



Organisation et conditions de travail des secrétaires généraux de mairie de l'Hérault

Résultats de l'enquête 2024

« J'ai l'honneur et le plaisir de vous présenter les résultats de l'enquête menée auprès des secrétaires généraux de mairie sur l'organisation et les conditions de travail et vous annoncer le lancement du Réseau des Secrétaires Généraux de Mairie dès 2025.

Face aux multiples défis auxquels nos communes sont confrontées, il est plus que jamais essentiel de renforcer les liens entre ceux qui, au quotidien, sont les véritables chevilles ouvrières de l'administration communale.

L'attractivité de la fonction publique territoriale dans la diversité de ses métiers assumés par des agents garants de l'intérêt général et de la qualité des services publics est un défi majeur.

Se former, échanger, partager, transmettre, pour faire face aux enjeux de l'action publique de proximité, nous impose un travail collectif.

Le Réseau des Secrétaires Généraux de Mairie a été pensé comme un espace privilégié pour encourager les échanges, mutualiser les savoir-faire, valoriser les bonnes pratiques et offrir des outils et des ressources adaptés à vos missions. Je suis convaincu que cette démarche contribuera à développer un esprit de solidarité professionnelle et à faire émerger des solutions innovantes face aux défis actuels et futurs.

J'invite donc les secrétaires généraux de mairie à rejoindre pleinement cette initiative, à participer activement aux différentes rencontres et à enrichir ce réseau par leurs expériences et leurs idées. Ensemble, nous construirons un environnement de travail encore plus collaboratif et performant. »



Philippe VIDAL
Président du Centre de Gestion de l'Hérault – Maire de Cazouls-Lès-Béziers

A l'échelle nationale, le métier de secrétaire général(e) de mairie se trouve à l'heure actuelle en déficit de visibilité et de reconnaissance. Près de 2000 postes sont aujourd'hui vacants, alors même que près d'un tiers des agents en poste partiront à la retraite d'ici 2030. Face aux difficultés à recruter des secrétaires généraux de mairie, la loi du 30 décembre 2023 propose plusieurs actions pour revaloriser le métier.

Les secrétaires généraux de mairie sont des acteurs essentiels du fonctionnement des collectivités. Il leur revient de mobiliser les ressources de l'employeur public et d'assurer la mise en œuvre du programme de mandature impulsé par l'Autorité Territoriale.

Les conditions de travail des secrétaires généraux de mairie peuvent être hétérogènes, alors même que ces agents représentent un vecteur essentiel de la performance et de la qualité de vie au travail au sein de la collectivité. La qualité de la coordination entre le/la secrétaire général(e) de Mairie, la Direction Générale des Services et l'Autorité Territoriale détermine dans une large mesure la performance et à la qualité du service rendu à l'usager.

Le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de l'Hérault (CDG 34) accompagne les collectivités depuis de nombreuses années au travers de missions obligatoires et facultatives, en coordination permanente avec les évolutions du monde territorial. Début 2024, le CDG 34 a souhaité conduire un « état des lieux » de l'organisation du travail des secrétaires généraux de mairies des communes de moins de 3500 habitants, des pratiques managériales dans leur collectivité, de leur qualité de vie au travail, et de la coordination avec l'Autorité Territoriale : quels regards portent-ils sur leurs conditions de travail ? Quelles sont leurs attentes ? Dans quels domaines faut-il agir pour améliorer leurs conditions de travail ?

Cette publication présente les principaux enseignements retirés de l'enquête, à laquelle près des trois quarts des destinataires ont répondu, ainsi que les contributions exprimées par les secrétaires généraux de Mairie lors des Rencontres Territoriales organisées par le CDG 34 au printemps 2024. **Bonne lecture !**

- » Une enquête en ligne réalisée entre le 26 février et le 15 mars 2024 par Diot-Siaci, engagé au côté du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de l'Hérault dans le cadre du contrat « Groupe » d'assurance statutaire, en partenariat avec le cabinet expert Caracal Stratégies
- » Une cinquantaine de questions pour disposer d'un diagnostic partagé des points forts, des domaines d'amélioration des pratiques et permettant d'identifier les attentes des secrétaires de mairie de L'Hérault
- » 285 destinataires secrétaires de Mairie des collectivités territoriales de l'Hérault de moins de 3500 habitants, 202 répondants : une participation très élevée qui garantit la qualité de l'état des lieux. Merci à tous de votre participation !

