

Conditions de travail des secrétaires généraux de mairie, développement du réseau départemental

**Synthèse générale,
principaux enseignements**

Sommaire

➔	Edito		5
➔	1. Principaux enseignements et perspectives d'actions		6
➔	2. Méthodologie		8
➔	3. Les secrétaires généraux de mairie en 2025		10
➔	4. Les pratiques managériales des collectivités		11
➔	5. Les relations au travail		22
➔	6. Les conditions de travail au quotidien		28
➔	7. Les attentes vis-à-vis des futurs réseaux départementaux		38
➔	8. Synthèse des propositions d'actions, perspectives		40
➔	Annexes		42

Edito

Le caractère essentiel des missions du monde territorial et la performance de leur mise en œuvre déterminent la qualité de la vie quotidienne des usagers des services publics.

Les secrétaires généraux de Mairie assurent la mise en œuvre du programme de mandature impulsé par l'Autorité Territoriale. La pratique enseigne combien leurs conditions de travail peuvent être hétérogènes, alors même qu'ils représentent un vecteur essentiel de la performance et de la qualité de vie au travail au sein de la collectivité.

La Loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023 visant à revaloriser le métier de secrétaire de mairie prévoit que les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale animent un réseau de secrétaires généraux de mairie dans leur ressort territorial pour bonifier la mutualisation de leurs compétences. L'ANDCDG vient, à ce propos, d'éditer un guide de l'animation de ces réseaux, à destination des centres de gestion.

À l'automne 2024, l'ANDCDG a souhaité proposer à l'ensemble des Centres de Gestion, de participer à une démarche visant à dresser un « état des lieux » de l'organisation du travail des secrétaires généraux de mairie, des pratiques managériales dans leur collectivité, de leurs conditions de travail, et de la coordination avec l'Autorité Territoriale, pour accompagner le lancement des « réseaux des secrétaires généraux de mairie ».

Vingt centres de gestion ont participé à cette démarche, totalisant plus de 4400 réponses de Secrétaires Généraux de mairie. Cette étude présente les principaux résultats de cette démarche, conduite par le Cabinet Caracal Stratégies, et coordonnée par Valérie BOUVIER, membre du conseil d'administration, Directrice générale du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Haute-Savoie.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture !

Olivier DUCROCQ
Président de l'ANDCDG
Directeur général, CDG 69



1. Principaux enseignements et perspectives d'actions

La fonction de secrétaire général de mairie s'affirme comme un pilier essentiel du fonctionnement des petites collectivités, caractérisée par un fort investissement, un grand professionnalisme et une capacité d'adaptation remarquables. L'étude, fondée sur 4400 réponses, met en évidence plusieurs axes clés.

1. Un métier engagé mais sous pression : les secrétaires généraux exercent un métier de passion, porteur de sens pour 93% d'entre eux. Ils bénéficient d'une relation de grande qualité avec les élus et témoignent d'une autonomie appréciable. Toutefois, leur charge de travail reste élevée : interruptions fréquentes, difficulté de déconnexion et stress sont largement répandus.

2. Des pratiques managériales peu formalisées : malgré leur implication, les collectivités manquent souvent d'outils de management adaptés : seulement 52% disposent d'un organigramme et 20% d'un plan de formation. La coordination avec les élus repose majoritairement sur des relations informelles, sans structuration systématique.

3. Des conditions matérielles généralement satisfaisantes, mais des défis liés à la dématérialisation : si l'équipement matériel est jugé satisfaisant, la numérisation croissante, bien que porteuse d'efficacités, accroît aussi la complexité du travail et le sentiment d'isolement.

4. Des attentes fortes vis-à-vis des futurs réseaux départementaux : les secrétaires généraux expriment un besoin clair d'accompagnement : formations adaptées, échanges de pratiques fiables, mutualisation d'outils, soutien dans la gestion de la charge de travail, et anticipation des effets des prochaines élections municipales.

S'agissant des perspectives, la fonction de secrétaire général de mairie, maillon indispensable des petites collectivités, se révèle à travers cette étude comme un métier d'engagement et de sens, porté par des professionnels dévoués mais exposés à de fortes tensions. Leur attachement au service public reste intact, malgré une charge de travail croissante et un environnement de plus en plus complexe. L'analyse fait ressortir plusieurs enseignements majeurs et ouvre des pistes d'action structurées autour de quatre enjeux clés.

I. Valoriser la coordination entre élus et secrétaires généraux

La qualité du lien avec l'Autorité Territoriale est essentielle, mais les pratiques de management demeurent souvent improvisées. Instaurer une culture partagée du management, même dans les plus petites structures, apparaît comme un levier d'amélioration de l'efficacité et du bien-être au travail (organigrammes, fiches de poste, procédures essentielles) .

II. Structurer et soutenir les réseaux professionnels

Face à l'isolement, la montée en puissance des réseaux départementaux constitue une opportunité forte. Ceux-ci devront proposer bien plus qu'un espace d'échange informel : mutualisation d'outils, accompagnement juridique, analyse des évolutions réglementaires. Pour réussir, ces réseaux devront allier proximité, réactivité et qualité d'expertise, tout en respectant les contraintes de temps des secrétaires généraux.

III. Renforcer la qualité de vie au travail et la prévention des risques

La charge de travail et le stress associés sont des réalités omniprésentes. Il devient indispensable d'outiller les secrétaires généraux pour mieux diagnostiquer et gérer leur charge de travail, et de développer une culture de la prévention en matière de santé au travail. La qualité de vie au travail doit être pensée comme une dimension stratégique du bon fonctionnement des petites collectivités, en s'appuyant sur des pratiques simples mais efficaces.

IV. Accompagner les évolutions du métier et anticiper les mutations à venir

Enfin, l'amélioration continue de l'accès à la formation, la valorisation de l'expertise métier, et la reconnaissance du rôle central de ces professionnels doivent s'inscrire dans une approche durable, pour consolider l'attractivité et la résilience de la fonction.

L'enjeu est de consolider ce métier clé pour la vie démocratique locale en professionnalisant davantage l'environnement de travail et en rompant l'isolement professionnel par des réseaux structurés et soutenus.

Valérie BOUVIER
Directrice Générale, CDG 74
Coordinatrice du projet



2. Méthodologie

2.1. Conception de la démarche

En septembre 2024, l'ANDCDG a souhaité dresser un état des lieux de la qualité de vie et des conditions de travail des secrétaires généraux de mairie, dans la perspective du développement de leurs réseaux départementaux, dont la mission a été confiée aux Centres de Gestion par La Loi n°2023-1380 du 30 décembre 2023.

L'ANDCDG a confié au cabinet Caracal Stratégies la mise en œuvre de la démarche, coordonnée par Valérie BOUVIER, Directrice Générale du CDG 74.

Une enquête en ligne, déjà déployée depuis 2020 dans six Centres de Gestion (Lozère, initiatrice de la démarche, puis Indre, Haute-Savoie, Allier, Hérault, Morbihan, dans le cadre des contrats groupe d'assurance statutaire Diot-Siaci) a été reprise et amendée par le groupe de travail ANDCDG constitué pour l'occasion.

L'enquête était composée de 80 questions environ (questions fermées, quelques questions ouvertes). Elle a été intégrée un logiciel d'enquête spécialisé, respectant l'ensemble des exigences RGPD.

Vingt Centres de Gestion se sont engagés dans la démarche :

				
Alpes-Maritimes	Indre	Loiret	Puy de Dôme	Somme
				
Calvados	Isère	Manche	Saône et Loire	Var
				
Eure	Loir et Cher	Oise	Haute-Savoie	Vendée
				
Ille et Vilaine	Loire Atlantique	Orne	Seine Maritime	Vosges

2.2. Diffusion de l'enquête

Chaque Centre de Gestion a été destinataire d'un lien hypertexte, dont il était responsable de la diffusion par courrier électronique à destination des Secrétaires Généraux de mairie du département.

Chaque Centre de Gestion a ensuite eu la possibilité de diffuser l'enquête entre octobre 2024 et fin janvier 2025, selon le calendrier de son choix. Une coordination avec le cabinet en charge de la réalisation de l'étude permettait de suivre la progression des niveaux de réponse, et d'ajuster les campagnes de communication et de relance en conséquence.

2.3. Analyse des résultats

Les résultats de deux enquêtes identiques, réalisées dans le trimestre précédent (Indre, Haute-Savoie), ont été intégrés dans les résultats présentés dans ce document.

