou des formations spécifiques.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 6 : Problèmes de communication et de collaboration inter-services

- ✓ **Problème** : Une mauvaise communication entre services entraîne des retards, des erreurs ou des tâches oubliées.
  
- ✓ **Solutions** :
  - Organiser des réunions inter-services régulières pour favoriser la coordination.
  - Utiliser des outils de gestion de projet et de communication (ex : intranet, plateformes collaboratives).
  - Encourager un environnement où les échanges sont facilités et valorisés.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

### Exemple 7 : Absence de mécanismes de prévention des risques psychosociaux (RPS)

- ✓ **Problème** : Le manque de prévention des risques psychosociaux peut entraîner du stress, de l'épuisement ou du désengagement chez les agents.
  
- ✓ **Solutions** :
  - Mettre en place un plan de prévention des RPS, incluant des actions de sensibilisation et de formation.
  - Proposer des dispositifs de soutien psychologique ou d'écoute (ex : médiateurs, psychologues du travail).
  - Organiser des ateliers ou des groupes de parole pour échanger sur les difficultés rencontrées.

# Et si tout se jouait avant ?

## Organisation du travail au quotidien

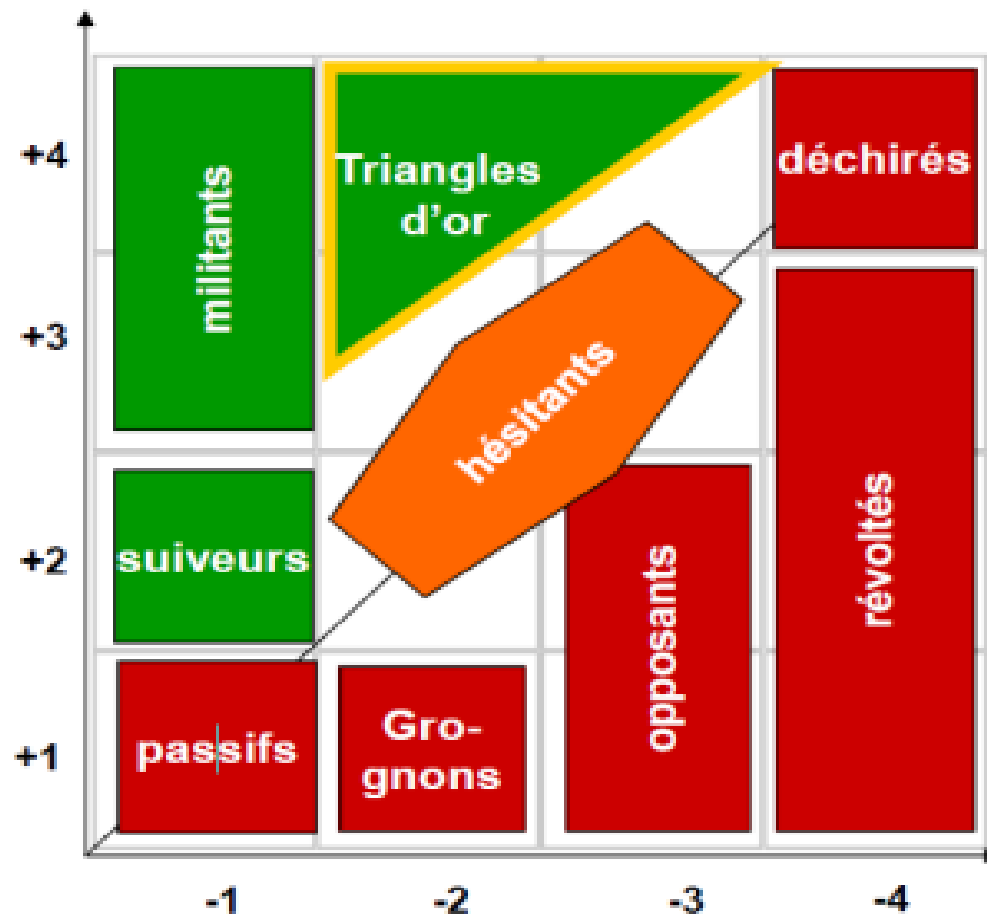
### Exemple 8 : Absence de suivi des indicateurs de performance

- ✓ **Problème** : Sans suivi des résultats, difficile de savoir si les objectifs sont atteints, ce qui empêche une gestion proactive.
  
- ✓ **Solutions** :
  - Définir des indicateurs de performance clairs et mesurables pour chaque service.
  - Mettre en place des revues de performance régulières pour ajuster les actions si nécessaire.
  - Créer des outils de suivi visuels pour que tout le monde puisse voir l'avancement des objectifs.

# Et si tout se jouait avant ?

## Accompagnement au changement

La carte des partenaires et stratégie des alliés :



- Mobiliser les alliés
- Convaincre les hésitants
- Neutraliser les révoltés/déchirés

### Comment ?

- ⇒ C'est anticiper les résistances en comprenant les impacts organisationnels et humains avant tout changement.
- ⇒ C'est les écouter sans leur donner le volant, écouter leurs objections, prendre ce qui est utile sans rentrer dans un débat infini. Cela évite la frustration et le sabotage.
- ⇒ C'est avoir une communication transparente sur ce qui se déroule.
- ⇒ C'est définir et clarifier qui décide.

# Et si tout se jouait avant ?

## Les bonnes pratiques RH

- ✓ Mettre à jour les fiches de poste régulièrement
- ✓ Formaliser les évolutions de missions
- ✓ Diffuser un organigramme clair et opposable
- ✓ Vérifier la cohérence grade / missions
- ✓ Conserver une traçabilité (mails, compte-rendu....)