LES PRATIQUES MANAGÉRIALES DE VOTRE COMMUNE

Des outils managériaux diversément présents, encore à formaliser

Selon les répondants, près de :

- **6 collectivités sur 10** disposent d'un organigramme à jour. Plus d'1 collectivité sur 2, de 2 à 10 agents, n'en dispose pas.
- **1 collectivité sur 4** a déployé un plan de formation, à peine plus d'1 sur 3 parmi les collectivités de plus de 30 agents.
- **1 collectivité sur 2** n'organise jamais de réunions de services (ponctuelles ou régulières), dont près de 2/3

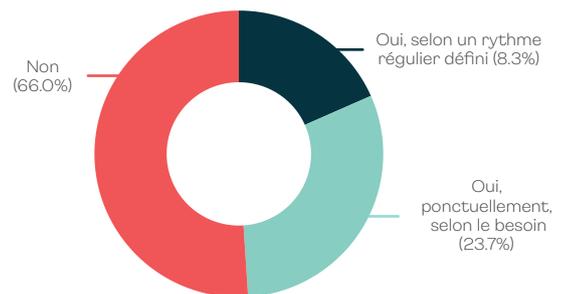
dans les collectivités de 2 à 10 agents. Lorsqu'elles existent, moins d'1/3 d'entre elles sont précédées d'un ordre du jour et suivies d'un compte-rendu. En revanche, les informations sur la vie de la collectivité, le suivi des actions décidées lors de ces réunions, le suivi des projets de la collectivité sont partagés, même de manière informelle. Ces réunions sont animées le plus souvent par les élus et/ou le/la secrétaire général de mairie.

- Quelle que soit leur taille, **plus de 3/4 des collectivités** ont rédigé des fiches de postes au bénéfice de leurs agents. Quelle que soit la taille de la collectivité, dans **8 collectivités sur 10**, les agents bénéficient d'une évaluation annuelle. La complexité de ces dispositifs, le temps nécessaire à leur mise en œuvre constitueraient les premiers obstacles, alors qu'ils sont perçus pour certains « indispensables pour que chacun sache ce qu'il a à faire », pour d'autres « inutiles compte tenu de la taille de la collectivité ».

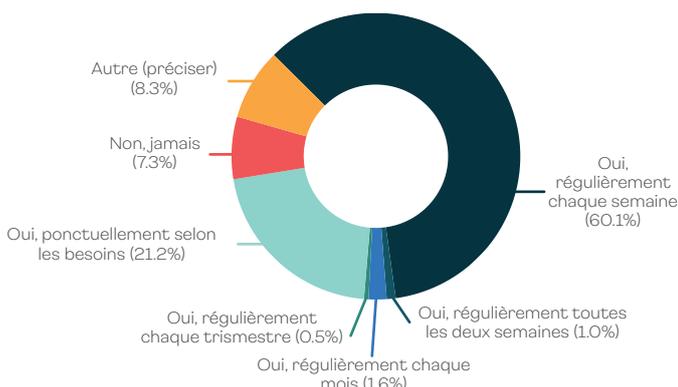
Votre collectivité dispose d'un organigramme des services tenu à jour



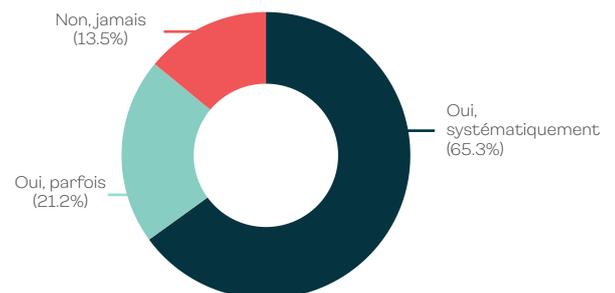
Des réunions de service sont organisées dans votre collectivité



Votre collectivité dispose d'un organigramme des services tenu à jour



Vous assistez au Conseil Municipal



8,2/10

Une satisfaction globale élevée, quelle que soit la taille et la nature de la collectivité, accordée par les secrétaires de Mairie de l'Hérault aux pratiques managériales de leur collectivité.

Un management des risques qui demeure à affirmer et à organiser

Dans près d'**1 collectivité sur 3**, l'évaluation des risques professionnels, obligatoire depuis 2001, n'a pas encore été menée.

