

PAR
PIERRE
SOUCHON

Docteur en sciences de gestion, dirige le cabinet de conseil Caracal Stratégies, membre du Cercle de l'Innovation de Paris Dauphine-PSL. Il accompagne le secteur public (collectivités territoriales, établissements sanitaires et médico-sociaux, services de l'État) dans leurs stratégies RH, l'amélioration continue de leurs pratiques managériales et de QVT.

SOMMAIRE

P. 2 Introduction

P. 4 Les secrétaires généraux de mairie : un portrait statistique

P. 5 Un travail fortement porteur de sens

P. 5 Des relations au travail de qualité

P. 6 Des conditions de travail exigeantes

P. 8 Des enjeux « métier » qui diffèrent selon la taille de la commune et le temps de travail

P. 9 Les enjeux managériaux des secrétaires généraux de mairie

P. 12 Synthèse des enseignements de l'étude

P. 13 Améliorer les conditions de travail des secrétaires généraux de mairie

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE

Un enjeu pour la qualité du service public local

Les élections municipales du printemps 2026 ont remis en lumière le rôle central des collectivités territoriales dans la vie quotidienne des citoyens. Au cœur de leur fonctionnement, le secrétaire général de mairie (environ 23 000 en activité aujourd'hui) constitue un acteur indispensable à la vie des communes de moins de 3 500 habitants. Ce métier est aujourd'hui en tension, marqué par des difficultés de recrutement, alors même que des départs massifs à la retraite sont attendus dans les prochaines années.

Une étude¹ conduite auprès de 4 500 secrétaires généraux entre fin 2024 et 2026 met en évidence l'hétérogénéité de leurs conditions de travail. Compte tenu de l'enjeu que représente la qualité du service public local pour la vie des usagers, quelles politiques construire pour agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail des secrétaires généraux de mairie et de l'attractivité du métier ?

1. Ce Repère présente une synthèse des enseignements d'une enquête réalisée par le cabinet Caracal Stratégies pour l'Association Nationale des Directeurs et Directeurs adjoints des Centres de Gestion (ANCDG) de la Fonction Publique Territoriale, relative aux conditions de travail des secrétaires généraux de mairie. Les études complètes sont téléchargeables sur le site de l'ANCDG. La méthode de l'étude se trouve à la fin du Repère.

PRÉSENTATION

Au cœur des préoccupations de la Chaire FIT² se trouve la compréhension du **travail réel**, tel qu'il s'exerce effectivement, avec ses contraintes et ressources, et dans son contexte systémique. C'est cette ambition qui motive la publication de la présente synthèse consacrée aux secrétaires généraux de mairie (SGM). En donnant à voir, à travers une enquête robuste, les conditions concrètes d'exercice de cette profession, cette étude entre en résonance directe avec **le cœur commun aux travaux de la Chaire** : valeurs et légitimités du travail, formes d'action collective et équilibres entre responsabilités et vulnérabilités.

Les résultats de cette enquête rencontrent plusieurs des thématiques qui constituent nos axes de travail. **La transformation numérique** apparaît comme un facteur ambivalent de qualité du travail : si elle facilite certaines tâches des SGM, elle contribue aussi à fragmenter et densifier leur activité, en renforçant les exigences d'immédiateté. Cette dynamique fait écho aux travaux de la chaire sur les technologies et les transformations du travail². De même, la grande autonomie du secrétaire général de mairie, liée à une forte charge de travail

faiblement régulée, renvoie à l'ensemble de nos travaux sur **les modèles de management « alternatifs »**³, dont certaines conséquences délétères sur **la santé au travail** ne sont plus à démontrer. Le rôle managérial des SGM, même lorsqu'il reste implicite, peut être assimilé à celui d'un manager intermédiaire dans d'autres types d'organisation.

On pourrait ici dresser un parallèle entre la faible attractivité actuelle du rôle de manager intermédiaire parmi les jeunes et celle du métier de SGM. **Les conditions d'attractivité** de certains métiers / fonctions font partie des questions investiguées par la chaire, particulièrement en ces temps de transition démographique⁴.

Enfin, **les enjeux de transmission des savoirs** et de montée en compétences des SGM renvoient à nos travaux sur le pilotage des savoirs face aux transitions⁵.

Dans toutes ces dimensions, le cas des SGM constitue un terrain particulièrement fécond pour nourrir une réflexion plus large sur les mutations contemporaines du travail et sur les leviers permettant de concilier qualité du travail, efficacité de l'action collective et soutenabilité des organisations.

Sophie Hooge,
co-titulaire de la Chaire FIT²

INTRODUCTION

Les élections municipales du printemps 2026 ont rappelé l'importance des collectivités territoriales (mairies, établissements publics de coopération intercommunale, notamment) dans le fonctionnement de la société française : la qualité des missions assurées par le monde territorial, l'efficacité de leur mise en œuvre, déterminent une part importante de la qualité de la vie quotidienne des citoyens, usagers des services publics.

Le secrétaire général de mairie est un acteur central du fonctionnement des collectivités territoriales de moins de 3 500 habitants. Il anime les équipes de la collectivité, et met en œuvre, sous l'autorité des élus, les politiques et les décisions de l'équipe municipale. Environ 23 000 secrétaires généraux de mairie sont aujourd'hui en activité.

À l'image de nombreux métiers de la fonction publique territoriale, le métier connaît aujourd'hui

2. Voir Canivenc S. et Cahier M-L. (2023). *Numérique collaboratif et organisation du travail : au-delà des promesses*, Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines. Quesson P. et Cahier M-L. (2025). *Travailler avec les IA génératives : outil bureautique ou game changer ?* Chaire FIT², Presses des Mines.

