



Association Nationale des Directeurs
et Directeurs-Adjoints des Centres De Gestion
de la Fonction Publique Territoriale

Conditions de travail des secrétaires généraux de mairie, développement des réseaux départementaux :

Le regard que les secrétaires généraux de mairie portent sur leurs conditions de travail

Les principaux enseignements d'une analyse des
témoignages et contributions
des secrétaires généraux de mairie
Enquête 2025 de l'ANDCDG

Mai 2026.



caracalstratégies
CONSEIL | MANAGEMENT DES RISQUES

Présentation générale du document

En septembre 2024, l'ANDCDG avait 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.

En tout, vingt-trois Centres de Gestion se sont engagés dans la démarche. Chacun a diffusé aux secrétaires généraux de mairie de leurs départements respectifs, une enquête composée de 80 questions environ, validée par une commission de l'ANDCDG.

Au printemps 2025, chaque Centre de Gestion a été destinataire des enseignements départementaux de l'enquête, beaucoup s'en sont saisis pour nourrir le lancement de leurs réseaux de secrétaires généraux de mairie. Une étude présentant les résultats d'ensemble a ensuite été publiée par l'ANDCDG, ses principaux enseignements ont été présentés à l'occasion du Salon des Maires et des collectivités locales, fin 2025.

Mais si l'enquête comptait 80 questions, elle comportait également un grand nombre de champs libres, de « zones d'expression » laissées à la libre appréciation des répondants : à l'échelle de 23 départements et de 4600 participants, près d'un millier de pages de témoignages, de souhaits, d'enseignements partagés dans le cadre de l'enquête. Ce matériau devait être exploité !

A l'automne 2025, en accord avec l'ANDCDG, le cabinet Caracal Stratégies, responsable de l'étude, s'est attaché les services d'une équipe d'étudiantes-consultantes du Master 2 « Conseil et Innovation en Management » (CIM) de l'Université Paris Dauphine PSL pour conduire une analyse structurée de l'ensemble de ces témoignages. *Que les secrétaires généraux de mairie ont-ils à nous dire de leurs conditions de travail, quelles sont leurs réussites, leurs attentes, leurs aspirations ?*

Ce document synthétise les travaux conduits, avec le soutien des équipes de recherche du laboratoire M-LAB de l'Université Paris Dauphine.



Etude réalisée par le cabinet Caracal Stratégies, pour le compte de l'ANDCDG. Lisa Chevalier, Diane Dupuis, Eléonore de Goulaine, Juliet Hiseni-Duclos, étudiantes-consultantes dans le Master 2 « Conseil et Innovation en Management » de Paris Dauphine PSL, ont conduit l'étude jusqu'à la rédaction de la présente note. Travaux codirigés par Serge Perrot, Professeur en sciences de gestion à l'Université Paris Dauphine PSL, directeur du Master 2 « Conseil et Innovation en Management », et Serge Morisseau, chargé du soutien méthodologique à l'équipe. Tous nos remerciements à Albert David et Sébastien Damart, professeurs au sein du laboratoire M-LAB, pour leurs contributions au travail effectué.

Introduction Sommaire

Souvent présenté sous l'angle de sa complexité et de ses contraintes, le métier de secrétaire général de mairie mérite d'être appréhendé à travers ses nombreuses richesses et les dynamiques positives qui le caractérisent.

Au cœur du fonctionnement des collectivités, le secrétaire général de mairie occupe une place singulière et essentielle. Véritable pilier administratif, il assure la continuité du service public, accompagne les élus dans la mise en œuvre de leurs projets et garantit la sécurité juridique des décisions. Cette polyvalence, loin d'être une contrainte, constitue l'une des grandes forces du métier : elle offre une diversité de missions, une vision globale de l'action publique locale et une capacité d'adaptation particulièrement valorisante.

Au-delà des compétences techniques, ce métier se distingue également par sa dimension profondément humaine. La proximité avec les élus, les équipes et les administrés favorise des relations de confiance, un ancrage territorial fort et un sentiment d'utilité concret. L'engagement, l'autonomie et la capacité à agir au plus près des besoins du terrain contribuent ainsi à donner du sens à l'action quotidienne.

Par ailleurs, les témoignages recueillis, à travers l'enquête menée en 2025, mettent en lumière la richesse des collectifs de travail, fondés sur la solidarité, l'entraide et un fort esprit de service. Dans des organisations souvent à taille humaine, ces dynamiques constituent des ressources précieuses, tant pour la qualité du service rendu que pour l'épanouissement professionnel des agents.

Ces éléments positifs invitent à porter un regard renouvelé sur le métier de secrétaire de mairie, en reconnaissant pleinement sa valeur et son attractivité.

INTRODUCTION & CONTEXTE

Les Centres de Gestion participants, les chiffres clefs		4
Édito d'Olivier DUCROCQ, président de l'ANDCDG		5
Le Secrétaire Général de Mairie en 2025 : en quoi consistent ses activités, qui est-il ?		6
Les principaux enseignements de l'étude 2025, les objectifs poursuivis		8
Méthodologie de l'étude		9

QUELS DETERMINANTS POUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Un métier dont les enjeux diffèrent selon la taille de la commune		10
Des défis et des attentes spécifiques à chaque étape du parcours professionnel		12
Des rythmes de travail multiples, qui portent chacun des enjeux spécifiques d'organisation du travail		14

LES ENJEUX MANAGÉRIAUX VUS PAR LES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE

Concilier la gestion de l'urgence et les temps de l'analyse et de l'anticipation		16
Structurer l'organisation travail à partir d'une bonne collaboration au sein du binôme Maire/secrétaire général de mairie		18
Fiabiliser la circulation de l'information pour partager les décisions		20
Faire vivre le collectif en interne		22
S'appuyer sur le réseau et la formation pour rompre l'isolement professionnel		24

RETOURS D'EXPÉRIENCE ET REGARDS CROISÉS

Retour d'expérience : le réseau des SGDM de l'Indre		26
Retour d'expérience : le réseau des SGDM de Lozère		27
Le regard du monde universitaire : comment la recherche universitaire en management éclaire les enjeux des secrétaires généraux de mairie		28
Pour aller plus loin : regard d'ensemble et perspectives, par Valérie BOUVIER		30

Les centres de gestion participants, les chiffres clés


23000
secrétaires
généralistes
de mairie


8500
destinataires
de l'enquête



Alpes-Maritimes



Indre



Manche



Haute Savoie



Vendée



Calvados



Isère



Oise



Seine Maritime



Vosges



Eure



Loir et Cher



Orne



Somme



Mayenne



Hérault



Loire Atlantique



Puy de Dôme



Var



Ille et Vilaine



Loiret



Saône et Loire



Lozère

***Merci aux équipes des 23 centres de gestion
participation de leur engagement !***

Edito

Ecouter les secrétaires généraux de mairie, pour accompagner l'essor de nouveaux réseaux, contribuer à l'amélioration de leurs conditions de travail, agir pour la qualité du service rendu à l'usager

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.

Entre fin 2024 et le printemps 2025, l'ANDCDG et les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale s'étaient mobilisés pour déployer 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. Vingt-trois centres de gestion avaient participé à cette démarche, totalisant plus de 4600 réponses de Secrétaires Généraux de mairie. Les principaux enseignements de l'étude avaient donné lieu à une publication, aujourd'hui téléchargeable sur le site de l'ANDCDG.

Mais beaucoup d'enseignements demeuraient encore à retirer de cette enquête !

Près de mille pages de verbatims, commentaires, témoignages, aspirations de secrétaires généraux de mairie avaient été rassemblés. Entre fin 2025 et le printemps 2026, l'ANDCDG et le cabinet Caracal Stratégies, en charge de la conduite de la démarche, ont mobilisé l'expertise du Master 2 « Conseil et Innovation en Management » de l'Université de Paris Dauphine, pour en conduire une analyse organisée, coordonnée par Valérie BOUVIER, Directrice générale du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de Haute-Savoie et vice-présidente de l'ANDCDG.

Cette fois-ci encore, les enseignements sont nombreux ! Que les secrétaires généraux de mairie ont-ils aujourd'hui à nous dire de leurs activités quotidiennes leurs attentes, leurs pratiques, leurs besoins diffèrent-ils selon la taille de leur commune, selon leur ancienneté dans le métier, selon leur temps de travail ? Quel regard portent-ils sur leurs pratiques managériales, en quoi consistent-elles ?

Tout au long de l'année, les Centres de Gestion de la FPT et l'ANDCDG s'engagent au côté des secrétaires généraux de mairie. Bien connaître la réalité du quotidien du métier des secrétaires de mairie constitue une priorité, pour construire des accompagnements à la hauteur des enjeux actuels : ils constituent un vecteur essentiel de la performance et de la qualité de vie au travail au sein de la collectivité.

Cette étude présente les principaux résultats de cette démarche, et formule des propositions d'actions. Nous vous en souhaitons une bonne lecture !

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



Le Secrétaire Général de Mairie en 2025 : En quoi consistent ses activités, qui est-il ?

Le secrétaire général de mairie est un acteur central du fonctionnement des collectivités territoriales de moins de 3500 habitants. Cette fonction correspond à l'évolution de l'ancien métier de « secrétaire de mairie », dont l'appellation a été officiellement transformée par la loi n° 2023-1380 du 30 décembre 2023, afin de revaloriser et mieux reconnaître ce métier clef de la fonction publique territoriale (loi n° 2023-1380 du 30 décembre 2023 ; art. L.2122-19-1 du Code général des collectivités territoriales).

