



Qualité de vie au travail et organisation du travail des secrétaires généraux de mairie et DGS des communes de moins de 3500 habitants du Morbihan

Enquête 2024



Gaëlle STRICOT
Présidente
Centre de gestion de
la fonction publique
territoriale du Morbihan

Les secrétaires généraux de mairie (SGM) occupent une **fonction essentielle** au sein de nos communes. À la croisée des enjeux politiques et administratifs, ils constituent avec l'autorité territoriale un binôme clé pour assurer la mise en œuvre des politiques publiques et garantir la continuité du service public de proximité.

Les SGM sont le trait d'union entre la **vision politique** des élus et l'**action publique** quotidienne.

Dans nos communes, en particulier les plus petites, elles / ils sont à la fois conseillers, gestionnaires, animateurs... Ce sont les **interlocuteurs privilégiés** des élus, des agents et des administrés.

C'est avec enthousiasme que le Centre de Gestion du Morbihan (CDG 56) accueille la mission confiée par le législateur à travers la loi du 30 décembre 2023 : animer un réseau structuré de SGM. Cette évolution vient reconnaître et renforcer une relation déjà forte entre ces professionnels et le CDG 56.

Le métier de SGM évolue et se transforme sous l'effet des réformes, des exigences croissantes des usagers et de l'accélération des transitions territoriales. Face à ces défis, il est impératif de leur apporter un **accompagnement** à la hauteur de leur engagement.

C'est pourquoi, à l'été 2024, le CDG 56 a lancé une enquête de grande ampleur auprès des SGM et DGS des **187 communes de moins de 3 500 habitants** du Morbihan. L'objectif : établir un état des lieux de l'organisation du travail et de la qualité de vie au travail des SGM, tout en veillant à inscrire le futur réseau en synergie avec les dispositifs existants. Ces travaux ont été enrichis par un colloque-atelier qui s'est tenu le 5 décembre 2024, réunissant une trentaine de SGM, qui a permis d'esquisser des perspectives prometteuses pour structurer ce réseau.

Ces actions marquent une première étape vers un accompagnement renforcé des SGM. Place désormais à la construction d'un réseau opérationnel et fédérateur !



L'enquête du Centre de Gestion du Morbihan en chiffres clefs

- Une enquête en ligne réalisée entre le 13 juin 2024 et le 23 août 2024 par le cabinet Caracal Stratégies (partenaire de Diot-Siaci, assureur du contrat « Groupe » d'assurance statutaire porté par le CDG 56),
- Une cinquantaine de questions pour disposer d'un diagnostic partagé des points forts, des domaines d'amélioration des pratiques, identifier les attentes des secrétaires généraux de mairie du Morbihan,
- 187 destinataires secrétaires généraux de mairie et DGS des collectivités territoriales du Morbihan de moins de 3 500 habitants (nommés SGM dans l'exposé de la note),
- 151 répondants, garantissant la qualité de l'état des lieux. Merci à tous de votre confiance !





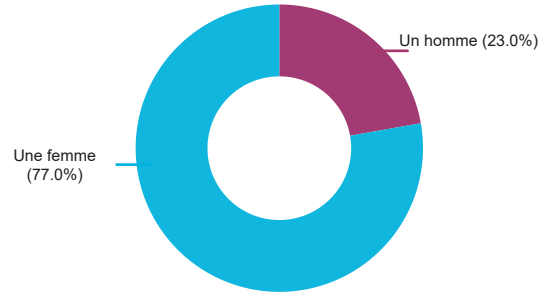
Les secrétaires généraux de mairie du Morbihan : Qui sont-ils ?

Une population majoritairement féminine (77%), employée au grade d'attaché (34,2% des cas), diplômée d'au moins deux années d'études supérieures (plus de 75%).

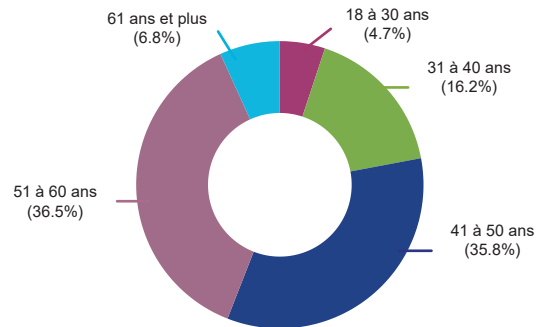
Une ancienneté élevée, à l'image de celle constatée dans la Fonction Publique Territoriale

Près de trois secrétaires généraux de mairie du Morbihan sur dix ont plus de 40 ans en 2024, en cohérence avec la pyramide des âges de la Fonction Publique Territoriale.