3. Voir Weil T. et Dubey A-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines. Canivenc S. (2025). *Les nouveaux modes de management et d'organisation* (1^{ère} éd. 2022), Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

4. Voir Canivenc S. (2023). *Les jeunes, des travailleurs comme les autres*, Chaire FIT², Presses des Mines. Bonnevay F. et Médioni P-E. (2024), *Le Capital Seniors*, Chaire FIT², Presses des Mines.

5. Tassigny L. et Hooge S. (2026). *La transmission des savoirs en entreprise face aux transitions*, Working paper n°6, Chaire FIT², février. Étude intégrale à paraître, automne 2026. <https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2026/02/exe-working-paper6-FIT2-BAT.pdf>

d'hui un fort enjeu d'attractivité. Métier « en tension⁶ », il est marqué par des difficultés de recrutement dans le contexte de nombreux départs à la retraite (près d'un tiers d'ici à 2030) et de conditions d'emploi jugées peu attractives (temps partiel, rémunérations faibles, forte charge mentale). Des initiatives récentes (Loi du 23 décembre 2023) visent d'ailleurs à revaloriser son statut, sa formation et ses perspectives de carrière.

Une enquête pilotée par l'Association Nationale des Directeurs et directeurs adjoints des Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale (ANCDG⁷), menée entre fin 2024 et 2026, a

donné la parole à près de 4 500 secrétaires généraux de mairie. Quel regard portent-ils sur leurs conditions de travail ? Comment les qualifient-ils ? Quelles en sont les principales caractéristiques ? Quels sont les déterminants de leur qualité de vie au travail ? Comment caractériser les enjeux managériaux auxquels ils se trouvent confrontés ? Un tel « état des lieux » a pour ambition de servir de base pour construire et déployer ensuite un plan d'actions à l'échelle de chaque Centre de Gestion (voir encadré 1), visant à améliorer les conditions de travail et accroître l'attractivité du métier de secrétaire général de mairie.

ENCADRÉ 1 - LES MISSIONS DES CENTRES DE GESTION DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE VIS-À-VIS DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE

Les Centres de Gestion de la Fonction Publique Territoriale sont des établissements publics locaux à caractère administratif institués par la loi du 26 janvier 1984, qui accompagnent dans chaque département les collectivités territoriales (au premier rang desquelles celles employant moins de 350 agents) dans la gestion de leurs personnels. Ils assurent notamment des missions comme l'organisation des concours, la gestion des carrières et l'appui juridique en ressources humaines. Il joue aussi un rôle de conseil et d'accompagnement pour aider les employeurs territoriaux à respecter leurs obligations et améliorer leurs pratiques de gestion.

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, ils ont la responsabilité d'animer un réseau des secrétaires généraux de mairie sur leur territoire. La mise en œuvre de ces réseaux est aujourd'hui en cours dans chaque département, selon des niveaux d'avancement variables.

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), leur 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, les sécuriser sur les conditions d'exercice de leur métier.

6. Un métier en tension est une profession pour laquelle les employeurs rencontrent des difficultés persistantes à recruter du personnel qualifié. Ces tensions peuvent être dues à différents facteurs : un manque de formation adéquate, des conditions de travail jugées difficiles (horaires pénibilité, exigences physiques ou émotionnelles), une image peu attractive (faible reconnaissance sociale ou salariale), une évolution démographique (départs massifs en retraite, vieillissement).

7. L'Association nationale des directeurs et directeurs adjoints des centres de gestion (ANCDG) rassemble près de la totalité des cadres dirigeants des centres de gestion de la fonction publique territoriale. Son principal objet est de valoriser l'institution « centre de gestion », à travers des rapports techniques et stratégiques.

LES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE : UN PORTRAIT STATISTIQUE

Le secrétaire général de mairie⁸ met en œuvre, sous l'autorité des élus, les politiques et les décisions de l'équipe municipale. Ses missions sont très diversifiées et nécessitent une forte polyvalence. Elles comprennent, notamment, la préparation et la rédaction des actes administratifs (délibérations, arrêtés), la gestion budgétaire et comptable, le management des agents de la commune, le suivi des dossiers d'urbanisme, des marchés publics ou encore de l'état civil, ainsi que l'organisation des services à la population (restauration, accueil périscolaire, petite enfance, notamment). 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.

Rappelons quelques chiffres pour poser le contexte. Au 1^{er} janvier 2026, la France compte 34 875 communes⁹ (y compris les DROM¹⁰). La grande majorité sont de petites communes rurales : plus de 26 000 communes comptent moins de 1 000 habitants, et environ 5 000 communes ont entre 1 000 et 5 000 habitants. La fragmentation communale française est un héritage direct des 44 000 paroisses de l'Ancien Régime, que les révolutionnaires de 1789 transformèrent en communes autonomes, produisant ainsi le maillage administratif le plus fin d'Europe.

Un peu moins de la moitié des secrétaires généraux de mairie exercent dans des communes de moins de 500 habitants, et 72 % dans des communes de moins de 1 000 habitants. Dans environ 10 % des cas, le secrétaire général de mairie y est le seul agent, dans 77 % des cas, la collectivité compte moins de 10 agents.

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

Actuellement, un secrétaire général de mairie sur deux (49 %) est employé de catégorie C, 35,7 % de catégorie B et 15,2 % de catégorie A¹¹. 84,5 % sont titulaires. La réforme engagée par la loi du 30 décembre 2023 prévoit qu'à partir du 1^{er} 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.

En termes de profils, la population des secrétaires généraux de mairie est essentiellement féminine, avec 91,5 % des effectifs. Près de la moitié (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 », et 28,6 % sont titulaires du baccalauréat.

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

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

8. 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.