Le secrétaire général de mairie met en œuvre, sous l'autorité des élus, les politiques et les décisions de l'équipe municipale. Il organise les services administratifs et techniques de la commune, assure l'accueil des usagers, gère les ressources humaines, participe à l'élaboration du budget, assure la préparation et la rédaction des documents administratifs et instruit les dossiers, le management des agents de la commune, le suivi des dossiers d'urbanisme, des marchés publics ou encore de l'état civil.

Les enseignements de l'enquête : En 2025, qui sont les secrétaires généraux de mairie ?

➔ 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.

➔ Leurs profils

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.

➔ 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%).

Le secrétaire général de mairie assure également l'accueil et l'information des administrés et accompagne les élus dans la prise de décision et l'application des délibérations du conseil municipal. Les missions du secrétaire général de mairie sont très diversifiées, et nécessitent une forte polyvalence.

Environ 23 000 secrétaires généraux de mairie sont aujourd'hui en activité en collectivité territoriale. Du point de vue statutaire, la fonction de secrétaire général de mairie peut être exercée par des agents relevant de différents cadres d'emplois administratifs (catégories A, B ou C) ou, dans certains cas, par des agents contractuels, notamment dans les communes les plus petites.

La réforme engagée par la loi du 30 décembre 2023 prévoit qu'à partir du premier janvier 2028, les fonctions de secrétaire général de mairie devront être exercées par des agents de catégorie A ou B, afin de mieux reconnaître le niveau de responsabilité et d'expertise requis.

➔ Les missions des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale vis-à-vis des secrétaires généraux de mairie

La loi n° 2023-1380 du 30 décembre 2023 a confié une nouvelle mission obligatoire aux centres de gestion de la fonction publique territoriale vis-à-vis des secrétaires généraux de mairie.

Depuis 2024, les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale ont la responsabilité d'animer un réseau des secrétaires généraux de mairie sur leur territoire départemental.

L'animation du réseau a comme objectifs de rompre l'isolement professionnel des secrétaires généraux de mairie, faciliter les échanges entre pairs (partage d'expériences, bonnes pratiques), apporter un appui technique et juridique dans l'exercice de leurs missions, favoriser la professionnalisation et la montée en compétences, diffuser des outils, ressources et informations réglementaires utiles à l'exercice du métier.

Les principaux enseignements de l'étude 2025, Les objectifs poursuivis par cette nouvelle étude

L'étude SGDM 2025 de l'ANDCDG avait mis au jour quatre axes majeurs, caractéristiques des conditions de travail et de la qualité de vie au travail des secrétaires généraux de mairie.

1. Un métier engagé mais sous pression : les secrétaires généraux exercent un métier de passion, porteur de sens. 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 la moitié disposent d'un organigramme et un sur cinq 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.

**Les attentes, les pratiques, les besoins des secrétaires généraux
diffèrent-ils selon la taille de leur commune, selon leur ancienneté dans
le métier, selon leur temps de travail ?**

**Quel regard les secrétaires généraux de mairie portent-ils sur leurs
pratiques managériales, au fil de l'activité quotidienne ?**



Une analyse détaillée des résultats de l'enquête ANDCDG 2025 est à retrouver en téléchargement sur le site de l'ANDCDG.

Méthodologie de l'étude : une approche qualitative mixte, assistée par IA et validée humainement

1. Une analyse qualitative augmentée

Cette étude s'appuie sur une exploitation approfondie du volet qualitatif de l'enquête nationale ANDCDG 2025.

Là où l'analyse initiale s'attachait principalement aux indicateurs statistiques issus des questions fermées, cette démarche enrichit l'analyse en explorant les mécanismes explicatifs des points de satisfaction, des difficultés et des leviers d'action exprimés par les Secrétaires Généraux de Mairie (SGDM).

- Matériau brut : exploitation exhaustive des champs libres (verbatim) anonymisés au préalable.
- Approche mixte : croisement systématique des données qualitatives (verbatim) et quantitatives (variables de contexte).
- Finalité : passer de la description d'une situation à la compréhension des déterminants du quotidien professionnel.

2. Une méthodologie hybride : la synergie IA / Humain

L'analyse repose sur approche collaborative mêlant intelligence artificielle et « expertise métier ».

Au titre du protocole de validation, un échantillon témoin a été analysé d'une part par IA, d'autre part par lecture humaine directe. La concordance des résultats obtenus a permis de valider la fiabilité des requêtes développées.

L'intelligence artificielle a été mobilisée pour le pré-traitement, le regroupement thématique et la détection de signaux faibles sur l'ensemble des verbatims. L'expertise humaine a été mobilisée pour systématiquement vérifier la cohérence, affiner les nuances contextuelles et garantir l'ancrage « métier » de l'analyse.

3. Limites de la méthode

Au titre des biais de déclaration, les verbatims reflètent la perception subjective des agents au moment de l'enquête. Au titre d'une « auto-sélection », les répondants ayant complété les champs libres sont souvent ceux ayant les messages les plus forts (satisfaction ou souffrance), ce qui peut accentuer certains constats.



Étape 1 : Identification des grands thèmes

L'IA a procédé à une lecture exploratoire pour regrouper les milliers de verbatims en axes thématiques majeurs (isolement, charge mentale, relations élus, reconnaissance, etc.). Cette étape transforme un flux de paroles en une structure d'analyse cohérente.



Étape 2 : Pondération et mesure du poids des thématiques

Chaque thème a été évalué selon deux critères croisés : la fréquence (nombre de fois où le sujet est abordé), l'intensité (force des termes employés et récurrence des "mots-clés" émotionnels ou techniques), pour distinguer les problématiques systémiques des préoccupations plus ponctuelles.



Étape 3 : Identification des facteurs explicatifs

Les variables de contexte permettent d'investiguer le « pourquoi » des témoignages. Ce croisement permet de démontrer que certains facteurs sont des variables explicatives déterminantes de la qualité de vie au travail.



Étape 4 : Mobilisation d'une grille de lecture managériale

L'analyse est passée au crible d'un référentiel issu des théories du management, les résultats sont structurés selon des fonctions managériales clés, les angles d'analyse retenus sont discutés, ajustés avec l'ANDCDG.



Étape 5 : Confrontation des résultats au terrain

Pour valider les principaux enseignements de l'étude, les résultats ont été soumis à la réalité du terrain, notamment lors d'une rencontre avec le réseau des secrétaires généraux de mairie de l'Indre, animé par le CDG 36, le 12 janvier 2026, et le service de remplacement des secrétaires de mairie du Centre de Gestion de la FPT de la Lozère, le 16 janvier 2026. Ces échanges avec des professionnels et des experts des Centres de Gestion ont permis d'affiner l'analyse et de s'assurer que les recommandations envisagées étaient pertinentes.

Le regard des secrétaires généraux de Mairie : Un métier dont les enjeux diffèrent selon la taille de la commune

Le nombre d'agents employés dans la commune détermine la nature des enjeux techniques, organisationnels et managériaux rencontrés par les secrétaires généraux de mairie. Chaque seuil d'effectifs transforme le périmètre et la réalité quotidienne du métier de secrétaire général de mairie.

Si certains thèmes comme la charge de travail ou le besoin de reconnaissance demeurent quelle que soit la taille de la structure, l'organisation du travail souffre parfois d'une absence de formalisation qui fragilise la continuité de service. *Faut-il adopter des approches différenciées des pratiques et des outils de management ?*



Lorsqu'il est le seul agent de la commune, le secrétaire général porte la continuité du service public

« Je gère tout, des mariages au budget, sans personne pour relire mes actes »

« Quand je tombe malade, la mairie s'arrête ».

Dans les mairies où le secrétaire général de mairie est le seul agent employé (à temps plein, à temps partiel), il doit mobiliser une « pluri-expertise », pour porter l'ensemble des missions de la collectivité : il coordonne l'instruction de l'ensemble des dossiers, de l'état civil, de l'urbanisme au suivi des finances de la collectivité, sans capacité à déléguer ni soutien technique immédiat, au risque d'un sentiment de « solitude décisionnelle ».

La continuité du service public de la commune repose sur la présence du secrétaire général de mairie. Si le remplacement ne peut être organisé, toute absence (congé, formation, maladie) entraîne la suspension des services à l'usager, et pour le secrétaire général la nécessité de rattraper le travail accumulé à son retour.



La coordination de l'équipe, la coordination et la clarté du rôle managérial, dans les communes de deux à dix agents

« On fait un peu de tout, mais sans organisation claire »

« Chacun avance dans son coin, on découvre les informations au dernier moment »

« Chacun distribue son travail, le maire rajoute quand il passe. »

Avec l'accroissement de l'effectif de la commune, les enjeux de coordination des activités au sein du collectif de travail se font jour, alors même que les rôles et responsabilités demeurent parfois peu formalisés dans la structure.

Entre agents, la gestion quotidienne repose majoritairement sur des échanges informels au fil de l'eau, avec parfois des incertitudes sur la définition des rôles de chacun, la nature des circuits de décision et la répartition des tâches.

Le pilotage direct de certaines activités de la commune par le maire soulève l'enjeu de sa coordination avec le secrétaire général de mairie, dont le périmètre de responsabilité hiérarchique doit être défini et reconnu.

Comment définir les priorités et planifier les tâches lorsque la gestion de l'urgence devient le quotidien ?

Lorsque la taille de la collectivité s'accroît, comment clarifier les missions de chacun pour que l'organisation ne repose pas uniquement sur des ajustements informels ?