Sur la totalité de l'échantillon, ce sont près de **8000** Secrétaires Généraux de Mairie qui ont été destinataires de l'enquête. Avec **4400** réponses complètes reçues, le taux de participation est de plus de **55%**, garantissant la bonne représentativité des résultats.

2.4. Diffusion des résultats

Au mois de février 2025, chaque Centre de Gestion participant a été destinataire d'une étude présentant les résultats des collectivités de son département.

2.5. Organisation du présent document

Le présent document présente une synthèse des principaux enseignements de l'enquête : chiffres clefs issus de l'analyse quantitative des résultats, échantillon de verbatims représentatifs, regard d'ensemble sur les principaux enseignements, proposition d'actions.

3. Les secrétaires généraux de mairie en 2025

➔ Leurs collectivités

45,6% des secrétaires généraux de mairie exercent dans des communes de moins de 500 habitants, 72,2% dans des communes de moins de 1000 habitants. Dans 9,7% des cas, le secrétaire général de mairie y est le seul agent, dans 77,3% des cas la collectivité compte moins de 10 agents.

➔ Les caractéristiques de leurs emplois

Les secrétaires généraux de mairie répondants sont majoritairement employés par une seule collectivité (61,1%), un quart d'entre eux (24,1%) par deux collectivités. Près de deux tiers d'entre eux (63,3%) sont à temps complet.

Un secrétaire général de mairie sur deux (49,1%) est employé de catégorie « C », 35,7% est de catégorie « B », 15,2% de catégorie « A ». 84,5% sont titulaires.

Près d'un quart (23,4%) sont depuis plus de 20 ans sur leur poste actuel, près de la moitié depuis plus de 10 ans (44,7%).

Avant qu'ils ne soient nommés secrétaires généraux de mairie, leurs postes étaient déjà occupés par un seul agent.

5,7% des secrétaires généraux de mairie répondant ont été recrutés par une intercommunalité, pour le compte d'une ou plusieurs communes.

➔ Leur profil

La population des secrétaires généraux de mairie est essentiellement féminine, avec 91,5% des effectifs. 46,6% est âgée de plus de 50 ans.

Plus d'un quart des répondants (26,9%) dispose d'un diplôme « bac+3 » ou supérieur, plus d'un secrétaire général de mairie sur trois (35,8%) dispose d'un diplôme « bac+2 », 28,6% sont titulaires du baccalauréat.

Seul un secrétaire général de mairie (20,2%) sur cinq réside dans la commune dans laquelle il exerce son activité.

4. Les pratiques managériales des collectivités

4.1. Une forte mobilisation des secrétaires de mairie dans l'administration de la collectivité, engagés au côté des élus

➤ Les chiffres clefs

Pour 77,3% des secrétaires généraux de mairie, la répartition des responsabilités avec les élus est claire
90,5% des secrétaires généraux de mairie assistent au Conseil Municipal, 84,4% des secrétaires généraux de mairie voient leur expertise sollicitée en Conseil Municipal
29,3% des secrétaires généraux de mairie assistent systématiquement au Bureau Municipal, pour 91,2% d'entre eux leur expertise y est sollicitée
53% des secrétaires généraux de mairie assistent à tout ou partie des commissions thématiques organisées dans leur commune

➤ Quelques témoignages

« Bons échanges, explications et informations des élus envers l'agent et vice-versa. Cela fonctionne bien et ce sont les moments les plus intéressants et constructifs de la gestion de la collectivité ».

« C'est moi qui rédige l'ordre du jour et prépare les réunions du conseil municipal. Je participe activement au conseil »

« Je prends les notes afin de réaliser le compte rendu et les délibérations, et je donne quelques explications en cas nécessité sur des sujets »

« Indispensable car connaissance de tous les sujets qui passent par le secrétariat général »

« Les élus se reposent beaucoup sur la secrétaire de mairie en séance, ce qui pose parfois problème sur la gestion des décisions et qui peut parfois être source de tensions »

« Le maire doit accepter de ne pas être un agent de la collectivité, laisser la secrétaire générale de mairie prendre sa place »

« Une formation complète destinée aux élus lors de leur prise de fonction, afin de clarifier les tâches qui leurs incombent, et laisser ainsi les agents effectuer leurs tâches »

➡ Une vue d'ensemble

L'enquête met en évidence le fort investissement des secrétaires généraux de mairie dans la vie de leur collectivité, qui participe grandement à leur sentiment d'utilité dans la vie de la commune.

Ils témoignent dans leur plus grande majorité d'un fort engagement dans la préparation du Conseil Municipal, du Bureau Municipal lorsqu'il existe en collaboration avec l'Elu(e), et dans leur participation, selon les marges de manœuvre (variables) qui leurs sont octroyées.

La participation au Conseil Municipal se révèle parfois complexe, dans la mesure où les secrétaires généraux de mairie peuvent se trouver pris à parti dans les débats entre élus. Les horaires auxquels se déroulent ces instances (en soirée, le samedi), les conditions de rémunération de la participation au Conseil Municipal (bien que la disposition soit clairement définie dans les textes), sont souvent évoqués au fil des témoignages.

➡ Des opportunités d'actions

A_11	Promouvoir des dispositifs d'animation pour élus et secrétaires généraux de mairie, afin d'améliorer la coordination des rôles et des fonctions
------	---

4.2. Des pratiques de coordination existantes, souvent peu formalisées

➔ Les chiffres clefs

Dans 52,6% des collectivités, le Maire et le secrétaire général prévoient un point de coordination hebdomadaire
34,6% des collectivités organisent régulièrement ou ponctuellement des réunions de service, pour 86,1% d'entre elles la prise de décision y est satisfaisante
Dans deux tiers des situations, les réunions de service sont animées par le Maire, les élus et le secrétaire général de Mairie
Les réunions de service sont précédées d'un ordre du jour dans 34,2% des cas
Les réunions de service sont suivies d'un compte-rendu dans 27,5% des cas
95,1% des réunions de service abordent l'actualité générale et la vie de la collectivité
92,5% des réunions de service suivent les actions décidées lors de la réunion précédente
94,7% des réunions de service font remonter des informations aux élus
92,8% des réunions de service assurent un suivi des projets de la collectivité
92,6% des réunions de service prévoient un tour de table

➔ Quelques témoignages

« Chaque agent est indépendant et sait ce qu'il a à faire. Aussi, chaque agent organise sa journée. Chacun se prend en charge quotidiennement »

« Un débrief est fait tous les matins autour d'un café avec les agents disponibles et les élus présents dont le Maire »

« Les réunions entre les élus et les agents sont très rares, moins d'une par an. Avec le maire nous faisons un point 1 à 2 fois par semaine »

« J'assure la communication entre les élus et les agents au fil de l'eau »

« La charge de travail est si lourde que ces réunions, bien que très utiles, finissent pas être contreproductives et nous accaparent beaucoup de temps ; temps que nous ne pouvons plus consacrer à la gestion de nos tâches »

« Nous ne sommes pas formés et n'avons que très peu de temps pour organiser ce genre de réunions. Les agents sont très pris sur leurs tâches respectives. Les élus ne pensent pas non plus au partage d'information avec les autres agents »

« Nous sommes une petite collectivité il n'y a pas besoin d'organisation réelle, nous devons être très autonomes »

« En tant que secrétaire générale de Mairie, je souhaiterais organiser des réunions de service mais les élus n'y sont pas favorables »

Une vue d'ensemble

Les pratiques de coordination entre élu et secrétaire général de mairie sont très diverses, le plus souvent informelles. L'enquête enseigne la diversité des usages, depuis le point « impromptu » en journée sans régularité ni anticipation, le café ritualisé du matin, jusqu'aux réunions programmées à échéance régulière. Lorsque la disponibilité de l'élu est faible en journée (du fait d'une activité professionnelle par exemple), des dispositifs se mettent en place : échanges par messagerie (Whatsapp), par SMS par exemple : la disponibilité de l'élu prend ainsi d'autres formes, pour permettre le travail des agents.

La pratique de la « réunion de service » est peu développée dans les collectivités. Lorsqu'elles existent, elles sont le plus souvent organisées de manière ponctuelle, en réaction à une difficulté ou pour traiter d'un point spécifique. Elles sont le plus souvent dirigées par les élus et le secrétaire général de mairie. Ces réunions sont assurées de manière globalement informelle, sans ordre du jour ni compte-rendu, par exemple. Pour autant, elles abordent dans leur plus grande majorité une grande diversité de sujets (suivi des actions, tour de table, informations générales, suivi des projets...).