9. Source : INSEE et DGCL (Direction générale des collectivités locales).

10. Départements et régions d'Outre-Mer.

11. Les catégories A, B et C correspondent aux trois principaux niveaux hiérarchiques et de rémunération de la Fonction publique, du plus élevé au moins élevé. C'est le niveau de diplôme requis pour accéder aux concours externes d'accès à ces emplois qui déterminent leur catégorie. La catégorie A correspond aux fonctions de conception et de direction. La catégorie B correspond à des fonctions d'application. La catégorie C correspond aux fonctions d'exécution,

UN TRAVAIL FORTEMENT PORTEUR DE SENS

Les témoignages sont explicites et convergents : le sens et l'utilité sociale du travail accompli constituent les facteurs premiers de la motivation et de l'engagement des secrétaires généraux de mairie. L'investissement dans un métier souvent qualifié de « métier-passion » est fortement perceptible.

L'autonomie dont ils disposent au quotidien, la nature des tâches réalisées, la qualité de leurs relations avec les élus, constituent d'autres facteurs importants de motivation. À l'inverse, la charge de travail, le niveau de rémunération et le manque de reconnaissance de leur travail (par les élus, les agents, les usagers) constituent les principaux freins à leur satisfaction au travail.

La charge de travail, le niveau de rémunération et le manque de reconnaissance de leur travail constituent les principaux freins à leur satisfaction au travail.

Les secrétaires généraux de mairie témoignent, dans leur grande majorité, d'un fort engagement dans la préparation du conseil municipal, et dans leur participation, parfois complexe, lorsqu'il se trouvent pris à parti dans des débats entre élus. Nombreux sont ceux qui font part de la dégradation des relations avec le public au cours des dernières années, de la complexification des tâches, pour partie liée aux transferts de compétences et au désengagement des services de l'État dans les territoires, enfin de la perte de sens et de l'isolement engendrés par la numérisation croissante des échanges avec leurs interlocuteurs.

DES RELATIONS AU TRAVAIL DE QUALITÉ

Les relations de travail sont jugées de qualité, marquées par la confiance avec le maire, ainsi que par une coordination satisfaisante avec les agents de la collectivité.

La qualité des relations entre les secrétaires généraux de mairie et leurs élus constitue un point fort de leurs conditions de travail. Ils se sentent très majoritairement écoutés, et estiment avoir la capacité à exprimer leurs opinions et à pouvoir faire part de leurs erreurs.

Les secrétaires généraux de mairie constituent le premier recours des agents de la commune, en cas de difficulté ou lorsqu'ils recherchent une information. Ces derniers leur témoignent du soutien, même si l'encadrement des agents n'est pas toujours facile, notamment lorsque les attributions de secrétaire général de mairie sont insuffisamment connues ou reconnues, ou lorsque les élus assurent eux-mêmes une part du management opérationnel des services.

Peu de secrétaires généraux de mairie affirment faire partie d'un ou plusieurs réseaux professionnels. Simultanément, ils sont aussi peu nombreux à travailler de manière complètement isolée. Une grande majorité indique participer à une variété de réseaux informels (échanges réguliers avec les pairs des collectivités limitrophes ou avec lesquels ils ont partagé des sessions de formation, échanges par le biais de syndicats professionnels, notamment). Les réseaux sociaux occupent une place importante dans le travail en réseau des secrétaires généraux de mairie (pages Facebook spécialisées, groupes WhatsApp), notamment pour s'informer, sans nécessairement qu'ils aient conscience du caractère parfois peu fiable et non régulé des informations qui figurent dans ces sources d'information.

Les secrétaires généraux de mairie indiquent, dans leur grande majorité, entretenir des échanges réguliers avec le Centre de Gestion, le Conseil départemental, leur Intercommunalité,

l'Association des Maires et leur Conseiller aux Décideurs Locaux¹², dont ils regrettent parfois le manque de disponibilité, ou avec un contact de proximité à la trésorerie départementale.

Ils accueillent d'un œil très favorable la création de réseaux départementaux, animés par les Centres de Gestion, notamment en matière d'opérationnalité des conseils et solutions proposés, de réactivité aux interrogations et de fiabilité et robustesse juridique des informations partagées. Ce sont avant tout l'échange et le partage de pratiques et d'expérience qui sont attendus de ce dispositif inauguré en 2024.

DES CONDITIONS DE TRAVAIL EXIGEANTES

DES PRATIQUES DE COORDINATION PEU FORMALISÉES

Si les pratiques de coordination entre élu et secrétaire général de mairie sont très diverses, elles sont le plus souvent informelles. L'enquête montre la diversité des usages, depuis le point « impromptu » en journée sans régularité ni anticipation, le café ritualisé du matin, jusqu'aux réunions programmées à échéances régulières. Lorsque la disponibilité de l'élu est faible en journée (du fait de son activité professionnelle, par exemple), des dispositifs alternatifs se mettent en place (échanges par messagerie, par SMS).

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

La question du management au quotidien est, à l'heure actuelle, peu abordée. Dans une part non négligeable de réponses, il est affirmé que « dans la collectivité, chacun sait ce qu'il a à faire » et que, de ce fait, toute pratique de management serait « inutile » : c'est le besoin même de management qui semble ici contesté, en lien sans doute avec l'autonomie affirmée dont bénéficient les secrétaires de mairie. On pourrait voir ici l'illustration, en sociologie des organisations¹³, d'un pouvoir informel lié à la zone d'incertitude¹⁴ que maîtrisent les secrétaires généraux de mairie, et qu'un formalisme procédural plus affirmé pourrait venir réduire.

Dans une part non négligeable de réponses, il est affirmé que « dans la collectivité, chacun sait ce qu'il a à faire ».

Peu de collectivités disposent d'un organigramme, une plus grande part dispose de fiches de postes et pratique l'entretien annuel d'évaluation. La nécessité d'un « plan de formation » est souvent contestée par les répondants. La mise en œuvre de formations se heurte au manque de temps disponible, parfois aux réticences des élus. L'exigence de continuité de service, la difficulté à être remplacé durant leurs absences, rendent les secrétaires généraux de mairie peu disponibles à des formations, d'autant qu'ils anticipent la charge de travail à rattraper à leur retour : « J'ai accès à la formation mais n'en fais pas, faute de temps pour m'y consacrer. C'est dommage ».