Quels mécanismes mettre en place pour garantir circulation efficace de l'information entre tous les acteurs, même lorsque les équipes sont distribuées sur le terrain ?



De onze à trente agents employés dans la commune, le besoin d'une organisation formalisée et pilotée se fait jour

« On ne sait plus qui fait quoi, les infos ne circulent pas entre services »

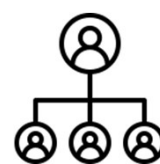
« On nous demande d'être chef d'équipe sans en avoir le statut »

« Pas assez de temps pour faire des réunions de service »

Pour cette échelle de collectivités, les témoignages des secrétaires généraux de mairies mettent en lumière la nécessité de structurer le fonctionnement des activités de la commune : les services distincts qui se constituent nécessitent une coordination adéquate, entre les fonctions administratives et techniques notamment.

Le secrétaire général de mairie se positionne alors comme un « pivot managérial », tout à la fois expert technique et encadrant d'équipe, rôle pas nécessairement explicitement reconnu.

Pour cette taille de collectivité, l'essor de pratiques managériales, la formalisation des outils associés est à conduire : seule une collectivité sur deux dispose d'un organigramme, un tiers organise des réunions de service.



Dans les communes de plus de trente agents, la structuration de l'organisation met au jour de nouveaux enjeux de pilotage

« On ne sait plus ce que font les autres services »

« La direction devient loin du terrain »

« Trop de réunions, pas assez d'échanges réels ».

La nécessaire structuration de l'organisation entraîne des dynamiques de spécialisation des métiers et de nouvelles dynamiques managériales.

La qualité de la coordination prémunit contre les risques de cloisonnement entre les services et de procédures jugées excessives, au risque de la perte du lien humain qui caractérise le fonctionnement des plus petites organisations.

Les enjeux se concentrent sur le pilotage des ressources humaines, le management des équipes et la coordination avec les élus. Une organisation hiérarchisée peut restreindre la compréhension des activités de la commune par les agents, éloigner l'encadrement du terrain et le déconnecter des enjeux du travail réel. La communication est moins directe, davantage rythmée par les temps de coordination formels. Pour autant, au-delà de 30 agents, le contact humain ne suffit plus : il s'agit bel et bien d'organiser, piloter, manager de manière structurée.

Le regard des secrétaires généraux de Mairie :

Des défis et des attentes spécifiques à chaque étape du parcours professionnel

La perception du métier de secrétaire général de mairie évolue avec l'ancienneté. Au fil des années, au défi de la prise de poste succèdent l'attente de reconnaissance, le renouvellement et le maintien de la motivation, la prévention de l'usure professionnelle et la transmission des savoirs et de l'expérience.

A chaque époque de la carrière professionnelle correspond une catégorie d'enjeux. *Dans le contexte actuel de tensions sur l'attractivité du métier et sur la fidélisation des effectifs, quels parcours professionnels concevoir, pour apporter des réponses adaptées à chaque étape ?*



Dans les mois qui suivent la prise de poste, la nécessité d'un apprentissage rapide et en autonomie

« J'ai appris seule, sans personne pour m'aider ».

« On fait un peu de tout, mais sans organisation claire ».

Dans la première année d'exercice du métier, la réussite de la prise de poste repose sur une capacité d'apprentissage et d'adaptation rapide, dans un environnement exigeant où une forte autonomie et une grande polyvalence sont requis pour assurer la continuité du service public.

Au-delà de la formation initiale qu'ils reçoivent, les secrétaires généraux de mairie doivent apprendre par eux-mêmes, dans des environnements souvent dépourvus de procédures écrites ou d'historiques documentés par leurs prédécesseurs.



Entre un et trois ans d'exercice, une prise de responsabilités progressive et une charge de travail qui s'accroît

« Je fais beaucoup plus qu'avant, mais personne ne le voit ».

« Je gère tout, des mariages au budget, sans personne pour relire mes actes »

Dans les années suivantes d'exercice du métier, la charge de travail et les responsabilités prises en charge s'accroissent. Cette évolution des missions suscite une attente de reconnaissance, face au décalage parfois perçu entre l'investissement au quotidien et les témoignages de satisfaction des élus.

La variété des dossiers et des expertises mobilisées éclaire sous un jour renouvelé les enjeux et contraintes du travail effectué de manière isolée, sans supervision ni validation.



Entre quatre et dix ans d'ancienneté, une stabilisation dans la fonction, des attentes d'évolution

« Je suis au même poste depuis 8 ans, sans jamais évoluer »

« J'exerce ce métier depuis 2015, manque de reconnaissance de notre métier sur le terrain »

La consolidation des compétences dans le poste, l'installation de l'exercice quotidien du métier dans les habitudes, peuvent également conduire les secrétaires généraux de mairie à exprimer des attentes d'évolution professionnelle.

Après quelques années d'exercice, les secrétaires généraux de mairie se voient confier la coordination d'autres agents, parfois sans reconnaissance statutaire associée. Quelles perspectives professionnelles, quelle reconnaissance institutionnelle de l'expérience acquise ?

Comment mieux organiser l'arrivée des secrétaires généraux de mairie pour mieux les accompagner dans leur prise de poste ?
Quelles solutions apporter pour reconnaître concrètement l'augmentation des responsabilités au fil des années ?
Comment anticiper les départs à la retraite afin d'assurer la transmission des dossiers au successeur ?



Entre onze et vingt ans d'ancienneté, les bénéfices de la maturité professionnelle, le risque d'usure professionnelle

« Quand je tombe malade, la mairie s'arrête »

« On a tenu bon pendant des années, mais on fatigue ».

Bien que les fondements du métier soient maîtrisés, l'évolution continue des outils et du cadre réglementaire, requièrent l'adaptation continue des pratiques professionnelles des secrétaires généraux de mairie.

Confrontés au poids de la responsabilité qu'ils portent au sein de la commune, certains secrétaires généraux de mairie témoignent de leur fatigue professionnelle. Le renouvellement des conseils municipaux tous les six ans peut accroître ce sentiment d'usure progressive.

Comment cultiver son engagement professionnel au quotidien dans l'instruction des dossiers, dans le contexte d'une charge de travail soutenue, exigeante car exercée en autonomie dans des collectivités où leur présence constante est indispensable à la continuité du service public ?



Après vingt ans d'expérience, l'enjeu des secondes parties de carrière, le souhait de transmettre l'expérience

« J'ai fait toute ma carrière ici, et je partirai sans transmission »

« Il est difficile de trouver du personnel formé pour remplacer »

Les questions de la seconde partie de carrière, de la transmission de l'expérience et de la mémoire de la collectivité occupent une place centrale dans les témoignages des secrétaires généraux de mairie. Beaucoup regrettent que l'anticipation des départs à la retraite soit majoritairement insuffisante, et que les dispositifs adéquats pour passer le relais ne soient pas suffisamment mobilisés. Ce sont les questions de l'anticipation et du « tuilage » qui sont ici soulevées.

La charge de travail quotidienne contraint les emplois du temps et limite la possibilité de créer des espaces d'échange internes, les agents signalant n'avoir « pas assez de temps pour faire des réunions de service ».

Le regard des secrétaires généraux de Mairie : Des rythmes de travail multiples, qui portent chacun des enjeux spécifiques d'organisation du travail

Le temps de travail (temps plein, temps partiel) et les conditions de son emploi (sur une collectivité, sur plusieurs collectivités) constituent un facteur d'influence majeur sur les conditions de travail des secrétaires généraux de mairie. Il détermine fortement le rapport à l'engagement, le niveau de fatigue et le sentiment d'équité parmi les secrétaires généraux de mairie, et constitue un marqueur fort de reconnaissance au sein de la fonction publique territoriale. La fragmentation des temps de travail peut être source de difficultés relationnelles et organisationnelles et de fatigue, autant que la quantité de travail elle-même.



Le temps plein : l'engagement constant face au manque de reconnaissance

« On fait tout, tout le temps, mais personne ne le voit »

Les secrétaires généraux de mairie exerçant à temps complet au sein d'une seule commune occupent une position de centralité évidente : présents en continu, ils constituent le repère stable et le pilier opérationnel de la collectivité. Cette permanence leur permet de conserver la maîtrise des dossiers et du rythme de travail, mais elle s'accompagne d'une charge mentale soutenue et d'une surcharge souvent invisible, liée à la multiplicité des tâches et à l'exigence d'être constamment disponible.

L'engagement quotidien s'inscrit dans la durée. Si celui-ci s'invisibilise aux yeux de l'institution, l'investissement constant, parfois perçu comme « allant de soi », ne s'accompagne ni d'une véritable reconnaissance, ni de perspectives d'évolution statutaire. Ainsi, la stabilité du temps plein, loin de constituer un gage d'épanouissement, place le secrétaire général de mairie dans une tension permanente entre engagement professionnel fort et sentiment d'invisibilisation de son rôle.



Le temps partiel : la surcharge invisible et le sentiment d'injustice

« En temps partiel, je fais le même travail qu'un temps plein »

« On nous demande la même chose avec moins d'heures »

Le temps partiel peut apparaître comme un véritable facteur de tensions lorsque la charge de travail ne semble pas proportionnée. Il ne s'accompagne pas d'un allègement des responsabilités, mais demande au contraire de concentrer la charge de travail sur un volume horaire restreint, au risque du décalage entre « temps contractuel » et réalité des missions confiées.