Seules **7 sur 10** d'entre elles, estiment suivre les avis médicaux émis, par « manque de manœuvre » ou de connaissances suffisantes le plus souvent.

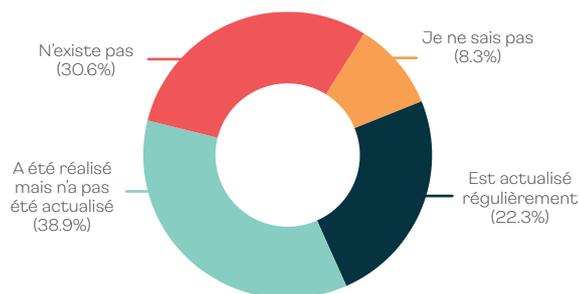
Moins de 10% des collectivités ont mené à terme ou finalisé l'écriture de leur Plan de Continuité d'Activité, quasiment **aucune** leur Plan de Reprise d'Activité.

Plus de la moitié des collectivités n'a pas formalisé les modes opératoires essentiels à leur fonctionnement (plus de 4 collectivités de 11 à 30 agents sur 10).

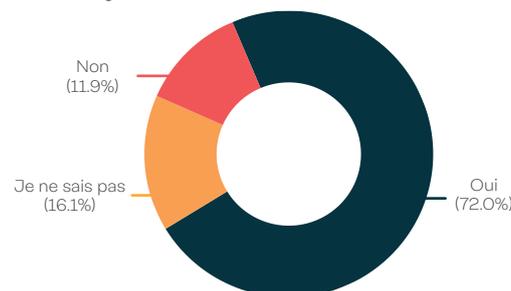
Dans près d'**1 collectivité sur 2**, les remplacements ne sont pas organisés : les élus, les collègues assurent alors la continuité des activités.

Plus de **6 collectivités sur 10** proposent une Protection Sociale Complémentaire en Prévoyance ou en Santé, **7 sur 10** l'adhésion à une structure d'action sociale.

Le Document Unique d'évaluation des Risques Professionnels dans votre collectivité



Les avis du Service de Médecine Professionnelle et Préventive (restrictions d'aptitude, par exemple) font l'objet d'un suivi au sein de la collectivité



Les procédures, modes opératoires essentiels à la vie de la collectivité



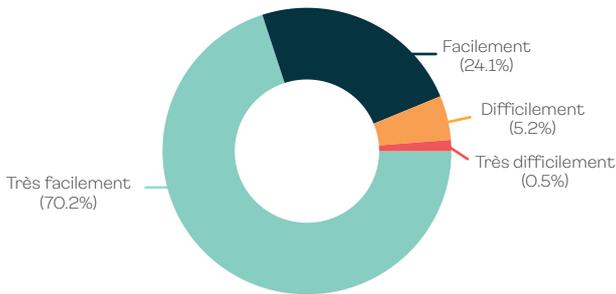
La Qualité de Vie et des Conditions de Travail : de quoi parle-t-on ?

L'accord national interprofessionnel de juin 2013 indique que « la qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises ».

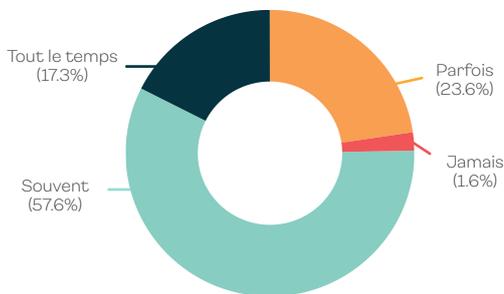
Dans son « guide de la qualité de vie au travail », la DGAFP propose que « dans le secteur public, l'amélioration de la qualité de vie au travail est une démarche qui regroupe toutes les actions qui permettent de combiner qualité des conditions de vie et de travail des agents et qualité du service public. Elle s'appuie fortement sur l'expression et la participation des agents. Il s'agit d'un processus social concerté, centré sur l'amélioration des conditions du travail (contenu, organisation,...) à des fins de développement des personnes et des services ».

Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), la Qualité de Vie et des Conditions de Travail comporte six dimensions : les relations au travail et le climat social, le contenu du travail, la santé au travail, les compétences et le parcours professionnel, l'égalité professionnelle pour tous, le management participatif et l'engagement.

