



## Agir en faveur de la coordination entre Élu et Secrétaire Général(e) de Mairie

La crise sanitaire aura une nouvelle fois montré au plus grand nombre le caractère essentiel des missions du monde territorial, et combien sa performance détermine la qualité de la vie quotidienne des usagers des services publics. Au fil de leurs activités, les agents territoriaux sont chaque jour amenés à faire preuve de responsabilité, d'autonomie, d'initiative pour assurer la performance du service rendu au citoyen.

Selon la nature de la collectivité, il revient au/à la Secrétaire Général(e) de Mairie<sup>(\*)</sup>, au Directeur Général des Services de mobiliser les ressources de l'employeur public et d'assurer la mise en œuvre du programme de mandature impulsé par le Maire. La pratique enseigne combien leurs conditions de travail peuvent être hétérogènes, alors même qu'ils représentent un vecteur essentiel de la performance et de la qualité de vie au travail au sein de la collectivité.

La qualité de la coordination entre Secrétaire Général(e) de Mairie, Directeur Général des Services et le Maire contribue dans une large mesure à la performance des activités de la collectivité.

En juillet 2021, le Centre de Gestion de l'Indre a souhaité conduire un « état des lieux » de l'organisation du travail des Secrétaires Généraux de Mairie, des pratiques managériales dans leur collectivité, de leur qualité de vie au travail, et de la coordination avec le Maire. Avec près de 60 % de participation, l'enquête réalisée a permis de mettre au jour des points forts nombreux, comme des voies de progrès possibles.



Un groupe de travail de Secrétaires Généraux de Mairie de l'Indre, réuni au printemps 2023, a élaboré dix « idées de pratiques professionnelles » pour agir au quotidien pour l'amélioration continue de la coordination entre le Maire et les Secrétaires Généraux de Mairie. Puissent ces « bonnes pratiques » donner matière à réflexion au sein de chaque collectivité : les services du Centre de Gestion de la Fonction Publique de l'Indre se tiennent à votre disposition pour en accompagner la mise en œuvre.

### **Xavier ELBAZ**

Président du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de l'Indre  
Maire de Villedieu-sur-Indre.

(\*) La Loi n° 2023-1380 du 30 décembre 2023 visant à revaloriser le métier de secrétaire de mairie a renommé les « secrétaires de mairie » en « secrétaires généraux de mairie ».

# 10 idées pour la meilleure coordination entre Élu et Secrétaire Général de Mairie

## 1. Un temps de travail du/de la Secrétaire Général(e) de Mairie organisé

Les Secrétaires Généraux partagent leur temps entre l'accueil des usagers et l'instruction des dossiers, procédures et projets de la collectivité. En dehors des temps d'échange planifiés, les Elus veillent à garantir aux Secrétaires Généraux des plages de travail de qualité pour conduire cette activité : en contenant les interruptions de tâches, en respectant les horaires de fermeture des services au public, en s'isolant hors du bureau du/de la Secrétaire Général(e) pour conduire leurs réunions ou passer leurs appels téléphoniques.



### LE REGARD DES ÉLUS

Réserver des plages de travail régulières à la gestion des dossiers complexes est essentiel, tout en veillant à garantir la qualité du service à l'usager, dans les communes rurales notamment.



### LE REGARD DES ÉLUS

Un cahier de liaison commun peut permettre une meilleure coordination entre les services, ou entre les agents qui partagent des mêmes missions. Une idée complémentaire : un message électronique en fin de journée pour rappeler au Maire les informations importantes, le tenir au courant du suivi des demandes des usagers.

## 2. Un cahier de liaison pour organiser le travail des services

Dans le respect des responsabilités hiérarchiques définies, l'Élu(e) et le/la Secrétaire Général(e) partagent avec les services un « cahier de liaison » dans lequel sont consignées les tâches à réaliser et les tâches menées à bien chaque jour.



### LE REGARD DES ÉLUS

Deux outils essentiels, au profit de la transparence des missions de chacun, pour définir ce qui peut être fait par chacun(e) mais aussi ce qui ne doit pas être fait (y compris pour les élus !), pour rappeler les attributions des supérieurs hiérarchiques et fonctionnels.

## 3. Une note de fonctionnement qui établit les liens hiérarchiques, un organigramme tenu à jour, connu et compris de tous

Une note de fonctionnement établit les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles au sein des services de la collectivité. Il détermine clairement qui est en charge de la conduite des évaluations professionnelles annuelles.

La collectivité tient à jour un organigramme exhaustif présentant la situation de chaque agent. Chaque modification de l'organigramme fait l'objet d'une présentation en réunion de service.



### LE REGARD DES ÉLUS

L'élu doit veiller au respect du cadre « vie professionnelle-vie personnelle » des secrétaires généraux de mairie et le rappeler aux usagers si nécessaire !

## 5. Un entretien d'évaluation annuel pour chaque agent

Chaque agent bénéficie d'un entretien annuel d'évaluation réalisé par son supérieur hiérarchique direct, comme prévu dans l'organigramme et la fiche de poste.



### LE REGARD DES ÉLUS

L'entretien professionnel est un outil managérial essentiel qui permet un temps d'échange privilégié qui va souvent au-delà du besoin réglementaire et des discussions du quotidien.

## 4. Un respect du droit à la déconnexion du/de la Secrétaire Général(e) de Mairie

Élus et Secrétaire Général(e) veillent à respecter les principes du « droit à la déconnexion ». En dehors des horaires de travail, durant les congés, les échanges de courriers électroniques, les appels téléphoniques, les messages sur téléphone portable doivent être restreints aux seules urgences de la collectivité ne pouvant attendre le retour du/de la Secrétaire Général(e), et ne pouvant pas être prises en charge par un autre agent de la collectivité.