La formalisation des pratiques et des « manières de faire » (procédures, fiches de tâches, modes opératoires, « pas à pas » ...), y compris sur les actes essentiels de la collectivité ne souffrant pas d'interruption dans la continuité de service (état civil, urbanisme...), demeure un chantier

12. Depuis 2020, la direction générale des Finances publiques (DGFIP) a développé son réseau de proximité pour renforcer sa présence au sein des territoires et développer une offre de conseil au plus près des attentes des décideurs publics. Dans ce cadre, le conseiller aux décideurs locaux assure un conseil adapté et personnalisé au profit des élus locaux : conseil budgétaire et comptable, conseil en matière de dépenses et de recettes, conseil financier et fiscal, conseil économique et patrimonial.

13. Michel Crozier, *L'Acteur et le système*, 1977.

14. Le pouvoir informel se définit comme la capacité d'un acteur dans une organisation à contrôler des zones d'incertitude, c'est-à-dire des marges de liberté qui lui permettent de refuser des demandes ou de peser sur les décisions.

à conduire, dans la majorité des configurations. Face à l'enjeu d'assurer la continuité du service public, des pratiques alternatives se mettent en place : formation des élus aux tâches essentielles, polyvalence entre agents, organisation de remplacements croisés entre secrétaires généraux de collectivités limitrophes, par exemple.

CHARGE MENTALE ET DE TRAVAIL QUI MET L'ACTIVITÉ SOUS TENSION

L'expression d'une charge de travail très importante, et en augmentation, constitue l'un des points les plus importants mis en lumière par cette étude.

La charge de travail (rythme) et la charge mentale (intensité) des secrétaires généraux de mairie s'expriment par plusieurs facteurs en interaction.

Leur travail nécessite la maîtrise d'une grande variété d'expertises sur des domaines très nombreux et pointus, pour lesquelles les secrétaires généraux de mairie ne s'autorisent qu'un très faible « droit à l'erreur », considérant l'impact important de leurs actes sur la vie quotidienne des usagers, avec la crainte constante de passer à côté d'évolutions réglementaires déterminantes ou d'informations utiles. Ils doivent être autonomes et efficaces, en dépit du désengagement territorial des services de l'État, ce qui implique de recourir à de nombreux portails informatiques, tous différents et parfois complexes, qui concourent à renforcer une « exigence d'immédiateté » de la part des parties prenantes, tout en ajoutant à leur sentiment de solitude.

Leur charge mentale est aggravée par la conviction, vérifiée par l'expérience, qu'ils sont majoritairement les seuls à pouvoir exercer leurs missions dans la commune, et que toute absence met en péril la continuité de service à l'utilisateur. Leur besoin de bénéficier de temps de concen-

tration pour accomplir des tâches exigeantes se heurte à la nécessité de rester disponibles pour les élus (dont les passages à la mairie ne sont pas nécessairement annoncés ni ritualisés) et les usagers. Ils travaillent en outre fréquemment dans des bureaux partagés dans lesquels la concentration peut être difficile.

Les secrétaires généraux de mairie témoignent d'une faible capacité à exercer leur « droit à la déconnexion » en dehors des horaires de travail : ils sont nombreux à consulter leurs messageries ou à travailler à la maison en dehors des horaires, en ayant le sentiment qu'ils doivent demeurer disponibles à tout moment. Ils continuent fréquemment à penser au travail de manière soutenue en dehors des horaires dédiés, et à être stressés par leur travail. Les facteurs de stress les plus fréquemment évoqués sont la charge de travail pour près de neuf secrétaires généraux de mairie sur dix, les relations avec les élus et les relations avec les administrés. Les incertitudes liées à l'avenir professionnel sont également évoquées : risque ou opportunité d'un changement d'élus à chaque nouvelle mandature, regroupement des petites communes en « communes nouvelles », transfert de compétences à l'échelon intercommunal, par exemple. Ils sont également nombreux à témoigner du fait que le « management de la charge de travail » est généralement absent de leurs échanges avec les élus.

Les secrétaires généraux de mairie témoignent d'une faible capacité à exercer leur « droit à la déconnexion » en dehors des horaires de travail.

DES MOYENS MATÉRIELS SATISFAISANTS MAIS UNE RELATION CONTRASTÉE À LA DÉMATÉRIALISATION DES PROCESSUS

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

En revanche, ils (elles) témoignent d'une relation contrastée à la dématérialisation des processus administratifs, qui impacte fortement leur activité. Ils lui reconnaissent des vertus, telles que la capacité à faciliter certaines formalités pour l'usager, à conserver une meilleure traçabilité des démarches en cours et un meilleur archivage des actions réalisées, ainsi qu'un moyen susceptible d'accroître la qualité du service. Simultanément, ils soulignent la complexité générée par la grande diversité des portails existants, le peu de flexibilité de ces derniers, l'incapacité à joindre un interlocuteur expert en cas de difficulté – ce qui accroît leur sentiment d'isolement –, l'exigence croissante d'immédiateté générée par l'existence de ces portails, ainsi que la diminution des contacts avec les usagers, qui est pourtant l'une des sources de motivation et de sens dans leur travail quotidien.

DES ENJEUX « MÉTIER » QUI DIFFÈRENT SELON LA TAILLE DE LA COMMUNE ET LE TEMPS DE TRAVAIL

NOMBRE D'AGENTS DANS 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.