Dans leur plus grande majorité, les secrétaires généraux de mairie considèrent que la prise de décision est de qualité dans ces réunions de service. Ils assurent le relais des informations, par une prise de parole directe auprès des agents ou par l'affichage du compte-rendu lorsqu'il existe.

Des opportunités d'actions

A_21	Au sein du réseau des secrétaires généraux de mairie, partager des « bonnes pratiques » et des retours d'expérience sur les modalités de coordination entre élu et secrétaire de mairie, et avec les agents de la collectivité.
------	---

4.3. Des modes de fonctionnement encore à structurer ?

➔ Les chiffres clefs

51,8% des collectivités disposent d'un organigramme des services tenu à jour
Dans 76,4% des collectivités, chaque agent dispose d'une fiche de poste actualisée
20,3% des collectivités disposent d'un plan de formation des agents, et en assurent le suivi
Dans 66,7% des collectivités, chaque agent bénéficie d'un entretien d'évaluation annuel
Dans 39,7% des collectivités, les procédures, modes opératoires essentiels sont totalement ou partiellement formalisées
44,9% des collectivités organisent les remplacements en cas d'absence pour garantir la continuité d'activité
7,5% des collectivités disposent d'un Plan de Continuité d'Activité, 5,2% d'un Plan de Reprise d'Activité

➔ Quelques témoignages

- « Nous ne sommes que trois agents et il n'y a pas d'entretien annuel nous échangeons tout au long de l'année »
- « Les élus ne sont pas assez sensibilisés sur les formations et carrières des agents »
- « Les modèles proposés pour les fiches de postes et autres peuvent paraître "compliqués" pour les communes de petites tailles »
- « Quelques fiches procédures ont été réalisées à la prise de fonction (première prise de fonction en tant que secrétaire de mairie), elles ne sont pas forcément à jour, faute de temps »
- « Avec 3 agents, l'organigramme n'est pas utile. La discussion est suffisamment libre avec le Maire tout au long de l'année pour palier la non réalisation de l'évaluation annuelle »
- « Toutes les communes de même strate devraient avoir une procédure commune, ou un agenda précis des tâches obligatoires dans chaque mois afin d'aider les nouvelles »
- « Si absence secrétaire (congrés payés, maladie à court terme), la mairie est fermée et le travail est à rattraper au retour »
- « Il n'y a jamais d'agents disponible. Par conséquent, ce sont les conseillers municipaux et les agents qui assurent cette continuité de service »

« Pas d'organigramme mais petite structure donc chacun connaît sa place dans l'organisation et son encadrant direct »

« Je n'ai malheureusement pas le temps. Se déplacer en formation, c'est nécessaire mais cela déstabilise l'organisation du travail. Il ne faudrait jamais partir (même les congés) pour absorber le travail. Il faut faire des heures avant et/ou après pour rattraper ou anticiper les départs »

« C'est mal vu par le maire que l'on soit payée et pas présente à la mairie »

➡ Une vue d'ensemble

Les « pratiques de management » au quotidien sont, à l'heure actuelle, peu développées dans les collectivités. Sur le fond, tant dans une part non négligeable de réponses, il est affirmé que « dans la collectivité chacun sait ce qu'il a à faire », et que par conséquent toute pratique de management serait de ce fait « inutile » : une telle affirmation, lorsqu'elle est souvent répétée, interroge, dans la mesure où c'est le besoin de management qui serait lui-même remis en cause. *Sans doute y aurait-il matière à éclairer, « démystifier » et mettre au clair la nécessité d'un management approprié à la taille et aux spécificités des plus petites collectivités ?*

Le peu d'outils et de pratiques managériales illustre cet enjeu. Encore peu de collectivités disposent d'un organigramme, une plus grande part disposent de fiches de postes et pratiquent l'entretien annuel d'évaluation (sous l'impulsion des centres de gestion et de l'obligation réglementaire). Pour autant, ces dispositifs ne sont pas exempts de critiques : l'entretien annuel « ne servirait à rien » pour des personnes qui se croisent quotidiennement, les fiches de postes ne seraient pas adaptées aux petites collectivités, notamment.

La nécessité d'un « plan de formation » est souvent contestée, au prétexte qu'il ne serait pas nécessaire pour une structure de quelques agents. La mise en œuvre de formations se heurte souvent au manque de temps disponible (des secrétaires généraux de mairie, des agents), parfois aux réticences des élus.

La formalisation des pratiques et des « manières de faire » (procédures, fiches de tâches, modes opératoires, « pas à pas »...), même sur les actes essentiels de la collectivité ne souffrant pas d'interruption dans la continuité de service (Etat civil, urbanisme....), demeure un chantier à majoritairement conduire. Des initiatives existent, des survivances des modes opératoires rédigés durant la crise sanitaire sont entretenues. De l'avis même des intéressés, tout l'enjeu consiste à ce que ces documents ne soient pas vécus comme une contrainte mais bien des atouts opérationnels pour le fonctionnement de leur collectivité.

La capacité à assurer la continuité du service public dans les communes se heurtant à la difficulté d'identifier des remplaçants, des pratiques alternatives se mettent en place :

formation des élus aux tâches essentielles, mise en place d'une polyvalence entre agents, organisation de remplacements croisés entre secrétaires généraux de mairie de collectivités limitrophes, par exemple.

➡ Des opportunités d'actions

A_31	Au sein du réseau de secrétaires généraux de mairie, partager des exemples de « plans de formation » types (formations individuelles, formations collectives), adaptés aux petites collectivités
A_32	Dresser un inventaire des procédures types « essentielles » dont chaque collectivité devrait disposer. Au sein du réseau de secrétaires généraux de mairie, partager des exemples de « procédures » types, adaptées aux petites collectivités
A_33	Initier au sein du réseau une démarche qualité et partager une méthode et des procédures

4.4. Des pratiques de prévention des risques professionnels encore en devenir

➔ Les chiffres clefs

Dans 52,4% des collectivités, le Document Unique existe, dans 16,7% d'entre elles il est actualisé régulièrement
Il existe un règlement intérieur dans 20,4% des collectivités
13,8% des secrétaires généraux de mairie sont également assistant de prévention
Dans 67,5% des collectivités, les avis du Service de Médecine Professionnelle et Préventive font l'objet d'un suivi

➔ Quelques témoignages

« Les conditions de travail sont globalement prises en compte lors de la création des postes et dans leur planification afin de répartir les missions entre les agents d'un même service en tenant compte de la pénibilité de certaines tâches. Le matériel de protection est mis à disposition. Globalement, assurer une certaine sérénité pour les agents fait partie du quotidien ; il reste difficile pour une petite collectivité de disposer du temps et des moyens en compétences pour assurer cette partie de la gestion du personnel de façon plus approfondie. »

« Des risques ont bien été soulevés et confirmés par la médecine préventive. Tous les élus sont informés mais aucune action n'a été mise en place ou n'est envisagée. Le sujet est régulièrement évoqué »

« Difficultés à mettre en place certaines restrictions en fonction du poste de l'agent »

« Les recommandations du médecin de prévention sont particulièrement bien suivies, notamment au niveau du service technique »

« Bien qu'il y ait des restrictions émises, le Maire n'en tient pas forcément compte. Il faut le forcer et le mettre devant le fait accompli »

« Les élus ont conscience des difficultés rencontrés par les agents et notamment les secrétaires de mairie mais n'en mesurent pas les conséquences. Les risques professionnels dans leur globalité sont minimisés. On fait "comme à la maison" »

« Les élus de ma collectivité pensent que les agents ne peuvent pas penser et avoir des avis. Si nous leur proposons des choses et surtout les prévenons d'un dysfonctionnement, nous sommes des casses pieds »

« Les documents sont bien rédigés, signés, mais en réalité rien n'est fait comme les documents le disent »

➤ Une vue d'ensemble

La maturité des collectivités territoriales sur l'enjeu de la prévention des risques professionnels et de la santé-sécurité au travail apparaît comme très hétérogène. Si la formalisation des pratiques et dispositifs demeure encore faible (peu nombreuses sont les collectivités qui disposent d'un Document Unique actualisé, d'un Règlement Intérieur), des actions ponctuelles sont réalisées dans l'achat et la mise à disposition de matériel.