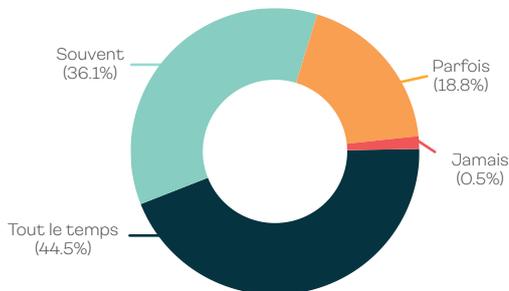
Vous pouvez échanger avec le maire et les élus de la collectivité



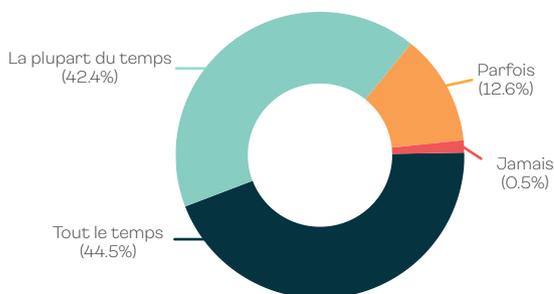
Le maire tient compte de vos avis dans ses prises de décisions



En cas de difficulté, vous pouvez compter sur le soutien décisionnel du maire et des élus



Le maire vous informe de ses décisions



LES RELATIONS AU TRAVAIL

Une répartition globalement claire des responsabilités, entre élu et secrétaire de Mairie, pour des échanges satisfaisants

Au sein des collectivités territoriales de l'Hérault, la répartition des responsabilités est claire avec les élus (**76,2%**). Si l'encadrement des personnels administratifs est majoritairement assuré par les secrétaires de mairie (**83,7%**), celui des agents techniques est autant assumé par les élus (**63%**) que par les secrétaires généraux de mairie (**59,2%**).

Pour près de **8 secrétaires de Mairie sur 10**, leurs missions et tâches sont clairement définies. Néanmoins, plus d'1 secrétaire de Mairie sur 5 estime ne pas connaître ses responsabilités en matière de management hiérarchique des équipes.

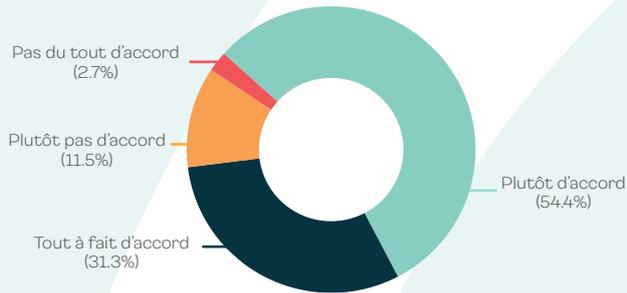
6 secrétaires de Mairie sur 10 se coordonnent de manière formalisée avec leurs élus une fois par semaine, un cinquième ponctuellement, selon les besoins. **Près de 9 sur 10** assistent au Conseil, au cours duquel leur expertise est sollicitée dans plus de huit cas sur dix.

Plus de **9 secrétaires de Mairie sur 10** estiment pouvoir échanger facilement ou très facilement avec leur élu. Ils disent pouvoir compter sur leur soutien décisionnel en cas de difficulté et exprimer librement une opinion ou une difficulté dans plus de huit cas sur dix. Moins de 5% des répondants estiment vivre des tensions avec le conseil municipal. Pour tous, en cas d'erreur dans le travail, le dialogue avec les élus est facile ou très facile. Lorsque les secrétaires de Mairie reçoivent des ordres de la part de plusieurs élus, ceux-ci sont le plus souvent cohérents, dans près de six situations sur dix. Ils reconnaissent et valorisent la qualité du travail accompli dans près de huit cas sur dix.

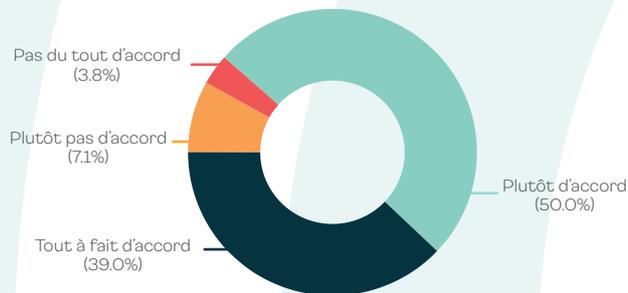
Selon **9 secrétaires de Mairie sur 10**, leur élu dispose de l'information adaptée pour administrer la collectivité. L'élu tient compte de leurs avis dans plus de trois-quarts des situations, quelle que soit la taille de la collectivité, les informe de leurs décisions dans huit cas sur dix.