Lorsqu'il est l'unique agent de la commune (à temps plein ou à temps partiel), le secrétaire général porte la continuité du service public, en

mobilisant une « pluri-expertise », afin d'assurer l'ensemble des missions de la collectivité. Il coordonne l'instruction des dossiers de l'état civil, de l'urbanisme, le 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 sa présence. 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. « *Quand je tombe malade, la mairie s'arrête.* »

Dans les communes de deux à dix agents, c'est la coordination de l'équipe et la clarté du rôle managérial, qui figurent au cœur des enjeux du secrétaire général. Avec l'accroissement de l'effectif de la commune, les enjeux de coordination des activités au sein du collectif de travail apparaissent, alors même que les rôles et responsabilités demeurent encore peu formalisés. Entre agents, la gestion quotidienne repose majoritairement sur des échanges informels, 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 par le maire soulève l'enjeu de sa coordination avec le secrétaire général de mairie. « *On fait un peu de tout, mais sans organisation claire.* »

De onze à trente agents employés dans la commune, le besoin d'une organisation formalisée et pilotée s'affirme, avec la nécessité de structurer le fonctionnement des activités de la commune et la coordination entre les métiers. Le secrétaire général de mairie se positionne alors comme un « pivot managérial », tout à la fois expert technique et encadrant d'équipe. L'essor de pratiques managériales et la formalisation des outils associés sont attendus. « *On ne sait plus qui fait quoi, les infos ne circulent pas entre services.* »

Dans les communes de plus de trente agents, la structuration de l'organisation révèle de nouveaux enjeux de pilotage managérial face à la dynamique de spécialisation des métiers. Les enjeux exprimés par les secrétaires généraux de mairie se concentrent sur le pilotage des ressources humaines, le management des équipes et la coordination avec les élus. Une organisation trop hiérarchisée peut, en effet, venir restreindre la compréhension que les agents ont des activités de la commune, en même temps qu'elle éloigne l'encadrement du travail réel et des enjeux du terrain. « *On ne sait plus ce que font les autres services* ».

DES RYTHMES DE TRAVAIL QUI INFLUENT LES ENJEUX DU TRAVAIL

Au-delà de la taille de l'équipe de la commune, le temps de travail (temps plein, temps partiel) et les modalités d'emploi des secrétaires généraux de mairie (sur une collectivité ou sur plusieurs collectivités) influent sur leurs conditions de travail. Ces caractéristiques déterminent fortement le rapport à l'engagement, le niveau de fatigue et le sentiment d'équité.

Le temps de travail (temps plein, temps partiel) et les modalités d'emploi des secrétaires généraux de mairie (sur une collectivité ou sur plusieurs collectivités) influent sur leurs conditions de travail.

Quand ils occupent le poste à **temps plein** au sein d'une seule commune, les secrétaires généraux de mairie doivent être continuellement présents et disponibles ; ils constituent le repère stable et le pilier opérationnel de la collectivité. Cette permanence s'accompagne d'une charge mentale soutenue et d'une surcharge de travail souvent invisibles, liées à la multiplicité des tâches, qui ne rencontrent pas toujours la reconnaissance espérée : « *On fait tout, tout le temps, mais personne ne le voit* ».

Le temps partiel ne représente pas un allègement des responsabilités. Tout au contraire, il requiert de concentrer la charge de travail sur un volume horaire restreint, au risque d'un décalage patent entre « temps contractuel » et réalité des missions confiées. Les plages de présence réduites densifient la fréquence des échanges avec les élus, usagers, partenaires. L'exercice du travail à temps partiel constitue donc plutôt un facteur de tension dans le travail : « *On nous demande la même chose avec moins d'heures* ».

Lorsque le temps de travail est partagé entre plusieurs collectivités, il est parfois source de tension dans le travail et de fragmentation du sens, parce qu'il entraîne la multiplication des interlocuteurs (parfois jusqu'à trois ou quatre maires), et l'exigence pour le secrétaire général de s'adapter à des pratiques et attentes divergentes des élus, ou à des priorités concurrentes. Les déplacements fréquents et l'éclatement des journées de travail entraînent une fatigue marquée, et parfois un sentiment de perte d'identité professionnelle : « *Trois communes, trois maires, trois façons de faire.* » ; « *Je ne sais plus à qui je rends des comptes* ».

LES ENJEUX MANAGÉRIAUX DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE

Les enjeux managériaux auxquels sont confrontés les secrétaires généraux de mairie, du fait de la grande variété de leurs activités, ne sont pas forcément identifiés comme tels par les intéressés. L'autorité sur les agents des petites collectivités étant en pratique partagée avec les élus, souvent de manière informelle, les secrétaires généraux de mairie ne se vivent pas clairement comme jouant un rôle managérial, ni ne se reconnaissent de compétence particulière en la matière. L'étude montre pourtant la complétude des compétences managériales qui sont mobilisées, dans la pratique, par ces acteurs.

ENJEU MANAGÉRIAL #1 : 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 de toute activité managériale. Les secrétaires généraux de mairie doivent tout à la fois anticiper et planifier, pour sécuriser les décisions et arbitrages de l'Autorité Territoriale, tout en devant répondre aux sollicitations quotidiennes. Ils doivent, d'une part, organiser le travail, structurer et mobiliser les processus dans le respect des périmètres de responsabilité de chacun. Ils doivent également assurer la continuité et la qualité du service public, en garantissant la prise en charge réactive et de qualité des demandes des usagers (et des élus) de la commune.

La volonté d'être disponible en permanence pour tous fragmente leur temps de travail, entravant souvent la planification des tâches complexes (budgets, urbanisme, état civil, ressources humaines) dans des organisations souvent informelles qui reposent sur une extrême polyvalence : « *Avoir une pause ou une fermeture de mairie pour pouvoir se mettre à jour dans certains dossiers* ». Il leur est souvent difficile de prioriser les tâches entre demandes concurrentes. Ils doivent également faire preuve de réactivité face aux demandes des élus, « *alors que certains dossiers demandent du temps et des vérifications* ». Le recours aux plateformes de dématérialisation des processus administratifs accroît l'attente de réactivité de chacun, au risque de transformer chaque notification en une urgence à traiter, au détriment du travail planifié.