La capacité à déployer des actions coordonnées en matière de prévention des risques professionnels semble largement déterminée par l'engagement et à la conviction des élus sur un tel enjeu.

Le recours au Centre de Gestion est très fréquemment évoqué par les répondants. La capacité à prendre en compte, dans la pratique, les avis de ma médecine de prévention, dans l'organisation du travail des agents en restriction d'aptitude figure parmi les difficultés parfois exprimées.

Il est également souvent fait état de l'impact du manque de médecins de prévention, sur la régularité du suivi médical des agents.

➤ Des opportunités d'actions

A_41	Mobiliser les réseaux de secrétaires de mairie pour poursuivre le développement des assistants de prévention en collectivité
A_42	Conduire la sensibilisation des secrétaires généraux de mairie à la prévention des risques professionnels par le réseau des assistants de prévention
A_43	Poursuivre l'accompagnement des collectivités dans la mise en œuvre des outils de management essentiel de la santé-sécurité au travail : Document Unique, règlement intérieur, plan d'actions, notamment

4.5. Une action sociale qui se développe au bénéfice des agents, mais des politiques « qualité de vie au travail » encore peu structurées

➔ Les chiffres clefs

73,6% des collectivités participent à la complémentaire Prévoyance de leurs agents
45,5% des collectivités participent à la complémentaire Santé de leurs agents
5,3% des collectivités proposent des « tickets restaurant » à leurs agents
68% des collectivités adhèrent à une structure d'action sociale (CNAS, COS)
85,6% des collectivités ont mis en place un régime indemnitaire
14,4% des collectivités organisent régulièrement des moments de convivialité pour leurs agents
35% des collectivités mettent en œuvre des actions en faveur de la qualité de vie des agents

➔ Quelques témoignages

« Il n'y a pas de moment de convivialité d'organisés en tant que tel mais les agents sont systématiquement invités dès qu'il y a une manifestation ou quelque chose d'organisé par la mairie »

« Il y a des actions en faveur de la qualité de vie des agents lorsqu'ils le demandent ou en ont besoin »

« Mettre en place des moments de convivialité »

« Les élus refusent d'organiser des moments de convivialité (même pas un apéro par an), les pauses café doivent être pris "chacun dans son bâtiment" ça nourrit donc la mauvaise ambiance au travail »

« Volonté des élus de préserver la qualité de vie au travail par l'absence de travail en dehors des horaires de journée »

« La qualité de vie au travail passe par les échanges avec le Maire : personne qui exprime sa confiance en son personnel, remercie et exprime sa gratitude,... »

« En fait, rien n'est formel. Mais, régulièrement la secrétaire demande aux agents si tout va bien ou des pistes d'améliorations. Et les suggestions sont rapportées au Maire »

➔ Une vue d'ensemble

Sans doute sous l'effet des dernières dispositions législatives et de l'accompagnement des Centres de Gestion, les collectivités développent leurs actions en matière d'action sociale, par le biais de la protection sociale complémentaire notamment.

Pour autant, l'existence de politiques de « qualité de vie au travail » qui seraient portées par les élus demeure limitée : encore peu de collectivités institutionnalisent des « moments de convivialité » réguliers, ni n'organisent de temps d'échange et de construction collective sur l'amélioration des conditions de travail.

Lorsque les collectivités déploient des actions en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail, c'est sur les relations au travail, le climat social, les conditions de travail que se concentrent les initiatives. Lorsqu'elles envisagent de mettre en œuvre de telles actions, c'est à l'organisation et au contenu du travail, aux relations au travail et au climat social qu'elles accordent la priorité.

➡ Des opportunités d'actions

A_51	Sensibiliser les élus et le réseau des secrétaires généraux de mairie aux leviers essentiels de la « qualité de vie au travail », partager une vision commune sur les sujets de QVCT et d'attractivité des métiers
A_52	Mobiliser les réseaux des secrétaires généraux de mairie dans le partage de « bonnes pratiques QVCT » et la construction d'un retour d'expérience qui leur serait commun

5. Les relations au travail

5.1. Des relations de travail de grande qualité, marquées par la confiance avec l'Autorité Territoriale

➔ Les chiffres clefs

93,6% des secrétaires généraux de mairie peuvent échanger facilement ou très facilement avec le maire et les élus de la collectivité
Pour 67,8% des secrétaires généraux de mairie, le Maire tient compte de leur avis tout le temps ou souvent dans ses prises de décision
87,5% des secrétaires généraux de mairie bénéficient très facilement ou facilement du soutien décisionnel du Maire et des élus en cas de problème
87,4% des secrétaires généraux de mairie s'estiment très facilement ou facilement informés par le Maire de ses décisions
Pour les secrétaires généraux de mairie qui reçoivent des ordres de plusieurs élus (41,2%), dans 24% des cas ces ordres sont contradictoires
54,4% des secrétaires généraux de mairie ne vivent jamais de tensions avec les élus du Conseil Municipal
85,9% des secrétaires généraux de mairie peuvent exprimer librement une opinion, une difficulté très facilement ou facilement, auprès du Maire et du Conseil Municipal
Pour 72,2% des secrétaires généraux de mairie, le Maire reconnaît et valorise la qualité de leur travail souvent ou très souvent
Pour 90,9% des secrétaires généraux de mairie, s'ils commettent une erreur le travail avec les élus est facile ou très facile

➔ Quelques témoignages

« Nous travaillons en étroite collaboration avec Monsieur le Maire »

« Pour ma part la qualité de vie au travail est bonne, au niveau communal la reconnaissance des élus est continuellement présente »

« Mes relations avec les élus et plus particulièrement avec le Maire, se passent au mieux et sont constructives. Une relation en toute franchise est installée entre nous deux »

« J'ai la chance d'échanger avec des élus qui reconnaissent mon travail, ce qui n'est pas le cas dans toutes les communes. Dans beaucoup de cas, ils ne se rendent pas compte de la charge mentale d'une secrétaire de mairie et de tout ce qui repose sur ses épaules. Peut-être créer des formations obligatoires, pour les élus? »

« Très régulièrement sollicitée par les élus, je me dois de maîtriser les dossiers présentés par monsieur le maire »

« Nouveaux élus avec plus de dynamisme et des échanges plus faciles »

« Ambiance sereine et facilité de communication avec le Maire, les élus et les administrés »

Une vue d'ensemble

La qualité des relations entre secrétaires généraux de mairie et leurs élus constitue incontestablement un point fort, l'homogénéité des résultats à un niveau élevé de satisfaction des répondants en témoigne. Les répondants se sentent écoutés, ont la capacité à exprimer leurs opinions, faire part de leurs erreurs.

Des opportunités d'actions

B_11	Mobiliser les réseaux pour dresser et partager des inventaires des « bonnes pratiques » du quotidien qui favorisent la communication et la qualité du dialogue interne
------	--

5.2. Une coordination satisfaisante avec les agents de la collectivité

➔ Les chiffres clefs

59,2% des secrétaires généraux de mairie estiment que leurs collègues leur témoignent du soutien souvent ou très souvent

60,3% des secrétaires généraux de mairie travaillent au quotidien en interaction avec leurs collègues

➔ Quelques témoignages

« Il conviendrait que j'aie 1 à 2 jours par an "en immersion" avec les collègues des autres services (techniques, école, cantine) pour mieux comprendre le fonctionnement du service et les charges et obligations quotidiennes de chacun »

« Souhait de mise en œuvre de temps collectif interservices pour que chacun se connaisse et connaisse mieux le travail des uns et des autres »

« Difficulté à gérer le personnel même avec plus de 35 ans d'expérience, depuis le COVID »

« Les relations de travail dans ma collectivité vis à vis des élus et de mes collègues sont excellentes »

« Les relations de travail entre collègues sont très bonnes »

« La secrétaire de mairie doit savoir si le maire lui donne le droit d'encadrer ses collègues »

« Les élus interfèrent dans l'organisation du travail ou entre collègues, ce qui peut rendre difficile la cohésion et le management »

« Le manque d'investissement des agents collègues »

« Que les élus arrêtent de dénigrer la secrétaire générale de mairie devant ses collègues et rappellent aux agents qu'ils sont tenu au devoir d'obéissance hiérarchique »

➔ Une vue d'ensemble

Les secrétaires généraux de mairie constituent le premier recours des agents de la commune en cas de difficulté, ou lorsqu'ils recherchent une information. Les agents de la collectivité leur témoignent du soutien.