**=la discipline est d'abord une question d'organisation**

- Anticiper = sécuriser
- Formaliser = protéger
- Clarifier = éviter les contentieux

# Et si tout se jouait « pendant » ?

## Agir sans attendre

### L'entretien de recadrage

L'entretien de recadrage est une rencontre entre un responsable et un collaborateur afin d'échanger sur un comportement ou une performance qui ne répond pas aux attentes (du point de vue de la qualité de son travail ou de ses relations au sein de l'équipe).

Recadrer c'est accompagner un collaborateur à adapter son comportement.

**=Il ne s'agit pas d'une action mais d'une réaction** : en cas de non-respect d'une règle ou d'une obligation, recadrer s'impose au responsable.

**=Acte de management qui doit aboutir à un changement de comportement de l'agent et aussi permettre d'éviter que la situation ne s'aggrave.**

Cet échange est formalisé par un compte rendu signé par les deux parties. Cette formalisation est essentielle à plus d'un titre ; elle permet notamment de :

- Consigner les manques et les progrès attendus de l'agent ;
- Donner plus de poids à l'entretien et aux attentes que vous avez formulées ;
- Garder une trace et avoir des éléments dans l'hypothèse où la situation ne s'améliore pas et qu'il faille envisager des mesures plus sévères (sanction).

# Et si tout se jouait « pendant » ?

## Agir sans attendre

### La médiation

La médiation est un mode de règlement amiable de conflit. Elle fait intervenir une tierce personne neutre et impartiale : le médiateur, qui entend les parties et les amène à exprimer leurs points de vue pour leur permettre de trouver une solution au conflit qui les oppose. Le médiateur fait émerger une solution apportée par les parties, évitant ainsi le contentieux.

Alternative ou complément aux procédures hiérarchiques ou disciplinaires

#### Quand y recourir ?

- Conflits interpersonnels
- Incompréhensions persistantes ou dégradation du climat de travail
- Tensions liées à l'organisation, aux rôles ou aux changements

**=Plus la médiation est précoce, plus elle est efficace**

#### Bénéfices :

- désamorcer les conflits
- restaurer les relations de travail
- responsabiliser les acteurs

# Et si la sanction est nécessaire ?

## La faute est commise

Une **sanction disciplinaire** est une mesure prise par l'autorité territoriale à l'encontre d'un agent qui a commis une **faute professionnelle**.

Une faute peut être :

- ✓ un manquement aux droits et obligations (ex : devoir de neutralité, obéissance hiérarchique, discrétion professionnelle)
- ✓ un comportement inadapté (retards répétés, absences injustifiées)
- ✓ une faute plus grave (insubordination, harcèlement, détournement...)

# Et si la sanction est nécessaire ?

Elles sont classées en **4 groupes**, de la moins grave à la plus lourde :

## **Groupe 1 (sanctions légères)**

Avertissement (pas d'inscription au dossier)

Blâme

Exclusion temporaire de fonctions (jusqu'à 3 jours)

## **Groupe 3**

Rétrogradation

Exclusion temporaire de 16 jours à 2 ans

## **Groupe 2**

Radiation du tableau d'avancement

Abaissement d'échelon (à l'échelon immédiatement inférieur à celui détenu par l'agent)

Exclusion temporaire de fonctions de 4 à 15 jours

## **Groupe 4 (sanctions les plus graves)**

Mise à la retraite d'office

Révocation

👉 Nécessite l'avis du conseil de discipline (sauf groupe 1)

## Et si la sanction est nécessaire ?

La sanction n'est pas un outil isolé, elle s'inscrit dans une continuité : un management clair, entretiens réguliers, recadrages en amont.

**=Une absence de réaction face à un problème fragilise ensuite toute sanction**

Le processus suit plusieurs étapes obligatoires :

- 1. Constat de la faute** : Un supérieur hiérarchique constate ou reçoit un signalement.
- 2. Enquête / vérification** : L'administration vérifie les faits (témoignages, documents...).
- 3. Engagement de la procédure disciplinaire** : L'agent reçoit une notification écrite
- 4. Conseil de discipline (selon la gravité)**: Obligatoire pour les sanctions les plus lourdes (groupes 2, 3 et 4).
- 5. Décision de l'autorité territoriale**

Elle prend la sanction, en tenant compte :

- de la gravité des faits
- du contexte
- du passé disciplinaire de l'agent

### Principes importants !

- ✓ **Proportionnalité** : la sanction doit être adaptée aux faits reprochés
- ✓ **Respect des droits de la défense** et du droit de se taire
- ✓ **Motivation de la décision** (elle doit être expliquée)

# Et si la sanction est nécessaire ?

## L'enquête administrative

Une collectivité peut diligenter une enquête administrative afin de compléter et objectiver le dossier disciplinaire en recueillant des éléments factuels, des témoignages et des pièces utiles au dossier permettant de d'éclairer les faits de manière précise, impartiale et contradictoire avant toute prise de décision.

L'enquête administrative constitue une des modalités du contrôle hiérarchique qui permet de répondre principalement à une double exigence :

- s'assurer de la bonne organisation et du bon fonctionnement du service public et, in fine, de garantir sa continuité ;
- veiller à la sécurité et à la protection de la santé des agents.

Il convient de respecter : l'impartialité, la confidentialité et l'objectivité. Le choix des témoins doit être le plus objectif possible.

**= Se formalise par un rapport**

# Et si la sanction est nécessaire ?

A NE PAS CONFONDRE !

## SANCTION DISCIPLINAIRE ≠ INSUFFISANCE PROFESSIONNELLE

- ✓ Le licenciement pour insuffisance professionnelle n'est pas une sanction mais une mesure administrative fondée sur l'incapacité de l'agent à exercer correctement ses missions.
- ✓ La sanction intervient lors d'un manquement aux obligations professionnelles découlant d'une faute commise.



**Merci pour  
votre attention !**