La volonté d'être disponible en permanence pour tous fragmente leur temps de travail, entravant souvent la planification des tâches complexes.

ENJEU MANAGÉRIAL #2 : STRUCTURER L'ORGANISATION DU 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 demande une capacité de coordination entre acteurs, de direction des équipes (au sens de diriger et de donner du sens), de pilotage de l'activité et d'engagement des agents au quotidien, ainsi que de contrôle et de mesure de la nature et pertinence des tâches accomplies.

Entre le secrétaire général et l'élu, la relation de travail est variable : entre relations de confiance motivantes et responsabilisantes, et fonctionnements instables, sources d'incompréhensions, d'insécurité et de tensions. L'absence d'outils managériaux entrave la distribution claire des responsabilités. « *Nous devons parfois rappeler que nous sommes là pour conseiller les élus, et non pour décider à leur place.* ».

Le partage de sens donné à l'information entre l'élu et le secrétaire général est également déterminant, afin d'éviter des distorsions entraînant des difficultés d'organisation et de suivi administratif. Il peut, en effet, y avoir une distance entre la demande politique de l'élu et le cadre juridique et administratif complexe auquel est assujéti le secrétaire général : « *Les élus attendent beaucoup, sans forcément comprendre nos contraintes légales.* » Le secrétaire général doit également accompagner les agents dans leurs missions à travers une dynamique collective autour des projets de la collectivité : « *Il faut motiver les agents et les mobiliser autour des projets portés par la municipalité.* » Des rituels stabilisés sont nécessaires à cette fin : « *Des réunions régulières avec les agents pour faire le point sur les dossiers et les difficultés rencontrées.* »

ENJEU MANAGÉRIAL #3 : FIABILISER LA CIRCULATION DE L'INFORMATION POUR PARTAGER LES DÉCISIONS

Savoir communiquer et faire circuler l'information pour éclairer et partager les décisions constitue un enjeu managérial clé pour les secrétaires généraux de mairie, ce qui s'avère

difficile dans les collectivités de taille réduite face à un déficit d'outils formalisés : *« La formalisation des procédures est mal acceptée par les agents, même au sein de la mairie. Il faut réclamer plusieurs fois ; la culture de l'écriture est absente de la collectivité. »*

Ils doivent également être en mesure d'analyser les situations et éclairer les décisions, à partir d'un environnement complexe (juridique, technique, financier), pour donner à l'exécutif la capacité à opérer les meilleurs choix. Dans le quotidien des petites collectivités, le secrétaire général de mairie occupe une fonction de « pivot relationnel », au carrefour de l'information entre les élus, les agents techniques, les usagers et les partenaires institutionnels, produisant une surcharge informationnelle issue de la multiplicité des canaux : *« Avec le nombre de courriels reçus quotidiennement, beaucoup trop de temps à passer pour en prendre connaissance avec précision, sans compter ceux qui peuvent être noyés dans la masse »*. Avec le risque *in fine* de se sentir oppressé au quotidien par une « pollution » informationnelle permanente : *« L'information arrive de partout, mais rarement celle dont j'ai besoin pour avancer sur les dossiers de fond. »*

ENJEU MANAGÉRIAL #4 : FAIRE VIVRE LE COLLECTIF DE TRAVAIL

Faire vivre le collectif mobilise des compétences managériales clés pour le secrétaire général de mairie, qui doit animer une communauté professionnelle portée par une culture commune, réguler les interactions, cultiver le sentiment d'appartenance, tout en veillant à la qualité des conditions de travail des agents. La qualité des collectifs de travail et de leur engagement constitue la ressource première des petites mairies. Les secrétaires généraux doivent, par exemple, veiller à l'accueil et à l'intégration des nouveaux agents, en en faisant un projet collectif d'équipe.

L'une des difficultés rencontrées par les secrétaires généraux de mairie provient du fait qu'ils ne sont pas toujours reconnus dans leur rôle d'encadrement des agents : *« En tant que secrétaire de mairie, notre position hiérarchique n'est pas toujours claire. On fait fonction de, mais on*

n'est pas toujours reconnu pour l'encadrement ». Il paraît donc nécessaire de répartir clairement au préalable les responsabilités hiérarchiques et managériales entre l'élu et le secrétaire général de mairie, de manière à légitimer l'action de ce dernier auprès des agents. Les secrétaires généraux aspirent à ce que les temps de management collectif soient davantage que des moments techniques de traitement des dossiers, pour devenir des espaces de dialogue destinés à susciter de la motivation et à donner du sens à l'action publique. Ils souhaitent aussi organiser des temps de « respiration collective » entre agents de la mairie pour alimenter l'engagement durable, renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance : *« La mise en place d'un repas avec le maire et les agents pourrait permettre d'échanger sur un plan plus convivial. »*

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

ENJEU MANAGÉRIAL #5 : S'APPUYER SUR LE RÉSEAU ET LA FORMATION POUR PRÉVENIR L'ISOLEMENT PROFESSIONNEL

Parvenir à développer les compétences, pour soi comme chez les autres, structurer et mobiliser des réseaux, constituent des fondamentaux de l'action managériale des secrétaires généraux de mairie, tant cela conditionne leur capacité d'analyse et de communication dans un environnement juridique et technique évolutif.