Une satisfaction globale élevée, quelle que soit la taille et la nature de la collectivité, accordée par les secrétaires de Mairie de l'Hérault aux relations au travail dans leur collectivité.

Au quotidien, vos collègues vous témoignent du soutien



Au quotidien, vous travaillez en interaction avec vos collègues



En interne, une bonne coordination entre secrétaire de mairie et agents de la collectivité

Au quotidien, les agents de la collectivité témoignent du soutien au/à la secrétaire de Mairie dans près de neuf cas sur dix, et le travail s'effectue en interaction forte.

Dans plus de trois-quarts des situations, ce sont aux secrétaires de Mairie que les agents s'adressent en cas de difficulté dans le travail.

La qualité de vie au travail, un enjeu à développer

Si plus de **6 collectivités sur 10**, quelle que soit leur taille, organisent régulièrement des moments de convivialité au bénéfice de leurs agents, seule 1 sur 2 met effectivement en œuvre des actions en faveur de la qualité de vie au travail, quelle que soit la taille de la collectivité.

Les relations au travail, l'organisation et le contenu du travail, l'engagement et le sens du travail constituent les enjeux de Qualité de Vie au Travail considérés comme prioritaires.

Votre collectivité met en œuvre des actions en faveur de la qualité de vie au travail de ses agents



TÉMOIGNAGE

« Depuis plusieurs années, j'exerce en tant que secrétaire de mairie pour trois petites communes. Si j'apprécie la diversité de mon métier et la proximité avec les habitants, il reste néanmoins un défi quotidien. Jongler entre plusieurs mairies signifie gérer des dossiers variés, répondre aux attentes des élus et des citoyens, tout en s'adaptant aux spécificités de chaque commune.

Dans ce métier, nous nous retrouvons souvent seuls face à des problématiques administratives complexes, notamment lors de la prise de poste : gestion du personnel, urbanisme, comptabilité publique, état civil... La réglementation évolue constamment, et l'absence d'un référent direct peut compliquer certaines démarches. C'est là que l'entraide entre collègues joue un rôle essentiel : travailler sur plusieurs communes m'a aidé à gagner en compétence, à mieux m'organiser et a été un véritable soutien moral.

Les échanges avec d'autres secrétaires de mairie des communes voisines, me permettent de trouver des réponses à mes questions et des conseils pratiques. Ces partages d'expériences nous permettent de mieux gérer notre quotidien, d'optimiser nos pratiques et d'aborder les difficultés avec plus de sérénité.

Dans ce contexte, la mise en place d'un réseau structuré, porté par le CDG34, dédié aux secrétaires de mairie du département serait une aide précieuse. Un tel réseau offrirait un espace d'échange et de mutualisation des bonnes pratiques, un accès facilité à des ressources et à des formations adaptées, un soutien pour accompagner les prises de poste et les évolutions du métier, une solution face aux difficultés de recrutement et aux départs à la retraite nombreux dans les prochaines années.

Un réseau départemental favoriserait ainsi une meilleure organisation du travail et une professionnalisation renforcée du métier de secrétaire de mairie. Il contribuerait à maintenir un service public de qualité dans les petites communes, souvent confrontées à des difficultés de gestion et de recrutement. »

Madame Isabelle CRE
Secrétaire Générale de Mairie

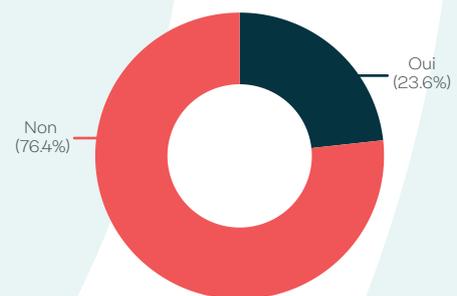
Mais en externe, un fort isolement ressenti, et l'attente d'une meilleure coordination avec les partenaires

En cas de difficulté ou absence d'un outil ou d'un mode opératoire, près de **8 secrétaires de Mairie sur 10** savent à qui s'adresser.

Plus de **8 secrétaires de mairie sur 10** ne font partie d'aucun réseau professionnel. Quasiment tous en éprouvent pourtant le besoin, tout en pratiquant les échanges informels sur les pratiques professionnelles entre collectivités.