Les plages de présence réduites densifient la fréquence des échanges avec les élus, usagers, partenaires institutionnels (intercommunalité, trésorerie ou autres services administratifs), dont les horaires ne coïncident pas toujours, accentuant le sentiment de décalage et de surcharge.

Les secrétaires généraux à temps partiel décrivent leur difficulté à concilier les exigences réglementaires, la gestion quotidienne des dossiers et des sollicitations multiples avec des horaires contraints.

Quelles dispositions organisationnelles (horaires aménagés, télétravail ciblé pour l'instruction des dossiers complexes, compensation des temps de trajet) permettraient de réduire la fatigue logistique sans dégrader la continuité du service public ?

Quels outils de management et de coordination entre les différentes communes pour faciliter l'organisation du travail des agents à temps partagé ?

Quels mécanismes mettre en œuvre pour accorder le temps de travail et la charge de travail prescrite, et mieux valoriser le travail "invisible" ?



Le temps partagé entre plusieurs collectivités, parfois source de tension logistique et de fragmentation du sens

« Trois communes, trois maires, trois façons de faire », « Je ne sais plus à qui je rends des comptes »

« Je passe ma vie sur la route ».

Le temps partagé entre plusieurs communes fragmente l'exercice du métier de secrétaire général de mairie.

La gestion simultanée de plusieurs collectivités impose une véritable « gymnastique organisationnelle » : multiplication des interlocuteurs (parfois jusqu'à trois ou quatre maires), adaptation constante à des pratiques et des attentes divergentes, priorités concurrentes et lignes hiérarchiques mouvantes.

Cette superposition d'exigences peut être source d'une fatigue de nature logistique, alimentée par les déplacements fréquents et le morcellement des journées de travail, et d'un sentiment de perte d'identité professionnelle : l'agent peine à s'inscrire dans un collectif stable, oscillant entre « *plusieurs mairies, aucune équipe* » et la difficulté à rendre des comptes de manière conciliée et organisée à plusieurs donneurs d'ordre.

Le manque de coordination intercommunale accentue cette perte de repères, rendant le positionnement professionnel plus fragile au quotidien.



Les enjeux managériaux vus par les secrétaires généraux de mairie : Concilier la gestion de l'urgence et les temps de l'analyse et de l'anticipation

La conciliation du temps de la gestion de l'urgence avec celui de l'anticipation des tâches figure au cœur des enjeux du management.

Les secrétaires généraux de mairie doivent savoir anticiper et planifier, pour sécuriser les décisions et arbitrages de l'Autorité Territoriale. Ils doivent organiser le travail, structurer et mobiliser les processus dans le respect de périmètres de responsabilité clairs pour chacun.

Dans le même temps, ils doivent assurer la continuité et la qualité du service public, en garantissant la prise en charge réactive et de qualité, des demandes des usagers de la commune.

Bien souvent les secrétaires généraux de mairie témoignent d'une réalité opérationnelle marquée par l'immédiateté, pour assurer la qualité du service à l'utilisateur, donner les moyens de décider et d'agir aux élus.

La volonté d'être disponible en permanence pour tous fragmente le temps de travail, entrave la planification des tâches complexes (budgets, urbanisme, état civil, ressources humaines) traitées de manière discontinue, au détriment de la réflexion de fond.

Il en résulte une organisation souvent informelle qui repose sur une polyvalence exigeante pour parvenir à prioriser des urgences concurrentes.

1

Arbitrer entre accueil du public et dossiers complexes

L'accueil physique et téléphonique des administrés fragmente la journée, et entrave la capacité à se concentrer sur l'instruction de dossiers complexes (préparation budgétaire, état civil, urbanisme...)

« Difficile de travailler, d'être concentré lorsque la Mairie est ouverte au public toute la journée »



« Simplifier les démarches administratives, trouver des astuces pour retrouver du temps pour se concentrer sur les dossiers. »

« Avoir une pause ou une fermeture de mairie pour pouvoir se mettre à jour dans certains dossiers »

2

Faire preuve de réactivité dans la réponse aux questions et attentes des élus

Les secrétaires généraux de mairie ont à cœur de répondre sans délai aux demandes des élus comme une expertise immédiatement mobilisable, quelle que soit la charge de travail nécessaire à l'instruction de la réponse.

« Les élus ont besoin de réponses immédiates alors que certains dossiers demandent du temps et des vérifications. »



« Interventions très régulières pour la compréhension des dossiers étudiés en Conseil Municipal. »

« Les élus vous donnent des tâches à réaliser souvent au dernier moment, sans se rendre compte que vous avez d'autres tâches plus urgentes à effectuer. »

3

Assurer la réactivité attendue des processus dématérialisés

Le recours aux plateformes de dématérialisation des processus administratifs accroît l'attente de réactivité, au risque de transformer chaque notification en une urgence à traiter, au détriment du travail planifié.



« Métier en constante évolution, la dématérialisation qui complexifie souvent les choses. »

« Il y a encore beaucoup de sites internet pour gérer une petite mairie. »

4

Parvenir à concilier le développement des compétences avec la gestion du quotidien

Anticiper, se préparer aux évolutions et besoins futurs, monter en compétences est parfois entravé par le besoin du traitement de l'urgence quotidienne et la continuité du service public.



« J'ai accès à la formation mais n'en fait pas faute de temps pour m'y consacrer. C'est dommage. »

« On ne forme plus les nouveaux, on n'a pas le temps. »

5

Réussir à dédier des temps de travail pour bien traiter toutes les dimensions du métier

Organiser la fermeture physique ou téléphonique de la mairie pour permettre l'exécution des tâches complexes dans des délais et avec une qualité satisfaisante, en accord avec les élus et en informant les usagers.

➔ Des idées pour agir

Ritualiser de points de coordination réguliers entre le Maire et le secrétaire général de mairie pour réguler l'activité, hiérarchiser les urgences, concilier les priorités politiques et les contraintes techniques, puis tracer les arbitrages et décisions dans un compte-rendu synthétique

Partager des outils de pilotage et de planification (marchés, échéanciers budgétaires, préparation du calendrier électoral) pour disposer d'une lecture commune des échéances critiques, prioriser les dossiers stratégiques mieux anticiper les pics d'activité

Prévoir des créneaux réguliers de fermeture de la mairie au public pour permettre au secrétaire général de mairie de se concentrer sur les dossiers les plus techniques (budgets, urbanisme, état civil...).

Les enjeux managériaux vus par les secrétaires généraux de mairie : Structurer l'organisation travail à partir d'une bonne coordination du binôme Maire-Secrétaire général

La qualité de la collaboration entre l' élu et le secrétaire général de mairie, son collaborateur direct, est une condition de performance clef pour la collectivité.

Du point de vue managérial, cela demande une bonne coordination entre acteurs, c'est-à-dire la capacité à synchroniser les efforts et harmoniser les interventions pour assurer la fluidité des processus.

Cela demande également de savoir diriger et mobiliser les équipes, de donner du sens aux missions et de piloter l'engagement des agents au quotidien, enfin de contrôler et mesurer la nature et la pertinence des tâches accomplies.

Les témoignages mettent au jour des pratiques managériales très diverses, entre relations de confiance motivantes et responsabilisantes, et fonctionnements instables sources d'incompréhensions, d'insécurité et de tensions.

L'absence d'outils managériaux aussi structurants que les organigrammes ou les fiches de postes entrave la distribution claire des responsabilités.

Sans coordination claire ni ligne partagée avec l' élu, le secrétaire général se retrouve souvent seul pour concilier les exigences politiques avec les réalités du terrain, au risque de fragiliser sa légitimité.

1

Partager une répartition claire des responsabilités entre élu et secrétaire général

En cas de confusion entre le rôle politique des élus et le rôle administratif et technique des secrétaires généraux de mairie, ces derniers sont sollicités pour prendre des décisions ou assumer des responsabilités hors de leur périmètre, et se retrouvent en porte à faux.



« Mieux définir les rôles et responsabilités entre élus et secrétaires généraux de mairie pour éviter les incompréhensions. »

« Les élus attendent parfois que la secrétaire générale prenne des décisions à leur place ou assume des responsabilités qui ne sont pas les siennes. »

« Nous devons parfois rappeler que nous sommes là pour conseiller les élus et non décider à leur place. »

2

Organiser le partage de l'information entre secrétaire général de mairie et élu

La qualité du fonctionnement de la collectivité repose sur la qualité des échanges entre le maire et le secrétaire général de mairie. Ne pas partager le sens des décisions, entraîne des difficultés d'organisation et de suivi de leur mise en œuvre.



« Partager mieux les informations , tenir des tableaux de bord de suivi. »

« Faire redescendre les informations aux agents sur les décisions prises plutôt que de les apprendre par des tiers extérieurs. »

« Instaurer un cadre, communiquer sur les informations importantes, se tenir à ce qui a été décidé lors des réunions du conseil municipal. »

3

Être le pivot efficace entre la demande politique et l'action des services

Les secrétaires généraux de mairie concilient les attentes et les décisions des élus avec le respect d'un cadre juridique et administratif complexe, puis en pilotent la mise en œuvre. Ils sécurisent les décisions avec les élus, et traduisent les orientations en actions concrètes conformes au droit.



« Les élus attendent beaucoup, sans forcément comprendre nos contraintes légales, ils devraient être formés. »

« Comme on dit "ne pas mettre la charrue avant les bœufs", suivre la réglementation »

« Le rôle du secrétaire consiste à sécuriser juridiquement les décisions politiques »

4

Partager le sens des décisions, construire l'engagement des agents

Le secrétaire général de mairie exerce un rôle essentiel d'animation des équipes. Il organise le travail, accompagne les agents dans leurs missions et maintient une dynamique collective autour des projets de la collectivité. Lui-même doit trouver du sens et de l'engagement dans le management des élus.