Les réseaux permettent de lutter contre l'isolement professionnel. Dans ce but, les secrétaires généraux de mairie tentent de structurer des relations avec leurs pairs des communes limitrophes, afin de développer entraide et partage d'expérience. Ils apprécient également les réseaux animés par les Centres de Gestion, la rencontre d'acteurs institutionnels de référence,

et la connaissance de l'ensemble des collègues du département : « *Le soutien du CDG est primordial, surtout lors de la mise en place de nouvelles réformes complexes.* » Organiser des coopérations à l'échelle intercommunale pour prendre en charge la complexification du métier, en mutualisant les moyens et les expertises, et en développant le travail transversal collectif, pourrait représenter une réponse intéressante à leurs difficultés : « *La mise en commun de moyens entre petites mairies permettrait d'avoir des spécialistes sur certains dossiers.* »

En effet, les secrétaires de mairie ressentent le besoin de monter en compétence 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 à la formation : « *Se former est un parcours du combattant quand on est seul en mairie : qui assure l'accueil pendant ce temps ?* »

SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Dans le contexte d'une réduction des marges de manœuvre budgétaires des collectivités et de maîtrise des déficits publics, le métier de secrétaire général de mairie connaît aujourd'hui un déficit d'attractivité parmi les métiers de la fonction publique territoriale. Il se trouve à la croisée d'enjeux multiples.

Un métier engagé mais sous pression. Les secrétaires généraux exercent un métier de passion, porteur de sens pour l'immense majorité d'entre eux. Ils bénéficient globalement d'une relation de qualité avec les élus et témoignent d'une autonomie appréciable. Toutefois, leur charge de travail est élevée, en plus que d'être fragmentée : interruptions fréquentes, difficulté de déconnexion et stress sont largement répandus.

Des pratiques managériales peu formalisées. Malgré l'implication des secrétaires généraux de mairie, les collectivités manquent souvent

d'outils de management : seule la moitié d'entre elles disposent d'un organigramme, et une sur cinq d'un plan de formation. La coordination avec les élus repose majoritairement sur des relations informelles, sans structuration systématique. 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 attendent beaucoup dans ce but des réseaux départementaux.

Des conditions matérielles généralement satisfaisantes, mais des défis liés à la dématérialisation. Si l'équipement matériel et son renouvellement sont jugés satisfaisants, la numérisation croissante des activités, bien que porteuse d'efficacité, accroît aussi la complexité du travail et le sentiment d'isolement du secrétaire général de mairie face à son écran.

Conditions de travail et attentes par rapport à celles-ci ne sont cependant pas homogènes, et restent dépendantes de plusieurs facteurs, parmi lesquels le nombre d'agents employés dans la collectivité, l'ancienneté du secrétaire général de mairie dans la fonction, et les modalités de leur temps de travail (plein temps, temps partiel, temps partagé entre plusieurs collectivités). **Il n'y a donc pas un, mais plusieurs profils de secrétaires généraux de mairie**, chacun étant en attente d'accompagnements et d'améliorations spécifiques.

La majorité des secrétaires généraux de mairie ne se vivent pas comme des managers, mais avant tout comme des multi-spécialistes. L'enquête met au jour l'existence d'un paradoxe : les secrétaires généraux minorent ou ne sont pas conscients de **la dimension managériale de leur activité**, tout en donnant à voir, à la lecture de leurs récits et témoignages, que leurs pratiques possèdent un grand nombre, voire tous les attributs du rôle managérial, sans pour autant être reconnu comme tel. En effet, les secrétaires généraux de mairie doivent, au fil de leurs activités, tour à tour anticiper, planifier, organiser et coordonner, contrôler et mesurer, analyser, diriger, fédérer, communiquer, agir – autrement dit, assurer

l'ensemble des dimensions du management au sens où ses penseurs historiques (Fayol, Hopf, Gulick, Smiddy, Mintzberg, Drucker) ont caractérisé et structuré la discipline. Une telle situation entrave la performance du fonctionnement général de la collectivité, en ne permettant pas une bonne distribution des tâches entre élu et secrétaire général de mairie, de même qu'entre secrétaire général de mairie et agents. La priorisation des activités, la mise en œuvre de modes opératoires générateurs de qualité de vie au travail au bénéfice des agents employés, sont ainsi souvent « empêchés ». Cet état de fait nuit à l'attractivité générale du métier et à la fidélisation dans la fonction des agents en poste.

Comment, à la lumière de tels enseignements, construire une politique structurée d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail des secrétaires généraux de mairie ?

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE

Les enseignements de cette étude conduisent à formuler, en première approche, quatre axes de travail opérationnels de premier niveau, contribuant chacun à la qualité de vie au travail des secrétaires généraux de mairie.

Valoriser la coordination entre élus et secrétaires généraux. La qualité du lien avec l'Autorité Territoriale est essentielle, mais les pratiques de management demeurent souvent improvisées. Reconnaître et qualifier le caractère spécifique du management en petite collectivité, promouvoir une culture managériale partagée, apparaît comme un levier d'amélioration de l'efficacité et du bien-être au travail (répartition des responsabilités entre élus et secrétaire général de mairie, organigrammes, fiches de poste, procédures essentielles). Le renforcement des parcours de formation existants sur le volet managérial, le développement de formations conjointes du « binôme élu-secrétaire général »

de mairie, constituent des voies d'action concrète, aujourd'hui attendues de la part des secrétaires généraux de mairie.

Structurer et soutenir les réseaux professionnels. Face au risque d'isolement, la montée en puissance des réseaux départementaux constitue une opportunité forte. Pour ajouter de la valeur aux réseaux improvisés qui existent déjà, ceux-ci doivent proposer bien plus qu'un espace d'échange informel : mutualisation d'outils, accompagnement juridique, analyse des évolutions réglementaires. Pour réussir, ces réseaux doivent allier proximité, réactivité et qualité d'expertise, tout en respectant les contraintes de temps des secrétaires généraux. Mettre en œuvre dès à présent un « observatoire des réseaux départementaux » pour en mutualiser les bonnes pratiques, en accélérer l'essor et la performance dès les premières années de leur existence, apporterait un surcroît de soutien rapide aux secrétaires généraux de mairie.