Il peut toutefois être parfois difficile d'assurer les fonctions d'encadrement des agents de la collectivité, lorsque les attributions de secrétaire général de mairie sont insuffisamment

connues ou reconnues, ou dans le cas où les élus assurent par eux-mêmes une part du management opérationnel des équipes.

➡ Des opportunités d'actions

B_21	Elaborer un support de communication qui rappelle les attributions et responsabilités des secrétaires de mairie, à destination des agents.
-------------	--

5.3. Un travail en réseau qui existe de manière principalement informelle, avec une grande diversité d'acteurs

➔ Les chiffres clefs

24,5% des secrétaires généraux de mairie font partie d'un ou plusieurs réseaux professionnels
Parmi les secrétaires généraux de mairie qui ne font pas partie d'un réseau professionnel, 32,3% en éprouvent le besoin
91,9% des secrétaires généraux de mairie ont l'occasion d'échanger sur leurs pratiques professionnelles avec d'autres collectivités régulièrement ou ponctuellement
79,9% des secrétaires généraux de mairie savent à qui s'adresser en cas de difficulté ou absence d'un outil ou d'un mode opératoire
96,5% des secrétaires généraux de mairie connaissent le conseiller au décideur local compétent pour leur EPCI
92,5% des secrétaires généraux de mairie font appel au conseiller au décideur local compétent
62,4% des secrétaires généraux de mairie entretiennent des relations régulières avec leur intercommunalité
65% des secrétaires généraux de mairie entretiennent des relations régulières avec leur Préfecture
82% des secrétaires généraux de mairie entretiennent des relations régulières avec leur Centre de Gestion
48,9% des secrétaires généraux de mairie entretiennent des relations régulières avec leur Conseil Départemental
38,8% des secrétaires généraux de mairie entretiennent des relations régulières avec leur Association des Maires

➔ Quelques témoignages

« Discuter avec des collègues qui ont les mêmes soucis que moi, avec les communes de même strates »

« Groupe Facebook des secrétaires de mairie »

« Secrétaires de mairie dans communes voisines »

« Contact avec des secrétaires générales de Mairie proches et également avec certaines rencontrées lors de formation ou de rencontres organisées par le centre de gestion »

« On est quelques secrétaires de proximité à avoir fait notre réseau WhatsApp »

« Je contacte des secrétaires de communes plus importantes, ponctuellement. Je suis inscrite sur des forums, mais chacun donne son avis sans être certain que sa pratique est correcte »

« J'échange beaucoup avec une secrétaire (qui est aussi une amie) »

« Colloques des Secrétaires de Mairie organisés par le CDG »

Une vue d'ensemble

La faible proportion de secrétaires généraux de mairie qui affirment faire partie d'un plusieurs réseaux professionnels ne signifie pas pour autant qu'ils travaillent de manière isolée, tant ils sont nombreux à indiquer se mobiliser dans une grande variété de réseaux informels : échanges réguliers avec les secrétaires généraux de mairie des collectivités limitrophes ou avec lesquels ils ont partagé des sessions de formation, échanges par le biais de syndicats professionnels, notamment.

Les réseaux sociaux occupent une place importante dans le travail en réseau des secrétaires généraux de mairie, nombreux sont ceux qui indiquent participer à des pages Facebook spécialisées, à des groupes « Whatsapp » pour s'informer et y trouver l'information nécessaire. Peu nombreux sont ceux qui mettent en garde sur le caractère parfois aléatoire et non régulé des informations qui figurent sur ces sources d'information.

De manière réciproque, la plus grande part des secrétaires généraux de mairie attend beaucoup des réseaux animés par leurs Centres de Gestion : les souhaits formulés portent principalement sur l'opérationnalité des conseils et solutions proposés, la réactivité aux interrogations et sur la fiabilité et la robustesse juridique des informations partagées.

Les secrétaires généraux de mairie indiquent dans leur plus grande majorité entretenir des échanges réguliers avec le Centre de Gestion, le Conseil Départemental, leur Intercommunalité, l'Association des Maires et leur Conseiller au Décideur Local, dont ils regrettent parfois le manque de disponibilité ou d'un contact de proximité à la trésorerie.

Des opportunités d'actions

B_31	Dans le cadre de la construction du réseau « secrétaires généraux de mairie » du Centre de Gestion, veiller à apporter une réponse aux attentes exprimées pour garantir son succès : opérationnalité des solutions, réactivité et robustesse juridique des conseils.
------	--

6. Les conditions de travail au quotidien

6.1. Un travail fortement porteur de sens

➤ Les chiffres clefs

92,8% des secrétaires généraux de mairie exercent un travail qui a du sens pour eux
85,7% des secrétaires généraux de mairie ne constatent jamais ou ponctuellement des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs
77,5% des secrétaires généraux de mairie sont confiants quant à leur avenir au sein de la collectivité
71,7% des secrétaires généraux de mairie s'estiment bien informés des évolutions auxquelles doivent faire face leurs collectivités
Depuis quelques années, les conditions de travail sont restées inchangées pour 42,3% des secrétaires généraux de mairie, se sont dégradées pour 29,7% d'entre eux, se sont améliorées pour 16,5%

➤ Quelques témoignages

« Ce métier a énormément de sens, il est très enrichissant et les tâches y sont variées. J'apprécie mon rôle dans la collectivité, dommage que ce métier ne soit pas reconnu à sa juste valeur »

« Très bonne qualité de vie au sein de ma collectivité. Je m'y épanouis. Travail enrichissant et varié. Excellente relation avec les élus et la population. Pour information, je travaille dans une commune rurale »

« J'ai beaucoup d'appréhension quant aux élections municipales de 2026 et l'élection d'un nouveau maire »

« Très bon Maire depuis 2020, mais appréhension pour 2026 »

« Nous avons un métier formidable, très varié et très enrichissant, mais nous sommes dépassés par les institutions et la charge de travail »

« Ce métier passionnant pourrait rebuter et faire fuir au regard de la complexification du métier et du manque de reconnaissance surtout en terme de temps de travail. La taille de la commune ne veut pas dire qu'il y a moins de travail. Tout dépend ce qu'il y a à gérer, l'attitude du Maire et sa prise en charge ou non de certaines tâches. Les maires ne me semblent pas clairement informés (ou font ceux qui ne veulent pas voir...) de la complexité de notre tâche. La grande charge mentale ne (me) permet pas de prendre plus de 2 collectivités alors que ma rémunération est insuffisante au regard de ma situation. Cependant, j'aime mon métier et je ne souhaite pas en changer. Je crains que ce soit un trop plein, un

ras le bol qui m'oblige à le quitter un jour...ce qui serait préjudiciable à tous, collectivités et moi-même »

« Je suis sur la réserve toutefois pour les prochaines élections en mars 2026. Les changements de mandats sont très perturbants pour nous »

« Je m'épanouis dans mon travail et j'ai de bonne relation et du soutien avec mes élus mais nous sommes susceptibles d'en changer tous les six ans »

« Nous sommes le dernier service public des petits villages, des personnes n'ayant pas internet ou ne savent pas utiliser d'ordinateur, viennent vers nous pour déclarer la caf, les impôts, régler un problème avec un fournisseur de téléphone, retraite... »

Une vue d'ensemble

Le sens et l'utilité sociale du travail réalisé dans le cadre des missions de secrétaire général de mairie constituent les facteurs premiers de la motivation et de l'engagement très important des intéressés, dont l'investissement dans un métier souvent qualifié de « métier-passion » est fortement perceptible.

L'autonomie dont ils disposent au quotidien, la nature des tâches réalisées, la qualité de leurs relations avec les élus constituent les trois premiers facteurs de motivation des secrétaires généraux de mairie.

A l'inverse, la charge de travail (cf. infra), leurs niveaux de rémunération et le manque de reconnaissance (par les élus, par les agents, par les usagers) constituent les trois premiers facteurs de démotivation des secrétaires généraux de mairie.

Nombreux sont les secrétaires de mairie à faire part de la dégradation des relations avec le public au cours des dernières années, de la complexification des tâches pour partie liée aux transferts de compétences et au désengagement des services de l'Etat dans les territoires, de la perte de sens et de l'isolement croissants engendrés par la numérisation croissante des échanges avec leurs interlocuteurs.