Moins d'**1 secrétaire de Mairie sur 4** estime que les relations de travail avec leur intercommunalité ne sont pas suffisamment efficaces. Ils reconnaissent l'efficacité de la collaboration avec la Préfecture de L'Hérault, le Centre de Gestion de la Fonction Publique de L'Hérault, le Conseil Départemental de L'Hérault et l'Association des Maires (AMF/AMR).

Vous faites partie d'un ou plusieurs réseaux professionnels (associations, fédérations, unions...)



Vous avez l'occasion d'échanger sur vos pratiques professionnelles avec d'autres collectivités



LES CONDITIONS DE TRAVAIL AU QUOTIDIEN

Une charge de travail jugée élevée, des facteurs de pénibilité présents

Parmi les collectivités de L'Hérault, **4 secrétaires de Mairie sur 10** estiment que leurs conditions de travail se sont demeurées inchangées, près de **3 sur 10** qu'elles se sont dégradées depuis quelques années (pour l'essentiel du fait de l'accroissement de la charge de travail). Seuls moins de deux sur dix estiment qu'elles se sont améliorées.

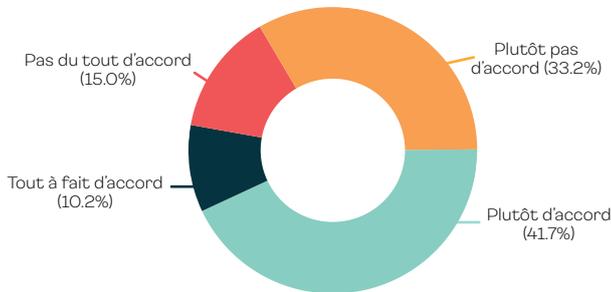
Près d'**1 secrétaire de Mairie sur 2** indique ne pas disposer d'un temps de travail suffisant pour effectuer son travail. Près de **9 sur 10** estiment subir de nombreuses interruptions dans leurs tâches de travail. Près d'**1 sur 2** s'estime dérangé pour des motifs professionnels en dehors des horaires de bureau, souvent ou très souvent.

Plus de **6 secrétaires de Mairie sur 10** disent continuer à penser au travail lorsqu'ils sont en repos, quelle que soit la taille de la collectivité. Plus de **4 sur 10** s'estiment stressé à cause de leur travail « tout le temps » ou « souvent », majoritairement pour des enjeux de charge de travail (**91%**).

1 sur 5 toutefois estime que l'organisation de son temps de travail ne lui permet pas de bien concilier vie professionnelle et vie personnelle. Quasiment tous estiment pouvoir prendre leurs jours de repos et de congés lorsqu'ils le souhaitent.

Pour autant, près d'**1 secrétaire de mairie sur 5** travaille sur des dossiers en dehors de ses horaires de travail à quelques reprises dans le mois, plus d'**1 sur 4** plusieurs fois par semaine, pour l'essentiel dans les plus grandes collectivités. De même, près d'**1 secrétaire de Mairie sur 2** s'estime contraint de consulter sa messagerie électronique professionnelle en dehors des horaires de travail, « souvent » ou « très souvent ».

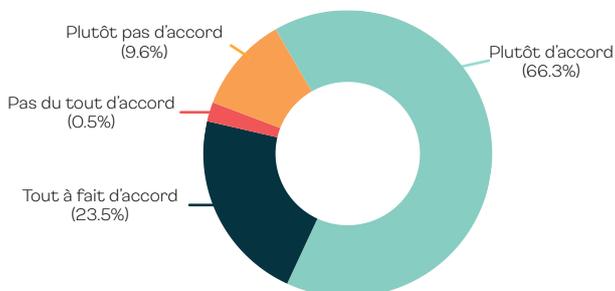
Vous disposez du temps nécessaire pour effectuer votre travail



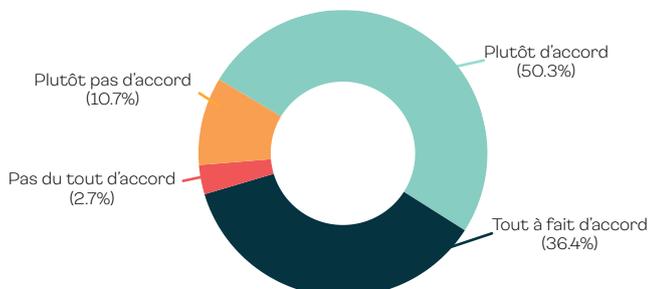
Vous connaissez vos responsabilités en matière de management hiérarchique des équipes