Renforcer la qualité de vie au travail et la prévention des risques professionnels. La charge de travail et le stress associés sont des réalités omniprésentes dans la profession. Il devient indispensable d'outiller les secrétaires généraux pour mieux diagnostiquer et gérer leur charge de travail (par des outils de planification et de management de la charge, de gestion du temps, de régulation concertée avec les élus et de mutualisation des moyens), et de développer une culture de la prévention en matière de santé au travail. La qualité de vie au travail doit être pensée comme une condition stratégique du bon fonctionnement des petites collectivités, en s'appuyant sur des pratiques simples mais efficaces (en retenant chacune des dimensions de la QVCT au sens de l'ANACT : qualité de l'aménagement du poste de travail et du matériel mis à disposition, temps de coordination et moments de convivialité ritualisés, qualité des processus de partage de l'information, plan de sobriété informationnelle, par exemple).

Accompagner les évolutions du métier et anticiper les mutations à venir. L'amélioration continue de l'accès à la formation, la valorisa-

tion de l'expertise métier (requalification des secrétaires généraux de mairie de catégorie C en catégorie B et de B en A), et la reconnaissance du rôle central de ces professionnels (mise en œuvre de plans de formation renforcés), doivent s'inscrire dans une approche durable, pour consolider l'attractivité et la résilience de la fonction (organisation de dispositifs de remplacement avec le Centre de Gestion ou l'intercommunalité pour faciliter l'accès à la formation et la prise effective des congés).

Mais au-delà de ces quatre axes opérationnels, une prise de recul montre combien la situation étudiée fait système. Cette échelle d'analyse sera indispensable pour parvenir à bâtir des voies de progrès à l'échelle des enjeux mis au jour.

Adopter une approche systémique. Les différents leviers sont en interdépendance forte, et les actions à mettre en œuvre doivent être pensées en tenant compte de ces interactions qui lient le travail du secrétaire général de mairie, les modalités d'exécution du mandat de l'élu, les attentes des usagers vis-à-vis de la qualité du service rendu, la coordination avec les parties prenantes institutionnelles (Services de l'État, Département, intercommunalité) et les contraintes budgétaires : mettre en place des procédures ne doit pas risquer d'amointrir l'autonomie et la réactivité qui fondent une part de la qualité du service à l'utilisateur ; développer la fonction managériale du secrétaire général de mairie ne doit pas venir réduire le temps qu'il consacre à l'exécution des tâches, indispensable dans les petites communes ; promouvoir la qualité de vie au travail ne doit pas se faire au détriment du volume horaire légal de travail, etc. De toute évidence, élus, secrétaires généraux de mairie, agents, usagers, partenaires institutionnels, constituent un système d'acteurs interdépendants, dont la lecture des interactions « deux par deux », nécessaire mais non suffisante, ne permet pas de rendre compte de toute la complexité.

Au regard des enjeux majeurs auxquels l'organisation actuelle doit faire face (assurer le service public local sous une contrainte budgétaire durable, et dans le contexte des « grandes

transitions » numérique, démographique, environnementale, sociétale, voire démocratique et institutionnelle), le « prolongement par continuité » des modes opératoires actuels ne suffit probablement pas à lui seul. Les actions de premier niveau doivent s'accompagner d'une réflexion sur les conditions d'une transformation systémique du service public local, seule à même d'inventer des principes d'action à la hauteur des enjeux.

En définitive, le métier de secrétaire général de mairie apparaît comme un observatoire pour répondre à la question centrale du « mieux-travailler » dans la fonction publique. Des expériences actuelles de mise en place d'espaces de parole sur le travail, d'une place intelligemment pensée de l'IA aux côtés des agents, d'un investissement dans la prévention des risques professionnels et dans la santé et sécurité au travail, physique comme mentale, témoignent du fait que se préoccuper de la QVCT des agents de la fonction publique répond à un souci de performance et de bonne gestion du service public.

Le métier de secrétaire général de mairie apparaît comme un observatoire pour répondre à la question centrale du « mieux-travailler » dans la fonction publique.

MÉTHODE DE L'ÉTUDE

En septembre 2024, l'ANDCDG a souhaité dresser un état des lieux de la qualité de vie et des conditions de travail des secrétaires généraux de mairie, dans la perspective du développement de leurs réseaux départementaux.

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

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

L'enquête était composée de 80 questions environ (questions fermées, quelques questions ouvertes). Elle a été déployée par le recours à un logiciel d'enquête spécialisé, selon une méthodologie respectant l'ensemble des exigences RGPD.

Vingt-trois centres de gestion se sont engagés dans la démarche : Alpes-Maritimes (04), Calvados (14), Eure (27), Ille-et-Vilaine (35), Indre (36), Isère (38), Loir-et-Cher (41),

Loire-Atlantique (45), Lozère (48), Manche (51), Mayenne (53), Morbihan (56), Oise (60), Orne (61), Puy de Dôme (63), Saône-et-Loire (71), Haute-Savoie (74), Seine-Maritime (76), Somme (80), Var (83), Vendée (85), Vosges (88).

Sur la totalité de l'échantillon, ce sont près de 8 000 secrétaires généraux de mairie qui ont été destinataires de l'enquête. Avec plus de 4 400 réponses complètes reçues, le taux de participation est de plus de 55 %, garantissant la bonne représentativité des résultats.

À 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 (Lisa Chevalier, Diane Dupuis, Eléonore de Goulaine, Juliet Hiseni-Duclos) pour conduire une analyse structurée de l'ensemble des verbatims et témoignages collectés dans le cadre de l'enquête : les travaux ont été codirigés par Serge Perrot, professeur en sciences de gestion et directeur du Master 2 CIM. Tous nos remerciements à Albert David et Sébastien Damart, professeurs au sein du laboratoire M-LAB de l'université Paris Dauphine-PSL, pour leurs contributions.