Plusieurs témoignages font part de l'appréhension des secrétaires généraux de mairie, à l'approche des élections municipales de 2026.

Des opportunités d'actions

C_11	Mobiliser les réseaux des secrétaires généraux de mairie dans la prévention et maîtrise des impacts des élections municipales sur leur qualité de vie au travail, et sur l'accueil des nouvelles équipes d'élus
------	---

6.2. Un environnement de travail clair et favorable au développement des compétences à un niveau satisfaisant

➔ Les chiffres clefs

Pour 82% des secrétaires généraux de mairie, les missions et les tâches sont clairement définies
79,3% des secrétaires généraux de mairie connaissent leurs responsabilités en matière de management des équipes
87% des secrétaires généraux de mairie s'estiment correctement formés aux outils informatiques sur lesquels ils doivent travailler
93,7% des secrétaires généraux de mairie ont accès à de la formation
84,3% des secrétaires généraux de mairie ont la possibilité de développer leurs compétences professionnelles
90% des secrétaires généraux de mairie disposent des compétences nécessaires pour accomplir leurs activités de manière satisfaisante

➔ Quelques témoignages

« Le personnel ne se plaint pas, et est plutôt satisfait des conditions de travail »

‘Je viens de suivre une formation pour conforter le rôle de manager »

« J'essaye de participer à quelques réunions organisées par la communauté de communes ou par la DGFIP »

« Les formations se font au fil des besoins ou des propositions reçues du CNFPT (stage organisé localement ou place encore disponible) »

« Le Centre de Gestion nous adresse régulièrement des newsletters sur les évolutions et j'assiste aux réunions d'information en visioconférence une dizaine de fois par an sur des thèmes d'actualité, des informations réglementaires sur les évolutions ou des rappels sur les bonnes procédures »

« Manque de temps pour faire les recherches pour mes propres formations. Les journées de formation sont des journées d'absence au sein de la collectivité avec le travail à rattraper et fermeture du secrétariat mal perçu »

« Faire une formation de conseil en organisation et formation comment réagir face aux comportements des agents »

« Les formations dispensées par le CNFPT sont souvent éloignées, il est parfois compliqué de trouver des formations qui peuvent compléter les acquis »

« Secrétaire sur plusieurs collectivités, seule en mairie, il est impossible de partir en formation. Les élus veulent que le travail soit fait. Il n'y a pas de remplacement »

« Professionnaliser encore plus la formation des secrétaires de mairie (assistants polyvalents, administratifs, comptables et secrétaires généraux) et la sanctionner par un vrai contrôle des connaissances et des compétences acquises »

« Informations par l'Association des Maires de France, des Maires du département, de la Préfecture, du CDG »

« Différents supports, on essaye de se tenir informés du mieux possible, toutefois pas nécessairement le t Une formation me serait nécessaire pour acquérir des pratiques managériales »

« Suivi des actualités au travers de publications (mail, site d'info et magazines) »

« Mails, circulaires, recherches personnelles en dehors du travail, actualités »

➔ Une vue d'ensemble

Dans leur plus grande majorité, les secrétaires généraux de mairie indiquent pouvoir se former (CNFPT, pour l'essentiel), et être correctement formés sur les missions qu'ils ont à accomplir.

Pour autant, une part importante d'entre eux fait état des difficultés à se rendre effectivement disponibles pour bénéficier de formations, compte tenu de l'exigence de continuité de service public, de la difficulté à les remplacer durant leurs absences, par conséquent de la charge de travail et du retard accumulés, à récupérer à leur retour de formation.

➔ Des opportunités d'actions

C_21	Améliorer l'accès à la participation des secrétaires généraux de mairie à des ateliers de partage de pratiques, dans le cadre des réunions des réseaux « centre de gestion ».
------	---

6.3. Une forte charge de travail, des conditions de travail exigeantes qui mettent l'activité sous tension

➔ Les chiffres clefs

60,5% des secrétaires généraux de mairie disposent du temps nécessaire pour effectuer leur travail
78,9% des secrétaires généraux de mairie estiment que l'organisation du travail leur permet de bien concilier vie personnelle et vie professionnelle
96,2% des secrétaires généraux de mairie disposent d'une autonomie suffisante dans leur travail
89,1% des secrétaires généraux de mairie peuvent prendre congés et repos aux moments qui leur conviennent
36,2% des secrétaires généraux de mairie se sentent contraints de travailler régulièrement sur des dossiers en dehors de leurs horaires de travail pour absorber leur charge de travail (très souvent, souvent)
37,7% des secrétaires généraux de mairie se sentent contraints de consulter leur messagerie électronique régulièrement en dehors de leurs horaires de travail pour absorber leur charge de travail (très souvent, souvent)
65,9% des secrétaires généraux de mairie pensent au travail de manière soutenue en permanence ou très souvent lorsqu'ils sont chez eux
36,1% des secrétaires généraux de mairie sont stressés à cause de leur travail en permanence ou souvent, avant tout pour des questions de charge de travail
84% des secrétaires généraux de mairie subissent de nombreuses interruptions dans la réalisation de leur travail
33,5% des secrétaires généraux de mairie sont dérangés pour des motifs professionnels en dehors des horaires de bureau, souvent ou très souvent

➔ Quelques témoignages

« Depuis peu, j'ai une porte à mon bureau... elle me permet de m'isoler un peu quand je travaille sur un dossier et que je ne veux pas être dérangé. Cela ne marche pas super super mais bon... je pense à mettre un verrou ! »

« Charge mentale de plus en plus importante dû à la diversité des missions, la dématérialisation et le fait que la secrétaire est considérée comme responsable des décisions du maire (ex: retard des dossier d'urbanisme, réponse du maire au mail que la secrétaire envoi à son nom...) »

« Moins de sollicitations constantes, possibilité de dérouler un dossier sans être interrompu constamment »

« En cas d'absence (congés payés ou hospitalisation) il est très pénible de recevoir des appels téléphonique du Maire qui ne fait appel aucun remplacement durant mes absences. Je retrouve à mon

retour le travail non traité et cela m'oblige à m'interdire de prendre des congés durant les périodes de budget inventaire élections ...

« On a l'impression de rentrer le matin dans un TGV tout va vite et tout ce qu'on prévoit un jour on est sûr qu'il ne sera pas fini ce jour-là mais plusieurs jours après car on est sans cesse dérangée par des élus, collègues ou habitants »

« En dépit de mes demandes, je ne parviens pas à avoir beaucoup de temps seule pour traiter les dossiers. Le maire est continuellement dans mon bureau !!! Y compris les jours d'ouverture au public où en plus, les autres élus sont présents, et dans ce cas, il est très difficile de travailler »

➡ Une vue d'ensemble

L'expression d'une charge de travail très importante, en augmentation constitue un point d'importance majeur et un enjeu premier de cette étude.

Au travers de leurs témoignages, la charge de travail des secrétaires généraux de mairie présente plusieurs caractéristiques qui rentrent en interaction :

- La nécessité de maîtriser une grande variété d'expertises sur des domaines très nombreux, pour lesquelles les secrétaires généraux de mairie ne s'autorisent qu'un très faible « droit à l'erreur », considérant l'impact important de leurs actes sur la vie quotidienne des usagers (Etat civil, urbanisme....), avec la crainte de passer à côté d'évolutions réglementaires déterminantes ou d'informations utiles ;
- La nécessité d'être autonomes et efficaces malgré une perte d'interlocuteurs de proximité parmi les services de l'Etat, et la nécessité de recourir à des portails informatiques tous différents et parfois complexes, qui accroissent le sentiment de solitude, et qui concourent à renforcer une « exigence d'immédiateté » de la part des parties prenantes ;
- La conviction, vérifiée par l'expérience, qu'ils sont majoritairement les seuls à pouvoir exercer leurs missions dans la commune, et que toute absence met en péril la continuité de service à l'utilisateur ;
- Le besoin de concilier des temps de concentration importants avec la disponibilité adéquate au bénéfice des élus (dont les passages à la Mairie ne sont pas nécessairement annoncés ni ritualisés) comme des usagers ;
- Le besoin d'exercer leurs activités dans des lieux (bureaux partagés) dans lesquels la concentration peut être difficile ;

Il est notable que les secrétaires généraux de mairie témoignent d'une capacité faible de « déconnexion » en dehors des horaires de travail : du fait du besoin exprimé de travailler « à la maison » ou de consulter leur messagerie, de demeurer disponibles en dehors des heures de travail.