« Encadrer et accompagner les agents dans leurs missions tout en assurant la continuité du service public. »

« Il faut motiver les agents et les mobiliser autour des projets portés par la municipalité. »

« Être le point de repère pour les agents et coordonner les différents services. »

5

Adosser le pilotage des activités de la commune à des rituels stables

Formaliser davantage les pratiques managériales pour mieux organiser le travail collectif : mettre en place des réunions régulières, partager des outils de suivi, une communication ritualisée, pour clarifier les missions, améliorer la circulation de l'information et suivre efficacement les dossiers et projets.



« Des réunions régulières avec les agents pour faire le point sur les dossiers et les difficultés rencontrées. »

« Partager mieux les informations et tenir des tableaux de bord. »

« Clarifier les missions et l'organisation du travail au sein de l'équipe. »

➔ Des idées pour agir

Partager un organigramme fonctionnel clair et des fiches de postes pour chaque agent, pour définir et reconnaître les périmètres d'intervention de chacun

Instaurer une culture du dialogue managérial, organiser des réunions d'équipe régulières, des entretiens annuels structurés pour veiller à la cohérence des objectifs et légitimer la fonction managériale du secrétaire général de mairie

Développer la connaissance des élus sur le fonctionnement de la Fonction Publique Territoriale

Les enjeux managériaux vus par les secrétaires généraux de mairie : Fiabiliser la circulation de l'information pour préparer et partager les décisions

Savoir communiquer et faire circuler l'information pour éclairer et partager les décisions constitue un enjeu managérial clef pour les secrétaires généraux de mairie :

partager les informations utiles au bon moment auprès des bons acteurs, disposer d'un niveau d'information équitable pour éviter les incompréhensions, fédérer les équipes, être en mesure d'analyser les situations et éclairer les décisions, pour appréhender un environnement complexe (juridique, technique, financier) et donner la capacité à l'Autorité Territoriale de prononcer les meilleurs choix.

Dans le quotidien des petites collectivités, le secrétaire général de mairie occupe une fonction de « pivot relationnel » : il est au carrefour de l'information entre les élus, les agents techniques, les usagers et les partenaires institutionnels.

Une communication majoritairement fondée sur des échanges informels permet agilité et réactivité au quotidien.

Dans le même temps, elle prête le flanc au déficit de traçabilité, au risque de rétention d'information involontaire, au sentiment de mise à l'écart.

1

Construire des modalités robustes de partage de l'information utile

Le manque d'outils managériaux formalisés et la taille réduite de la collectivité peuvent inciter à privilégier l'oralité. Sans formalisation écrite, la transmission des informations et des consignes peut être incertaine, générer des malentendus.

« Beaucoup de choses se font oralement (organisation, tâches à faire, ...). »



« Rien n'est écrit tout est oral, ce qui est dit n'est pas forcément ce qui est appliqué. »

« La formalisation des procédures est mal acceptée par les agents : il faut réclamer plusieurs fois, la culture de l'écriture est absente de la collectivité. »

2

Veiller au bon partage de l'information entre métiers administratifs et techniques

Une distribution de l'information utile non homogène parmi les services éloigne les équipes administratives et les équipes techniques de la collectivité, entraîne le cloisonnement et complexifie l'activité managériale du secrétaire général de mairie.

« Les services techniques et administratifs ne communiquent pas assez entre eux. »



« Les services sont trop cloisonnés. »

« Les agents techniques ne comprennent pas toujours les contraintes administratives. »

3

Organiser un partage de l'information qui prend en compte la complexité des temps et des modes de travail

L'organisation du travail complexifie l'action managériale de diffusion de l'information : les équipes sont sur le terrain, les horaires de travail sont différents, les secrétaires généraux de mairie ne sont pas nécessairement employés à temps complet, les élus ne sont pas présents en permanence.

« Avec le nombre de courriels reçus quotidiennement, beaucoup trop de temps à passer pour prendre connaissance avec précisions, sans compter ceux qui peuvent être "noyés dans la masse" »



« Faire redescendre les informations aux agents sur les décisions prises plutôt que de les apprendre par des tiers extérieurs. »

4

Parvenir à manager la densité d'information reçue chaque jour

La multiplication des canaux (courriers électroniques, alertes, sollicitations physiques) sans hiérarchisation met les secrétaires généraux de mairie au défi de la surcharge informationnelle, au risque de l'oppression, avec la difficulté du management de cette information.

« L'information arrive de partout, mais rarement celle dont j'ai besoin pour avancer sur les dossiers de fond. C'est une pollution permanente. »



« Beaucoup d'infos qui arrivent de la préfecture, elles sont juste transférées. »

« Tout dématérialiser fait que l'on reçoit tellement de mails que l'on se perd dans les priorités ! »

➔ Des idées pour agir

Pour sécuriser l'organisation et agir pour l'engagement et la qualité de vie et des conditions de travail des agents, **mettre en place des principes ritualisés pour diffuser une information fiable et porteuse de sens.**

Mettre en place des relais référents pour diffuser l'information aux métiers (services techniques, écoles) de manière réactive

Assurer une traçabilité écrite (courriers électroniques, notes de service) des décisions importantes

Identifier les sources fiables (portails intercommunaux, plateformes de veille, CDG) pour accéder à l'information utile

Les enjeux managériaux vus par les secrétaires généraux de mairie : Faire vivre le collectif au sein de la collectivité

L'exigence de faire vivre le collectif parmi les agents de la collectivité mobilise des compétences managériales clefs pour le secrétaire

général de mairie, à qui il est demandé au quotidien, d'animer une communauté d'action portée par une culture commune, de réguler les interactions, de cultiver le sentiment d'appartenance, tout en veillant à la qualité des conditions de travail des agents.

Cette « intelligence collective » porte au quotidien la qualité du service rendu aux usagers.

Les secrétaires généraux de mairie en témoignent tous : la qualité des collectifs de travail et de leur engagement constitue la ressource première des petites mairies : la solidarité entre collègues y est présente, sans pour autant être toujours soutenue par des pratiques « ressources humaines » clairement définies.

Les réunions de service, les temps d'accueil et d'intégration des nouveaux agents, les temps de partage (moments de convivialité pour célébrer les réussites et « temps forts » de la vie de la collectivité, par exemple), renforcent des collectifs de travail, qui sinon se construisent sur les seuls temps de résolution des problèmes opérationnels.

1

Définir une répartition claire des responsabilités hiérarchiques et managériales

Des lignes hiérarchiques claires et connues de tous, qui légitiment les attributions du secrétaire général de mairie, constituent des prérequis au déploiement de pratiques managériales stables. Les attributions de chacun dans le pilotage des équipes doivent être définies pour ne pas créer de tensions.

« En tant que secrétaire de mairie, notre position hiérarchique n'est pas toujours claire. On fait fonction mais on n'est pas toujours reconnu pour l'encadrement. »



« Le rattachement hiérarchique n'est pas défini et j'ai l'impression que chacun est son propre chef. »

« Il faut bien définir le rôle des élus et celui de la secrétaire générale pour éviter les conflits qui sont destructeurs moralement. »

2

Promouvoir une communication porteuse de sens et vecteur d'engagement

Manager un collectif de travail demande que les échanges deviennent davantage qu'un moment technique de traitement des dossiers : des espaces de dialogue pour partager la motivation des tâches réalisées et donner du sens à l'action publique.

« Mettre en place de temps d'échange entre les élus, le maire et les agents. »



« On ne se voit que pour régler les problèmes immédiats. Il n'y a plus de temps pour l'échange. »

« Organiser des réunions régulières avec les agents pour faire le point sur les dossiers et les difficultés rencontrées. »

3

Développer le partage d'expérience et l'entraide entre pairs

Connaître ses pairs employés dans les communes voisines, structurer une culture de l'entraide est essentiel pour améliorer ses pratiques en continu, partager les bonnes pratiques, se remplacer en cas d'absences, affronter les situations difficiles.

« Plus d'interaction et de rencontres entre les secrétaires de mairie, pour échanger, avoir des conseils et des avis. »



« Discuter de certains sujets avec d'autres secrétaires de mairie pour éviter de se retrouver seule face à certaines problématiques. »

« En cas d'absence, le remplacement est effectué par un agent de la communauté de communes ou entre collègues. »

4

Veiller à la qualité de l'accueil et de l'intégration des nouveaux

Faire de la qualité de l'accueil d'un nouveau collègue, un projet collectif d'équipe, perpétue la culture de la collectivité et organise la transmission des connaissances, des valeurs, pour une intégration de qualité. L'accueil des nouveaux élus s'organise aussi !

« Les nouveaux agents ne sont pas toujours accompagnés dans leurs prises de postes. »



« Quand on arrive dans une nouvelle commune, on doit souvent se débrouiller seul. »

« Les nouveaux élus ne connaissent pas toujours le fonctionnement d'une mairie. »

5

Organiser des temps de « respiration collective » entre agents

Manager l'engagement durable des agents passe par l'organisation de temps de partage qui dépassent le seul travail, pour renforcer la cohésion, le sentiment et le plaisir d'appartenance, et célébrer les réussites et moments forts de la vie de la collectivité.