Vous disposez des compétences nécessaires pour accomplir vos activités de manière satisfaisante



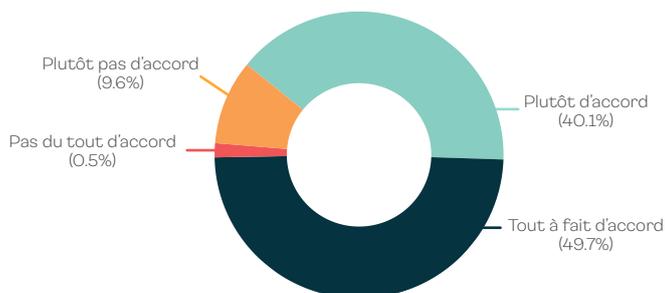
Vous avez la possibilité de développer vos compétences professionnelles



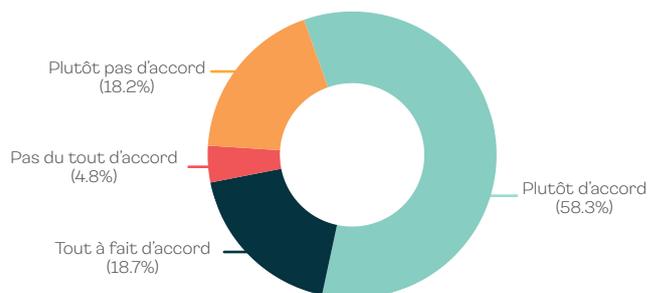
8,3/10

Une satisfaction globale élevée, quelle que soit la taille et la nature de la collectivité, accordée par les secrétaires de Mairie de l'Hérault aux conditions de travail dans leur collectivité.

Vous exercez un travail qui a du sens pour vous



L'organisation du temps de travail vous permet de bien concilier votre vie personnelle et votre vie professionnelle



Des facteurs de motivation nombreux au quotidien, dans un environnement en transformation qui interroge

L'autonomie, la nature des tâches, la qualité des relations avec les élus constituent les premiers facteurs de motivation.

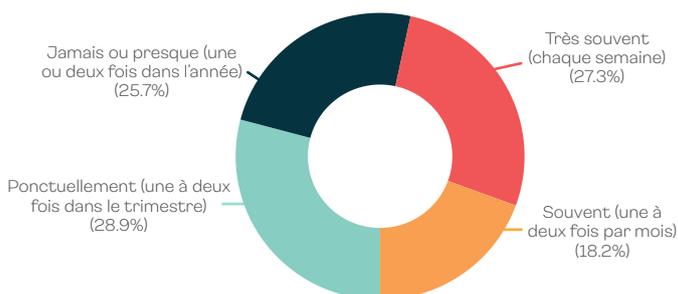
9 secrétaires de Mairie sur 10 estiment exercer un travail qui a du sens. Moins de 2 sur 10 indiquent constater des décisions et des pratiques de travail qui iraient à l'encontre de leurs valeurs.

Plus de **8 secrétaires de Mairie sur 10** estiment être correctement formés aux outils informatiques sur lesquels on leur demande de travailler, et disposer des compétences nécessaires pour accomplir leurs activités de manière satisfaisante, en ayant la possibilité de développer leurs compétences professionnelles.

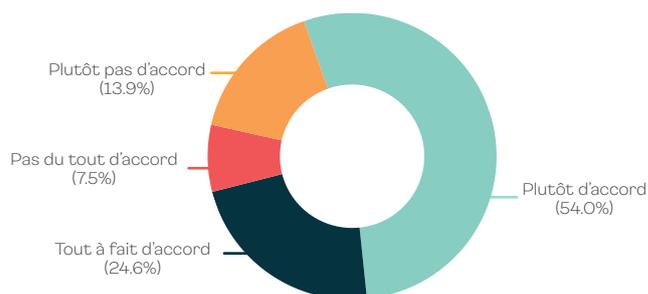
Plus de **9 secrétaires de Mairie sur 10** estiment disposer d'une autonomie suffisante pour exercer leur travail, et disposer d'un matériel adapté et en quantité suffisante pour exercer son métier, de locaux adaptés à leur activité, et pouvoir travailler dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité, quelle que soit la taille de la collectivité.