Ils sont nombreux à indiquer « continuer à penser au travail de manière soutenue » en dehors de leurs horaires de travail, et être stressés par leur travail. Les facteurs de stress les plus fréquemment évoqués sont la charge de travail pour près de neuf secrétaires généraux de mairie sur dix, les relations avec les élus et les relations avec les administrés. Les incertitudes en lien avec l'avenir professionnel sont également évoquées.

Ils sont également nombreux à témoigner du fait que le « management de la charge de travail » soit le plus souvent absent de leurs échanges avec leurs élus.

➔ Des opportunités d'actions

C_31	Accompagner les réseaux de secrétaires généraux de mairie dans la capacité à conduire des autodiagnostic de la charge de travail, concevoir, partager et déployer des « bonnes pratiques » de management de la charge de travail appliquées au métier de secrétaire général de mairie, sous l'égide des Centres de Gestion.
C_32	Accompagner les secrétaires généraux de mairie à savoir trouver des appuis et des ressources hors de leur collectivité (Centre de Gestion, Association des Maires, Fonds National de Prévention.....)

6.4. Des moyens matériels satisfaisants, une relation contrastée à la dématérialisation des processus

➔ Les chiffres clefs

94,1% des secrétaires généraux de mairie disposent d'un matériel adapté et en quantité suffisante pour exercer leur métier
Pour 86,7% des secrétaires généraux de mairie, les locaux sont adaptés au bon fonctionnement de la collectivité
92,4% des secrétaires généraux de mairie travaillent dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité
Pour 62,8% des secrétaires généraux de mairie, la numérisation des activités constitue une aide pour la collectivité

➔ Quelques témoignages

« Avant, j'avais un travail qui me semblait utile, j'étais vraiment au service de la population. J'ai tissé des liens avec les habitants et j'en ressens encore les bienfaits aujourd'hui. On avait la chance de travailler dans une ambiance bienveillante et familiale. Maintenant, avec la dématérialisation, on a l'impression de faire du travail qui ne sert à rien et on a bien du mal »

« Perte des relations avec les administrés, augmentation de la charge de travail pour la dématérialisation, nombre de plateformes abusif »

« Rien que pour l'urbanisme c'est un gain de temps considérable pareil pour la comptabilité. Dans un milieu très rural, la communication et les transmissions par voie/mode électronique sont précieuses pour éviter d'utiliser sa voiture personnelle et son temps personnel dans des déplacements, ne serait-ce que pour se rendre à la Poste »

« La dématérialisation n'a pas amélioré les conditions de travail dans les petites mairies mais ont augmenté la charge de travail. De plus, les processus changent trop souvent, nous avons à peine le temps de nous adapter. Les processus ne sont pas toujours très clairs »

« Réhabilitation de la mairie ce qui a permis d'avoir des locaux neufs, mieux adaptés pour recevoir le public et de meilleures conditions de travail »

« Cela raccourcit considérablement le temps de réalisation »

« Ça facilite le traitement des dossiers mais amène une charge de travail supplémentaire »

« Un portail unique pour tout serait merveilleux car il y a trop de sites, de mots de passe... »

« Classement des documents plus efficaces »

« Permet d'effectuer des tâches sur de grosses amplitudes horaires (qui ne nécessitent pas d'interlocuteur téléphonique) »

« Aujourd'hui, le thermomètre mural affiche 13°C dans le bureau. J'ai dû garder mon manteau. J'ai les mains gelées sur le clavier. Ce n'est pas la 1ère fois. Le confort des agents n'est pas une priorité. Le thermostat ne fonctionne plus depuis 2 semaines. Il faut faire des économies d'énergie »

« Un exemple cela fait des semaines que je travaille dans mon bureau sans lumière et je l'ai signalé pourtant mais cela commence m'agacer à travailler dans le noir. La seule lumière que j'ai c'est l'ordinateur, est-ce normal ? Je sais qu'ils vont finir par le réparer mais je trouve que la réactivité est très longue ! C'est souvent des petites choses comme ceci, peu de confort »

➔ Une vue d'ensemble

Les secrétaires généraux de mairie témoignent d'une relation contrastée à la dématérialisation des processus administratifs, qui impacte fortement leur activité :

- Ils lui reconnaissent les mérites de faciliter certaines formalités sans ne plus avoir à se déplacer, à conserver une meilleure traçabilité des démarches en cours et un meilleur archivage des actions réalisées, comme moyen d'accroître la qualité du service à l'utilisateur ;
- Ils soulignent dans le même temps la complexité générée par la grande diversité des portails existants, la rigidité de ces derniers (comment faire quand on rencontre une situation qui n'est pas prévue par le portail ?), l'incapacité à joindre un interlocuteur expert en cas de difficulté qui accroît le sentiment d'isolement, l'exigence croissante d'immédiateté générée par ces portails, la diminution des contacts avec les usagers, source de motivation et de sens au travail au quotidien.

Le regard porté par les secrétaires généraux de mairie sur leurs conditions de travail se concentre sur leurs conditions matérielles : dans le plus grand nombre des cas, ils estiment disposer de locaux et de conditions matérielles de travail adéquates, notamment par le renouvellement régulier des matériels (fauteuils, écrans...).

Pas ou peu de secrétaires généraux de mairie se prononcent sur les conditions organisationnelles de leur travail : comment concilier au mieux les différentes modalités, les différents temps de travail (étude de dossiers, vs rencontre des usagers, échanges avec les élus) pour éviter les interruptions génératrices de charge mentale et d'accroissement de la charge de travail perçue ?

➔ Des opportunités d'actions

C_41	Partager avec les réseaux de secrétaires généraux de mairie des bonnes pratiques d'agencement du poste de travail
C_42	Partager avec les réseaux de secrétaires généraux de mairie des bonnes pratiques d'organisation et de gestion du temps de travail, de travail collectif sur les irritants du travail et la régulation collective des difficultés.

7. Les attentes vis-à-vis des futurs réseaux départementaux

« Le fait d'avoir un réseau de secrétaires de Mairies au niveau local (par exemple au niveau d'une intercommunalité, permet aux secrétaires de faire connaissance, et c'est surtout bénéfique pour les nouvelles. Il est plus facile de contacter un collègue si on le connaît. Les réunions en présentiel ayant disparu, les secrétaires qui débutent sont souvent perdues... »

« Avoir un interlocuteur vers qui se tourner lorsqu'on cherche des réponses et qui nous orienterait vers le bon organisme ou la bonne personne. Nous pouvons vite être démunies face à des questions ou situations inédites. Et on ne sait pas toujours si ce que l'on fait est "bien" il n'y a personne pour vérifier ou approuver notamment en ce qui concerne l'état civil qui pourtant est un domaine très important qui peut avoir de graves conséquences sur la vie de nos administrés... »

« La démarche me paraît intéressante. Cependant, il existe déjà des réseaux, où d'après ce que j'ai pu voir chacun donne son avis sur tout sans être sûr que c'est la bonne façon de faire »

« Pas le temps, si j'ai un souci ou un problème je contacte des secrétaires de mairie de ma connaissance ou alors je fais appel à mon prestataire informatique »

« J'ai déjà mon réseau d'entraide, de plus je suis aussi membres de plusieurs groupes sur Facebook »

« Nous n'avons déjà pas assez de temps pour faire le minimum vital pour la commune »

« Mon travail de secrétaire générale de mairie est très enrichissant et très vaste. Il serait intéressant de pouvoir échanger nos idées, notre savoir-faire, notre savoir-être, nos documents pour faciliter le travail de chacune »

« Besoin de sortir de l'isolement des petites mairies où nous sommes seules »

« Avoir un interlocuteur vers qui se tourner lorsqu'on cherche des réponses et qui nous orienterait vers le bon organisme ou la bonne personne. Nous pouvons vite être démunies face à des questions ou situations inédites. Et on ne sait pas toujours si ce que l'on fait est "bien" il n'y a personne pour vérifier ou approuver notamment en ce qui concerne l'état civil qui pourtant est un domaine très important qui peut avoir de graves conséquences sur la vie de nos administrés... »

« Création de fiches procédures en commun »

Les secrétaires généraux de mairie accueillent d'un œil très favorable la création de réseaux départementaux, animés par les centres de gestion. Pour autant, à l'échelle de chaque département, des habitudes de collaborations préexistent : les intercommunalités réunissent déjà les secrétaires généraux de mairie, les secrétaires généraux de mairie se réunissent par affinités, échangent par des boucles Whatsapp ou sur des pages Facebook. Si les centres de gestion disposent d'atouts (expertise, fiabilité de l'information partagée) pour construire leurs réseaux, ils devront convaincre des bénéficiaires qui indiquent ne pas pouvoir se consacrer à plusieurs réseaux, du fait de leur charge de travail.