« La mise en place d'un repas avec le maire et les agents pourrait permettre d'échanger sur un plan plus convivial. »

« Il n'y a pas de moment de convivialité en tant que tel mais les agents sont systématiquement invités dès qu'il y a une manifestation organisée par la mairie. »

« Il y a une volonté des élus d'organiser des moments de convivialité, mais les emplois du temps des agents et des élus ne permettent pas de les concrétiser. »

Des idées pour agir

Formaliser un parcours d'intégration structuré (organigramme, présentation aux agents, parrainage, découverte des métiers, des procédures, de la commune) pour chaque nouvel agent de la commune

Organiser chaque année un « moment de cohésion » réunissant l'ensemble des agents et des élus pour célébrer les réussites, reconnaître l'engagement de chacun et partager une vision commune des objectifs et priorités

Faire prendre conscience du rôle du manager dans toutes ses composantes au sein de la collectivité

Les enjeux managériaux vus par les secrétaires généraux de mairie : S'appuyer sur le réseau et la formation pour éviter l'isolement professionnel

Parvenir à développer les compétences, pour soi comme chez les autres, structurer et mobiliser des réseaux constituent des leviers fondamentaux de l'action managériale des secrétaires généraux de mairie,

qui accroissent leur capacité à analyser les situations, à communiquer et à faire circuler l'information, dans un environnement juridique et technique évolutif.

Ils adaptent leurs pratiques et organisent l'échange d'information avec leurs pairs, en évitant ainsi le risque de l'isolement professionnel.

Pour le secrétaire général de mairie, l'actualisation constante des connaissances et des pratiques constitue une condition de performance et de sécurisation des décisions de la collectivité, au regard de la complexité des situations rencontrées (urbanisme, budgets, état civil, ressources humaines).

Pour autant, la charge de travail et l'exigence de disponibilité entravent l'accès à la formation : le secrétaire général de mairie peine à s'absenter, au risque de l'obsolescence de ses compétences et de l'insécurité juridique.

La capacité à recourir au réseau des pairs, aux ressources et à l'expertise du Centre de Gestion contribuent à fiabiliser les actes et à rompre l'isolement, notamment par le partage de « bonnes pratiques ».

1

La formation continue des secrétaires généraux de mairie, indispensable pour la robustesse de l'expertise

Face à la complexité réglementaire, la formation est le vecteur privilégié par les secrétaires généraux de mairie pour sécuriser les pratiques et garantir la sécurité juridique de missions de plus en plus complexes.



« Besoin de formations croisées avec les CDG pour suivre la complexité croissante des dossiers. »

« Sans formation régulière, on prend le risque de commettre des erreurs graves par manque d'information actualisée. »

« Métier en constante évolution, la dématérialisation qui complexifie souvent les choses et demande de se former sans cesse. »

2

Au côté des réseaux informels de proximité, le besoin du réseau « CDG » pour bénéficier de la meilleure expertise

Les réseaux structurés et animés par les Centres de Gestion prolongent la formation théorique par un partage d'expériences concrètes, la rencontre d'acteurs institutionnels de référence, la connaissance des pairs, la sécurisation des actes juridiques de la collectivité



« Le soutien du CDG est primordial, surtout lors de la mise en place de nouvelles réformes complexes. »

« Le réseau permet de se rassurer sur nos pratiques et de voir que nous partageons les mêmes difficultés. »

« Il serait bénéfique de discuter de certains sujets avec d'autres secrétaires de mairie pour éviter de se retrouver seule face à certaines problématiques. »

3

Concilier l'exigence de continuité du service public, en se donnant les moyens de l'améliorer

Le besoin de monter en compétences est essentiel pour assurer la permanence de l'expertise et du conseil aux élus, mais la charge de travail, et l'absence de possibilités de remplacement constituent des freins majeurs.

« J'ai accès à la formation mais n'en fait pas faute de temps pour m'y consacrer. C'est dommage car c'est essentiel. »

« Se former est un parcours du combattant quand on est seul en mairie : qui assure l'accueil pendant ce temps ? »

« Les formations sont parfois abandonnées pour pouvoir gérer les urgences du quotidien. »

4

Organiser la veille réglementaire pour garantir la sécurité et la qualité du conseil aux élus

La capacité à analyser en continu les évolutions législatives permet au secrétaire général de mairie de sécuriser l'action de la municipalité et de manager les projets dont il assure la conduite.

« Le métier change trop vite, on passe notre temps à chercher l'information pour ne pas être hors-la-loi. »

« Besoin d'un accès facilité à une veille juridique simplifiée et adaptée aux petites communes. »

« On nous demande d'être experts en tout (urbanisme, état civil, funéraire) sans nous donner les outils d'analyse quotidiens. »

5

Organiser des coopérations à l'échelle intercommunale pour prendre en charge la complexification du métier

Encourager la création de solidarités intercommunales, communiquer et partager des ressources constitue une stratégie pour mutualiser les moyens, les expertises, développer le travail transversal collectif et innover dans des réponses originales.

« La mise en commun entre petites mairies pour disposer de spécialistes sur certains dossiers. »

« Créer des groupes de travail entre secrétaires de mairie pour harmoniser nos outils. »

« En cas d'absence, le remplacement est effectué par un agent de la communauté de communes ou une entraide entre collègues. »

➔ Des idées pour agir

Définir un programme de formation annuel pour le secrétaire général de mairie, lui donner les moyens d'y participer (fermeture de la mairie, remplacement)

Encourager la participation aux réseaux de pairs, notamment le réseau du CDG, aux associations professionnelles pour éviter l'isolement décisionnel et porter l'amélioration continue des pratiques

Mutualiser la veille juridique et technique, recourir à une plateforme de ressources partagées (via le CDG ou l'intercommunalité)

Identifier les domaines de mutualisation des activités en capacité de libérer du temps aux secrétaires généraux de mairie

Retour d'expérience : dans l'Indre, un réseau départemental des secrétaires généraux porté par le Centre de Gestion, opérationnel depuis 2023



Au printemps 2021, le Centre de Gestion de l'Indre avait souhaité conduire un « état des lieux » de l'organisation du travail des secrétaires de mairies, des pratiques managériales dans leurs collectivités, de leur qualité de vie au travail, et de la coordination avec l'Autorité Territoriale. L'enquête en ligne, réalisée entre le 18 juin et le 16 juillet 2021, a permis de collecter 154 réponses, soit 68,2 % de participation.

Un groupe de travail d'une dizaine de secrétaires de mairie, ensuite réuni à plusieurs reprises en 2023, a mis au jour deux objectifs : d'une part, l'opportunité de rédiger un guide (en concertation avec des représentants d'élus) énonçant « dix idées pour améliorer la coordination entre élus et secrétaires généraux de mairie ». D'autre part, l'opportunité de constituer un réseau de secrétaires généraux de mairie de l'Indre, pour répondre à plusieurs enjeux : partager et capitaliser des connaissances opérationnelles, accroître la réactivité dans la résolution des difficultés, améliorer l'intégration des nouveaux secrétaires généraux de mairie et porter l'amélioration continue des pratiques, par des rencontres d'experts ou de partenaires notamment.

Le groupe de travail a préfiguré la structure attendue du réseau, à travers deux niveaux de coordination :

- **Infra-départementale** : chaque réseau infra-départemental « de proximité » est animé par plusieurs secrétaires généraux de mairie référents ; la fréquence des réunions par bassin est à la main de chacun ; la participation des secrétaires généraux est volontaire, avec accord de l'Autorité Territoriale ; chaque réunion est ciblée sur une thématique, suivie d'un temps d'échanges, et donne lieu à la diffusion d'un compte-rendu à l'ensemble des secrétaires généraux du bassin.
- **Départementale** : le CDG coordonne les réunions départementales des référents ; deux réunions

sont organisées chaque année afin de faire le point sur les actions de chaque bassin, mais aussi de travailler sur des sujets communs ; le CDG facilite l'accès à un outil permettant la mutualisation des documents.

Deux ans après le lancement du réseau, sur les quinze communautés de communes, au premier trimestre 2026, onze réseaux locaux sont aujourd'hui actifs. Deux d'entre eux couvrent deux communautés de communes. Chaque réseau infra-départemental réunit entre six et quinze participants en moyenne, sur une demi-journée toutes les six semaines environ.

Pour exemple, les modes opératoires et procédures à formaliser ont été recensés en groupe de travail « CDG », puis pris en charge par chaque réseau infra-départemental. Les travaux ont ensuite été mutualisés, corrigés et validés : bonnes pratiques d'organisation des élections municipales, gestion du budget, par exemple.

L'essor des réseaux infra-départementaux permet à la fois de d'accélérer l'intégration de nouvelles collègues, et de structurer et partager des annuaires de compétences. Il constitue également un canal de diffusion privilégié et légitime pour les partenaires et institutions extérieurs. Le réseau a par exemple permis de faciliter les liens avec les Conseillers aux Décideurs Locaux de secteur et l'animatrice départementale Frances Services.

Au fil des rencontres au Centre de Gestion, les secrétaires généraux référents témoignent des vertus de ces réunions de coordination et démontrent la capacité des réseaux infra-départementaux à produire une connaissance mutualisable (guides, procédures) de qualité. Les enjeux aujourd'hui rencontrés par le Centre de Gestion consistent à élaborer un processus de validation de la conformité juridique des savoir-faire ainsi formalisés, notamment sur des expertises non maîtrisées par le Centre de Gestion.