## 6. Une fiche de poste pour chaque agent

Chaque agent de la collectivité dispose d'une fiche de poste qui définit clairement les tâches à accomplir, les exigences de polyvalence en cas de besoin de remplacement. La fiche de poste présente de manière explicite les liens fonctionnels et hiérarchiques qui existent. Les fiches de poste sont remises et tenues à la disposition de chaque agent.



### LE REGARD DES ÉLUS

La fiche de poste est essentielle pour cadrer les missions des agents et leur positionnement hiérarchique, sa formulation est importante. Elle ne doit toutefois pas empêcher les agents de répondre aux besoins ponctuels !



### LE REGARD DES ÉLUS

La formation est essentielle à tous les niveaux, même s'il est parfois complexe de mobiliser les agents, et de faire face aux contraintes des organismes de formation.

## 7. Un plan de formation pour chaque agent

Chaque agent bénéficie d'un plan de formation (de préparation aux concours, le cas échéant) établi avec l'encadrement.

## 8. Un règlement intérieur régulièrement actualisé et connu de tous

La collectivité établit son règlement intérieur dans lequel elle consigne l'ensemble des règles de fonctionnement des services de la collectivité. Le règlement intérieur est régulièrement enrichi, chaque actualisation fait l'objet d'une présentation en réunion de service.



### LE REGARD DES ÉLUS

Un règlement intérieur unique qui rassemble toutes les règles d'organisation de la collectivité est plus lisible qu'une compilation des notes de services. Le CDG propose d'ailleurs un modèle-type !

## 9. Une réunion de service régulière avec l'ensemble des agents

Régulièrement, la collectivité organise une « réunions de service » avec l'ensemble des agents. Le calendrier des réunions est défini longtemps à l'avance pour permettre à chacun de s'organiser. La collectivité fait son possible pour permettre la participation du plus grand nombre. À défaut, chaque service désigne un « référent » chargé de rapporter les informations aux absents.

La réunion est conjointement animée par l'Élu(e) et le/la Secrétaire Général(e). Lors de cette réunion, chaque service fait le point sur son activité. L'Élu(e) présente l'actualité municipale.



### LE REGARD DES ÉLUS

La réunion est essentielle dans la vie de l'équipe : pas moins d'une à deux réunions par an, organisée et définie en amont pour garantir la participation de tous !

## 10. Un point régulier entre Élu(e) et Secrétaire Général(e) de Mairie

Un point de coordination régulier est programmé et réalisé entre Élu(e) et le / la Secrétaire Général(e) (par exemple : tous les lundis matin). Ce point se déroule conformément à un ordre du jour récurrent, établi d'un commun accord (les faits marquants de la semaine précédente ; l'agenda de la semaine à venir, par exemple).



### LE REGARD DES ÉLUS

Au mois une réunion une fois par mois.

## CHRONOLOGIE DU PROJET

2021

- En 2021, un état des lieux pour mieux comprendre les enjeux de la qualité de vie et des conditions de travail des Secrétaires Généraux de Mairie.

2023

- Au printemps 2023, un groupe de travail de Secrétaires Généraux de Mairie pour passer du constat... à l'action.
- A l'automne 2023, l'initiative du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale de l'Indre est lancée à l'occasion des Rencontres Territoriales 2023 : déployer des réseaux de Secrétaires Généraux de Mairie sur plusieurs « bassins de vie » du département. Des premières démarches sont lancées.
- Dix idées pour inspirer l'amélioration continue de la qualité de vie au travail et les conditions de travail des Secrétaires Généraux de Mairie de l'Indre sont formulées par le groupe de travail.

2024

- Au printemps 2024, les travaux sont présentés au Comité Social Territorial du Centre de Gestion. Les élus enrichissent les travaux de leurs propres retours d'expérience, intégrés au support.

## ONT CONTRIBUÉ À LA RÉDACTION DE CE GUIDE

Jacques PALLAS, Maire de St Georges-sur-Arnon  
Annick FOURRÉ, 4ème adjointe de la Mairie d'Ardentes  
Hugues FOUCAULT, Maire de Bretagne  
Frédérique FOURRÉ, Maire-adjointe de Vatan  
Daniel CALAME, Maire de St Plantaire  
Sylvie CORVAISIER, Mairie de Diors  
Amandine LIMBERT, Mairie de Diors  
Stéphanie DUFORT Mairie d'Etrechet  
Véronique BRAULT, Mairie de Coings  
Angélique CROUZY, Mairie de Marôn  
Marie-France ALAPETITE, SIVU Pouligny-Saint-Martin / Vigoulant  
Marilyn CREPEY-TRIMBOUR, Mairie de Saint-Christophe-en-Bazelle  
Agnès DUCOUSSET, Mairie de La Berthenoux  
Laurence GEORGES, Mairie de Montgivray  
Cristina MACIAC, Mairie des Bordes  
Séverine TOURTE, Mairie du Menoux  
Magali THIMONIER, Mairie de Badecon-Le-Pin

Un travail coordonné par **Élodie COMBLET**, Responsable du Pôle Santé-Prévention du CDG 36 et **Pierre SOUCHON**, Président fondateur de Caracal Stratégies.



Centre de Gestion de la Fonction Publique de l'Indre  
21 rue Bourdillon - 36000 CHATEAUROUX  
Tél. : 02 54 34 18 20 - Fax. : 02 54 22 97 42  
Courriel : [cdgindre@cdg36.fr](mailto:cdgindre@cdg36.fr)