Quelle que soit la taille de la collectivité, les secrétaires généraux de mairie ont peu l'habitude de travailler en réseaux formels (20%), bien davantage en réseaux informels (51%), par proximité, affinités ou du fait de problématiques communes. Plus d'un secrétaire général de mairie sur quatre (26,5%) échange régulièrement (plus de trois à quatre fois par mois) avec d'autres collectivités.

Parmi les 44,6% d'entre eux qui ne fonctionnent pas en réseau, moins d'un sur deux (40,8%) en éprouve le besoin, de manière assez constante avec la taille de la collectivité : le manque de temps constitue le premier obstacle cité par les répondants.

93% des secrétaires généraux de mairie indiquent que leur Maire est favorable à une participation au réseau des secrétaires généraux organisés par le Centre de Gestion. 84,3% des répondants seraient intéressés par la mise en œuvre d'un réseau professionnel animé par le Centre de Gestion.

C'est avant tout l'échange et le partage de pratiques et d'expérience (84,6%) qui est attendu d'un tel réseau. La mutualisation d'outils, de documents (63,8%), l'analyse des nouvelles réglementations (63,2%), la mise en place d'une plateforme dématérialisée d'échange (54,3%) figurent parmi les premières attentes exprimées.

Des réunions d'information sur l'actualité réglementaire (56%), des dispositifs mixtes « présentiel/distanciel » (54,1%), des rencontres thématiques et des groupes de travail (50,2%) constitueraient les modes opératoires privilégiés.

Les rencontres à fréquence trimestrielle (63,1%) seraient privilégiées, à l'échelle de l'intercommunalité (33,4%) ou selon par strates démographiques de collectivités homogènes (27,9%), en réunissant des groupes de 11 à 20 participants (62,7%).

L'accompagnement attendu du Centre de Gestion consisterait à rechercher des intervenants experts (73%), à administrer le réseau (71,6%) et à mettre à disposition une plateforme d'échange (62,9%).

La mobilisation du réseau est attendue sur une grande variété d'expertises : ressources humaines (83%), budget et comptabilité (69,8%), état civil et élections (58,1%), marchés publics (54%), notamment.

D_11	Proposer un calendrier type d'accompagnement des secrétaires généraux de mairie, accordé et en anticipation des moments « clefs » de l'activité.
------	--

8. Synthèse des propositions d'actions

Les pratiques managériales des collectivités	Une forte mobilisation des secrétaires de mairie dans l'administration de la collectivité, engagés au côté des élus	A_11	Promouvoir des dispositifs d'animation pour élus et secrétaires généraux de mairie, afin d'améliorer la coordination des rôles et des fonctions
	Des pratiques de coordination existantes, souvent peu formalisées	A_21	Au sein du réseau des secrétaires généraux de mairie, partager des « bonnes pratiques » et des retours d'expérience sur les modalités de coordination entre élu et secrétaire de mairie, et avec les agents de la collectivité.
	Des modes de fonctionnement encore à structurer ?	A_31	Au sein du réseau de secrétaires généraux de mairie, partager des exemples de « plans de formation » types, adaptés aux petites collectivités
		A_32	Dresser un inventaire des procédures types « essentielles » dont chaque collectivité devrait disposer. Au sein du réseau de secrétaires généraux de mairie, partager des exemples de « procédures » types, adaptées aux petites collectivités
		A_33	Initier au sein du réseau une démarche qualité et partager une méthode et des procédures
	Des pratiques de prévention des risques professionnels encore en devenir	A_41	Mobiliser les réseaux de secrétaires de mairie pour poursuivre le développement des assistants de prévention en collectivité
		A_42	Conduire la sensibilisation des secrétaires généraux de mairie à la prévention des risques professionnels par le réseau des assistants de prévention
		A_43	Poursuivre l'accompagnement des collectivités dans la mise en œuvre des outils de management essentiel de la santé-sécurité au travail : Document Unique, règlement intérieur, plan d'actions, notamment
	Une action sociale qui se développe au bénéfice des agents, mais des politiques « qualité de vie au travail » encore peu structurées	A_51	Sensibiliser les élus et le réseau des secrétaires généraux de mairie aux leviers essentiels de la « qualité de vie au travail », partager une vision commune sur les sujets de QVCT et d'attractivité des métiers
		A_52	Mobiliser les réseaux des secrétaires généraux de mairie dans le partage de « bonnes pratiques » et la construction d'un retour d'expérience qui leur serait commun
Les relations au travail	Des relations de travail de grande qualité, marquées par la confiance, avec l'Autorité Territoriale	B_11	Mobiliser les réseaux pour dresser et partager des inventaires des « bonnes pratiques » du quotidien qui favorisent la communication et la qualité du dialogue interne
	Une coordination satisfaisante avec les agents de la collectivité	B_21	Elaborer un support de communication qui rappelle les attributions et responsabilités des secrétaires de mairie, à destination des agents.
	Un travail en réseau qui existe de manière principalement informelle, avec une grande diversité d'acteurs	B_31	Dans le cadre de la construction du réseau « secrétaires généraux de mairie » du Centre de Gestion, veiller à apporter une réponse aux attentes exprimées pour garantir son succès : opérationnalité des solutions, réactivité et robustesse juridique des conseils.
Les conditions de travail au quotidien	Un travail fortement porteur de sens	C_11	Mobiliser les réseaux des secrétaires généraux de mairie dans la prévention et maîtrise des impacts des élections municipales sur leur qualité de vie au travail, et sur l'accueil des nouvelles équipes d'élus.

	Un environnement de travail clair et favorable au développement des compétences à un niveau satisfaisant	C_21	Améliorer l'accès à la participation des secrétaires généraux de mairie à des ateliers de partage de pratiques, dans le cadre des réunions des réseaux « centre de gestion ».
	Une forte charge de travail, des conditions de travail exigeantes qui mettent l'activité sous tension	C_31	Accompagner les réseaux de secrétaires généraux de mairie dans la capacité à conduire des autodiagnostic de la charge de travail, concevoir, partager et déployer des « bonnes pratiques » de management de la charge de travail appliquées au métier de secrétaire général de mairie, sous l'égide des Centres de Gestion.
		C_32	Accompagner les secrétaires généraux de mairie à savoir trouver des appuis et des ressources hors de leur collectivité (Centre de Gestion, Association des Maires, Fonds National de Prévention.....)
	Des moyens matériels satisfaisants, une relation contrastée à la dématérialisation des processus	C_41	Partager avec les réseaux de secrétaires généraux de mairie des bonnes pratiques d'agencement du poste de travail
		C_42	Partager avec les réseaux de secrétaires généraux de mairie des bonnes pratiques d'organisation et de gestion du temps de travail, de travail collectif sur les irritants du travail et la régulation collective des difficultés.
Les attentes vis-à-vis des futurs réseaux départementaux		D_11	Proposer un calendrier type d'accompagnement des secrétaires généraux de mairie, accordé et en anticipation des moments « clefs » de l'activité.

9. Table des annexes

➔	Questionnaire	
➔	Résultats complets de l'enquête	

L'ANDCDG en quelques mots

L'association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANDCDG) rassemble près de la totalité des cadres dirigeants des centres de gestion de la fonction publique territoriale.

Son principal objet est de valoriser l'institution « centre de gestion », à travers des rapports techniques et stratégiques, appui complémentaire et souvent préalable aux actions de la FNCDG.

L'ANDCDG a notamment pour but de coordonner la réflexion de ses membres sur les problématiques relatives à la fonction publique territoriale et de produire des travaux mis à disposition des élus, notamment les Présidents des centres de gestion.

Sa raison d'être peut être définie comme telle : « *Par sa réflexion collective, solidaire et innovante, l'ANDCDG contribue par son expertise et son engagement à l'amélioration continue et responsable du service public, au développement d'un management durable et humaniste et à l'attractivité de la fonction publique territoriale sur tous les territoires.* »

Etude réalisée par le cabinet de conseil Caracal Stratégies, en partenariat avec l'association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion.