Pour en savoir davantage :

Sylvie DELORT, Directrice Générale (s.delort@cdg36.fr)

Elodie COMBLET, Responsable du Pôle Santé-Prévention & correspondante Handicap (e.comblet@cdg36.fr)

<https://www.cdg36.fr/le-reseau-des-secretaires-de-mairie-lambition-du-cdg-36/>

Retour d'expérience du Centre de Gestion de la Lozère : Regards croisés et évolutions d'une fonction clé au cœur de nos territoires



Il y a six ans, une première démarche d'analyse a été engagée, à travers une enquête « miroir » associant secrétaires généraux de mairie et élus locaux. Cette étude visait à mieux comprendre les attentes respectives et le positionnement des acteurs. Elle a confirmé l'importance de la relation de confiance, tout en mettant en lumière l'influence déterminante du contexte territorial, où la qualité des relations interpersonnelles est un levier central pour le bon fonctionnement des collectivités.

Cette première analyse a également fait émerger des fragilités, notamment un déficit de moyens et d'outils favorisant le partage de pratiques. Beaucoup de secrétaires généraux de mairie ont exprimé un sentiment d'isolement, renforçant ainsi le besoin d'échanges entre pairs. La création d'un réseau dédié a constitué une première réponse, bien avant son initiation par le législateur, amorçant une dynamique de mutualisation et de soutien, particulièrement cruciale dans les territoires où les ressources peuvent être limitées. Toutefois, leur fonction de manager de proximité est variable selon les situations et nécessitent de délimiter leur champ d'intervention.

Six ans après, dans un contexte renouvelé par les derniers mandats municipaux et après une réforme valorisant le métier, il est apparu nécessaire de réinterroger les premiers résultats. Cette nouvelle étude s'inscrit dans la continuité de la première, tout en cherchant à approfondir certains axes, notamment celui de la relation de travail entre élus et secrétaires généraux de mairie. Un pas de côté afin de, peut-être, faire évoluer leur profil vers plus de coordination des projets et mettre en exergue leur rôle social, souvent non-valorisé, et essentiel dans leur réalité.

L'un des apports majeurs de cette actualisation est l'exploration de la dimension managériale de la fonction. Longtemps perçu sous un angle

principalement administratif, le rôle du secrétaire général de mairie intègre également des enjeux liés à l'organisation du travail, à la coordination des acteurs, et au partage des responsabilités. La manière dont s'articulent les rôles et la répartition des responsabilités ainsi que la relation au travail qui en découle, constituent des éléments structurants qu'il convient aujourd'hui de mieux comprendre

Historiquement centré sur un appui en matière de ressources humaines, **le Centre de Gestion de la Lozère a progressivement évolué pour devenir un acteur d'accompagnement plus global, capable de soutenir les collectivités dans leurs enjeux organisationnels et managériaux.** Cette évolution s'appuie notamment sur le renforcement des missions de conseil en organisation, d'audit ou encore de gestion des conflits. Elle impacte les missions plus traditionnelles telle que le remplacement par le soutien technique via des secrétaires itinérants ou la spécialisation des interventions à des champs tels que l'ingénierie financière ou l'appui à la commande publique.

Le développement de nouvelles formes d'accompagnement (coaching, analyse des pratiques, codéveloppement, accompagnement à la définition des projets d'administration...) marque également une étape importante, en apportant un appui spécifique sur les questions managériales et les postures d'encadrement. Le CDG intervient par ailleurs en soutien à la définition des besoins d'évolution, de mobilité professionnelle et de formation, dans une logique d'adaptation aux réalités des fonctions.

Cette étude s'inscrit dans une dynamique évolutive par une lecture actualisée de la fonction et en intégrant de nouveaux axes d'analyse. Elle vise à éclairer les transformations en cours et à nourrir la réflexion des acteurs territoriaux sur les conditions d'exercice et les perspectives d'évolution de la fonction de secrétaire général de mairie.

Pour en savoir davantage :

Emmanuelle ABINAL, Directrice Générale (e.abinal@cdg48.fr)

Romain LEON, Chef de Pôle Prévention-Santé-Social (r.leon@cdg48.fr)

Le regard du monde universitaire : **Comment la recherche universitaire en management éclaire les enjeux des secrétaires généraux de mairie**

L'apparente clarté de la description des fonctions du - ou, très majoritairement, de la - secrétaire général(e) de mairie cache une réalité plus complexe. En principe, c'est simple : le ou la secrétaire général(e) de mairie, « pilier de la vie communale, (...) met en œuvre sous les directives des élues et élus les politiques déclinées par l'équipe municipale, organise les services de la commune, élabore le budget et gère les ressources humaines » (Source : site web « Choisir le service public »). Décrit comme pivot de la collectivité de moins de 3500 habitants, le secrétaire de mairie est en réalité - la présente enquête le montre - au four et au moulin, dans la planification et dans l'urgence, dans la technicité juridique et dans les relations humaines, dans l'expertise technique et dans les capacités managériales.

Le secrétaire général de mairie doit « *tenir ensemble* » les différentes dimensions et facettes de l'activité, c'est-à-dire coordonner. Il/elle doit valider, vérifier, sécuriser, faire exécuter, c'est-à-dire contrôler. **Coordination et contrôle, voilà deux piliers constitutifs du management.** Il/elle doit être efficace, mais aussi expliquer, rendre compte, justifier, convaincre, prendre en charge. **Rationalité et responsabilité, voilà deux autres piliers du management.** Il doit **prévoir, organiser, coordonner, contrôler et, parfois aussi, commander.** Ce qui est très exactement la typologie des activités de management établie par Henri Fayol, chef d'entreprise français, dans son ouvrage de 1916, « Administration industrielle et générale », et qui est la référence internationale parmi les fondateurs du management contemporain.

On sait en outre, depuis les expériences d'Elton Mayo à la Western Electric et celles de Kurt Lewin chez Harwood dans les années 1930 que les personnels réagissent positivement au fait d'être objets d'attention et qu'une détermination participative des objectifs d'activité est plus efficace que les imposer autoritairement. Or cette façon

autoritaire de fixer le travail transparaît dans certains verbatim, comme « *chacun distribue son travail, le maire rajoute quand il passe* » (page 10). Et pour fixer de façon participative les objectifs qu'on souhaite se donner, il faut du temps pour cela et du partage d'information, ce qui est contradictoire avec, par exemple, un autre verbatim : « *chacun avance dans son coin, on découvre les informations au dernier moment* » (id.). **De quelles marges de manœuvre le secrétaire de mairie dispose-t-il pour accepter ou refuser, ou réaménager, son travail ?**

Le ou la secrétaire général(e) de mairie est donc fondamentalement générateur de cohérence et de cohésion, un acteur intégrateur. Au sens littéral de « *rendre et maintenir entier* », mais aussi intégrateur au sens de Mary Parker Follett (1924) : on peut, dit Follett, régler des conflits par domination, par compromis ou par intégration. Intégrer c'est élargir la formulation des problèmes pour générer des solutions nouvelles qui dépassent ce qui est discuté lors de la simple recherche de compromis. Seule cette démarche, selon Follett, garantit efficacité, équilibre des relations et fonctionnement réellement démocratique sur le long terme. Cette façon de comprendre la notion d'intégration est plus poussée que dans le présent document, où elle apparaît essentiellement pour désigner l'intégration des nouveaux arrivants.

Mais on ne peut pas tout faire reposer sur les épaules d'un seul acteur : c'est l'ensemble du système qui doit se coordonner et se contrôler, être rationnel et responsable, augmenter le niveau d'intégration. Autrement dit, et la présente enquête le montre très bien, alors même que s'exprime le souhait d'un management plus développé, les secrétaires généraux de mairie ne peuvent pas prendre en charge la totalité des besoins de coordination et d'intégration : ils ne sont pas, et ne peuvent pas être, les seuls à faire du management !

Cela signifie qu'il faut se poser ces questions d'intégration collectivement et pas seulement au niveau du secrétaire général de mairie.

Les recommandations du présent rapport vont dans ce sens :

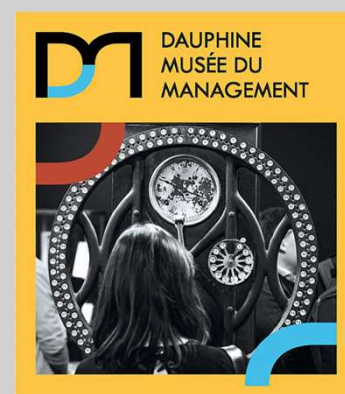
non pas un secrétaire encore plus intégrateur, mais un collectif d'acteurs mieux intégré. A ce titre, la recherche en management montre aussi que la création d'un réseau de secrétaires généraux, même organisé par les Centres de gestion – ce qui est en soi une initiative extrêmement pertinente – peut ne pas suffire. Pour simplifier – car les relations réelles entre secrétaires généraux, élus et autres acteurs peuvent être, localement, plus subtiles – le risque serait d'augmenter l'intégration par le réseau sans augmenter - voire en diminuant - l'intégration au sein de chaque collectivité. Image ici d'un réseau intégré avec des échanges riches mais sans améliorations locales du fonctionnement : une bouffée d'air pour les secrétaires généraux, mais « management as usual » au retour ! Pour qu'un tel réseau fonctionne – mais chacun sait cela, dans les collectivités et dans les centres de gestion - il faut que l'intégration supplémentaire produite par la « communauté de pratique » que

forment les secrétaires de mairie soit accompagnée d'une augmentation du degré d'intégration au sein de chaque collectivité.