1 secrétaire de Mairie sur 5 ne se dit pas confiant quant à son avenir dans la collectivité, et estime ne pas être correctement informé des évolutions auxquelles doit faire face la collectivité.

Pour mieux absorber votre charge de travail, en dehors de vos horaires de travail vous vous sentez contraint(e) de travailler sur des dossiers



Vous êtes confiant(e) quant à votre avenir au sein de la collectivité



Que disent les textes ?

La Loi du 30 décembre 2023, pour revaloriser le métier de secrétaire général de mairie

Avant le 31 décembre 2027, dans les communes de moins de 3 500 habitants, les maires doivent nommer un agent secrétaire général de mairie (à temps partiel ou non complet) ou un directeur général des services. Grâce à un plan temporaire de requalification, jusque fin 2027, les secrétaires généraux de mairie de catégorie C pourront bénéficier d'une promotion interne en catégorie B.

À compter du 1er janvier 2028, dans les communes de moins de 2 000 habitants, les maires devront nommer un agent classé au moins de catégorie B pour assurer les fonctions de secrétaire général de mairie. Dans les communes de plus de 2 000 habitants, les maires devront nommer un agent de catégorie A en tant que secrétaire général de mairie ou Directeur Général des Services.

La loi crée en outre une voie de promotion interne pérenne pour les fonctions de secrétaire général de mairie. Les fonctionnaires de catégorie C relevant des grades d'avancement seront éligibles à un dispositif de promotion dérogatoire, après examen professionnel sanctionnant une formation qualifiante. Par ailleurs, en plus de la formation initiale, les secrétaires généraux de mairie recevront, dans l'année suivant leur prise de poste, une formation adaptée aux besoins de la collectivité concernée. Ils bénéficieront d'un avantage spécifique d'ancienneté pour le calcul de l'ancienneté requise au titre de l'avancement d'échelon.

La loi confie également aux Centres de Gestion une nouvelle mission obligatoire d'animation du réseau des secrétaires généraux de mairie.

« Véritable pilier et maillon incontournable de la vie locale, le/la secrétaire général de mairie a su (et dû) s'adapter à la complexité des procédures administratives. Responsable à part entière des services communaux et de la mise en œuvre des politiques municipales, il assure au quotidien l'appui technique, administratif et juridique des élus, et plus particulièrement du maire, dans tous les domaines d'intervention.

Pour répondre à la spécificité de ce poste multi facettes, ce métier nécessite de nombreuses qualités professionnelles humaines ainsi qu'un accès régulier à l'information et à la formation, d'autant plus que l'isolement de la fonction peut parfois entraîner lassitude et découragement.

La création d'un réseau dédié aux secrétaires généraux de mairie animé par le CDG de l'Hérault vient répondre à ces difficultés et proposer un indispensable espace d'échange et de ressourcement. En facilitant l'entraide et le partage d'expérience, ce réseau deviendra un véritable levier pour renforcer leur efficacité et leur bien-être professionnel.

Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à cette enquête et qui contribueront à l'animation de ce réseau. Votre engagement collectif est la clé pour bâtir un service public local toujours plus performant et humain.

Ensemble, continuons à soutenir celles et ceux qui, au cœur de nos territoires, font vivre l'action publique au quotidien. »

Sylvie MONTES
Directrice Générale des services du CDG 34

La mise en place du réseau départemental des secrétaires généraux de mairie

Le CDG 34 se fait fort de construire avec les secrétaires généraux(ales) de Mairie de l'Hérault un réseau départemental qui répondra au mieux à vos besoins !

Des pistes de travail ont déjà été identifiées au travers des résultats de l'enquête mais également lors des rencontres territoriales de mai 2024.

Ainsi le CDG 34 a pour ambition d'animer un réseau structuré qui permettra de :

- » favoriser la rencontre et les échanges sur les pratiques et se tenir informé des actualités juridiques ;
- » partager des outils professionnels, des connaissances et un savoir-faire ;
- » répondre aux interrogations des secrétaires et ainsi réduire l'isolement au quotidien.

Le réseau départemental porté par le CDG 34 s'inscrira dans la complémentarité des réseaux existants afin d'éviter les doublons.

Nous vous donnons ainsi rendez-vous dès le premier semestre 2025 !



© 2025

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement. Toute extraction, distribution, adaptation, reproduction, totale ou partielle d'informations de cette publication à des fins autres qu'un usage interne sans l'autorisation expresse est strictement interdite.