Or revenir aux fondamentaux du management pour introduire de meilleurs pratiques peut, à court terme, se traduire négativement : c'est un peu comme quand vous avez appris à jouer au tennis tout seul, vous finissez par jouer à un certain niveau mais quand vous décidez de prendre des cours, dans l'immédiat vous jouez moins bien, parce qu'il faut d'abord perdre ses mauvaises habitudes ! Et je ne parle pas tant ici du secrétaire général de mairie que de l'ensemble des acteurs autour de lui. Pour autant, **d'avantage de management ne signifie pas nécessairement ni uniquement davantage de formalisation.** Une partie de l'enjeu est de déplacer les équilibres – entre formel et informel, entre richesse des missions et risque de dispersion et de saturation, entre les élus, le secrétaire de mairie et les citoyens – avec ambition, parcimonie, discernement, mais aussi audace et créativité, en prenant en compte le travail réel, **toutes notions qui sont aussi au cœur de ce qu'est – ou devrait-être – fondamentalement le management.**



Albert David, professeur de management à l'Université Paris Dauphine-PSL, où il dirige le master Management de la Technologie et de l'Innovation. Il a fondé et dirige le Cercle de l'Innovation, une plateforme collaborative université-entreprise qui travaille sur les questions d'innovation et, en particulier, d'innovation en management. Il est l'un des créateurs de Dauphine Musée du Management.



➔ Huit dimensions pour étudier les enjeux managériaux

❶ **Anticiper et planifier** : prévoir ce qui va arriver et s'organiser à l'avance

❷ **Organiser le travail** : répartir les missions et clarifier qui fait quoi pour que les choses avancent

❸ **Contrôler et mesurer** : faire régulièrement le point pour vérifier que le travail est fait et dans les délais

❹ **Analyser les situations et éclairer les décisions** : prendre du recul pour comprendre une situation et aider à prendre la bonne décision

❺ **Coordonner les acteurs** : faire le lien entre les personnes pour que chacun travaille dans le même sens

❻ **Diriger les équipes** : donner des consignes, arbitrer et faire avancer le travail au quotidien

❼ **Communiquer et faire circuler l'information** : partager les informations utiles au bon moment pour éviter les incompréhensions

❽ **Intégrer et créer du collectif** : faire en sorte que chacun trouve sa place et se sente faire partie de l'équipe

Pour aller plus loin : Regards & perspectives

S'engager dans le copilotage de cette démarche a constitué une expérience particulièrement éclairante. Elle a permis de donner à voir, au-delà des indicateurs, la réalité vécue par les secrétaires généraux de mairie, à travers une parole riche, sincère et souvent marquée par un fort engagement au service de l'intérêt général.

Ce qui ressort avec force de cette analyse, c'est d'abord la tension permanente entre la gestion de l'urgence et la nécessité de structurer l'action dans le temps long. Le quotidien des secrétaires généraux de mairie est dominé par la réactivité : répondre aux sollicitations des élus, des usagers, des partenaires, tout en assurant la continuité du service public. Cette logique de flux, indispensable, tend cependant à fragiliser les capacités d'anticipation, de planification et de prise de recul, pourtant essentielles à un pilotage sécurisé et durable des collectivités.

Cette tension révèle un enjeu managérial majeur : celui du passage d'un fonctionnement largement informel, fondé sur l'adaptation permanente, à une organisation davantage structurée, outillée et partagée. Les enseignements de l'étude mettent en évidence un manque de formalisation des pratiques (organigrammes, fiches de poste, outils de suivi), qui peut fragiliser la lisibilité des rôles, la répartition des responsabilités et, in fine, la qualité de la décision publique.

Dans ce contexte, le rôle du secrétaire général de mairie apparaît plus que jamais comme celui d'un « pivot managérial ». À l'interface entre l' élu et les services, il assure à la fois une fonction d'expertise, de sécurisation juridique, de coordination des acteurs et d'animation des équipes. Cette position

centrale est une richesse, mais elle peut également devenir une source de fragilité lorsqu'elle n'est pas pleinement reconnue, ni suffisamment outillée.

La relation entre le maire et le secrétaire général constitue, à cet égard, un point d'équilibre déterminant. Lorsqu'elle repose sur une confiance mutuelle et une clarification des rôles, elle devient un levier puissant de performance collective. À l'inverse, lorsqu'elle reste implicite ou insuffisamment structurée, elle peut générer incompréhensions, surcharge et isolement.

Un autre enseignement majeur tient à la place centrale du collectif de travail, dans des organisations souvent de petite taille. La qualité des relations interpersonnelles, la solidarité entre agents et le sens donné à l'action publique constituent des ressources essentielles. Toutefois, ces collectifs reposent encore trop souvent sur des équilibres informels, qui gagneraient à être consolidés par des pratiques managériales plus structurées : temps d'échange, rituels d'équipe, dispositifs d'intégration, reconnaissance du travail accompli.

Enfin, l'analyse met en lumière un enjeu transversal particulièrement fort : celui de l'isolement professionnel. Qu'il soit lié à la taille de la collectivité, au temps de travail ou à la multiplicité des interlocuteurs, cet isolement constitue un facteur de fragilisation durable. À cet égard, le développement des réseaux départementaux apparaît comme une réponse structurante, en offrant des espaces d'échange, de partage de pratiques et de montée en compétences.

Dans cette perspective, plusieurs axes de travail se dégagent clairement.

- Il s'agit d'abord d'accompagner la structuration des pratiques managériales, en proposant des outils simples, adaptés à la réalité des petites collectivités, et en favorisant leur appropriation progressive. Il ne s'agit pas de complexifier, mais de sécuriser et de rendre plus lisible l'organisation du travail.
- Il convient également de renforcer l'accompagnement du binôme élu–secrétaire général, en développant des temps de sensibilisation et de formation partagés, permettant de mieux clarifier les rôles, les responsabilités et les modes de fonctionnement ; notamment sur les enjeux managériaux.

Au-delà des constats, **cette démarche invite ainsi à un changement de regard** : considérer le management non plus comme une contrainte ou une compétence implicite, mais comme un levier stratégique de la qualité du service public local.

Un approfondissement de ce levier managérial comme vecteur de meilleure production du service public est sans doute à opérer.

C'est dans cette ambition collective que s'inscrit pleinement l'engagement des Centres de Gestion, aux côtés des secrétaires généraux de mairie et des élus, pour accompagner les transformations à l'œuvre et construire, ensemble, des organisations plus lisibles, plus soutenantes et plus durables.



Valérie BOUVIER
Directrice Générale, CDG 74
Coordinatrice du projet

En guise de conclusion

La richesse du métier s'accompagne d'enjeux spécifiques, qui appellent une attention particulière, notamment en matière d'organisation du travail, de structuration des pratiques et de management.

La polyvalence qui fait la force du métier peut, en effet, générer une dispersion des activités et une forte exposition aux sollicitations quotidiennes. Cette réalité interroge la capacité à prioriser, à planifier et à dégager des temps de recul indispensables à un pilotage serein de l'activité. Elle souligne également la nécessité de disposer d'outils simples mais structurants permettant de mieux organiser le travail, de clarifier les missions et de sécuriser les procédures.

Par ailleurs, **l'analyse met en évidence des marges de progression en matière de formalisation des pratiques professionnelles.** L'absence ou la faiblesse de repères formalisés – qu'il s'agisse de fiches de poste, d'organigrammes, de procédures ou de circuits de décision – peut fragiliser la lisibilité des rôles, complexifier la répartition des responsabilités et, à terme, générer des situations d'incertitude ou de surcharge. La structuration progressive de ces éléments constitue ainsi un levier essentiel pour renforcer la qualité de l'organisation et la continuité du service public.

Ces enjeux renvoient directement à **la question du management, qui apparaît comme un axe central mais encore insuffisamment outillé.** Le secrétaire général de mairie est fréquemment amené à exercer des fonctions d'animation, de coordination, voire d'encadrement, sans toujours disposer des repères, des formations ou des espaces d'échange nécessaires pour assumer pleinement ce rôle. De même, la relation avec l' élu, déterminante dans le fonctionnement de la collectivité, mérite d'être

accompagnée afin de clarifier les attentes respectives, sécuriser la prise de décision et construire un fonctionnement partagé.

Enfin, ces constats s'inscrivent dans un contexte plus large marqué par **des enjeux d'attractivité, de fidélisation et de prévention de l'usure professionnelle.** L'isolement, la charge mentale ou encore la difficulté à se projeter dans des parcours évolutifs peuvent constituer des facteurs de fragilisation qu'il convient d'anticiper.

Dans cette perspective, la conduite d'une étude complémentaire spécifiquement dédiée aux dimensions managériales apparaît particulièrement pertinente. Elle permettrait d'approfondir l'analyse des pratiques, d'identifier les leviers d'accompagnement les plus adaptés et de co-construire, avec les acteurs concernés, des réponses opérationnelles.

Une telle démarche pourrait notamment porter sur **le développement d'outils de structuration accessibles**, le renforcement de l'accompagnement du binôme élu–secrétaire de mairie, la mise en place de parcours de formation ciblés, ainsi que la valorisation et l'animation de réseaux professionnels.

L'enjeu est clair : il s'agit de **passer d'une organisation reposant largement sur les compétences individuelles et l'adaptation permanente, à des cadres de travail plus sécurisés, plus lisibles et plus soutenant.** Cette évolution constitue une condition essentielle pour consolider durablement l'exercice du métier, renforcer son attractivité et garantir la qualité du service public local.

➔ Pour nous contacter



contact@caracalstrategies.com