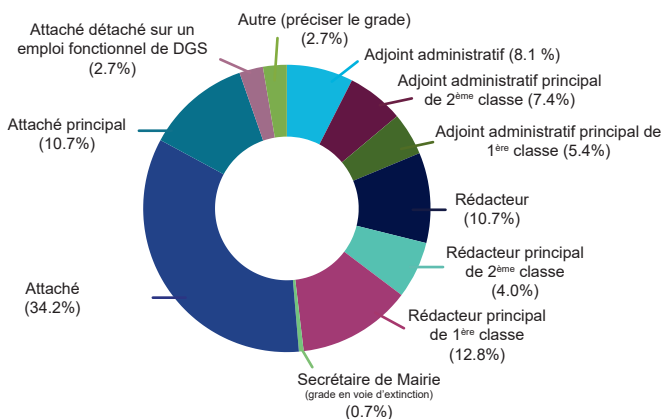
Vous êtes :



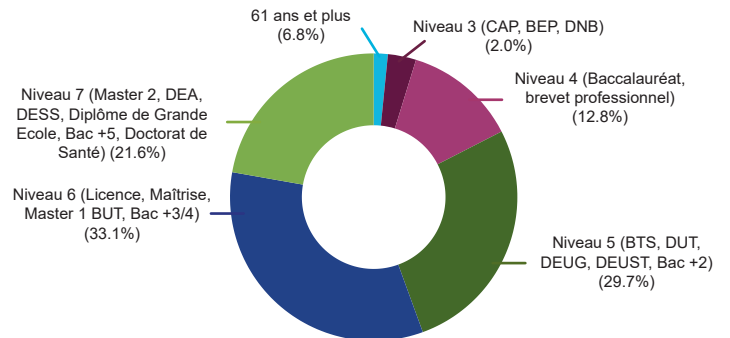
Votre âge :



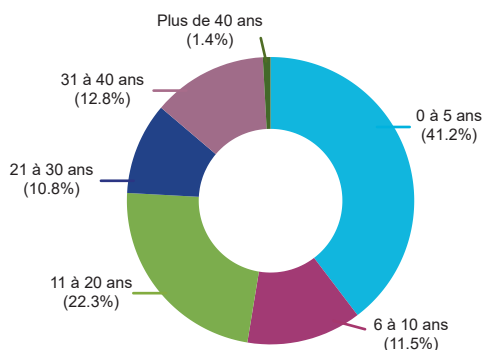
Votre grade :



Votre niveau d'études :



Votre ancienneté dans votre poste actuel :



Une ancienneté réduite dans le poste

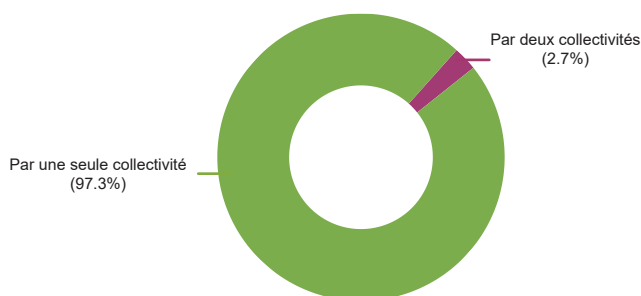
41,2% des secrétaires généraux de mairie du Morbihan sont employés sur leur poste actuel depuis moins de 5 ans.

97,3% sont employés par une seule collectivité, 93,2% sont à temps plein, et 87,8% sont titulaires de la fonction publique territoriale.

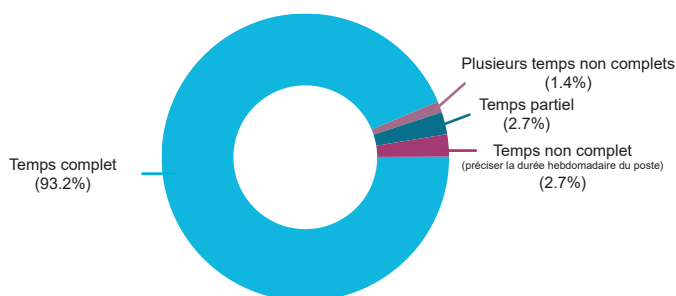
Des employeurs de taille humaine

Près de neuf collectivités sur dix emploient moins de trente agents (40,6%, moins de dix agents) et près de sept collectivités sur dix comptent moins de mille habitants.

Vous êtes employé(e) :



Votre temps de travail :



Les collectivités territoriales du Morbihan

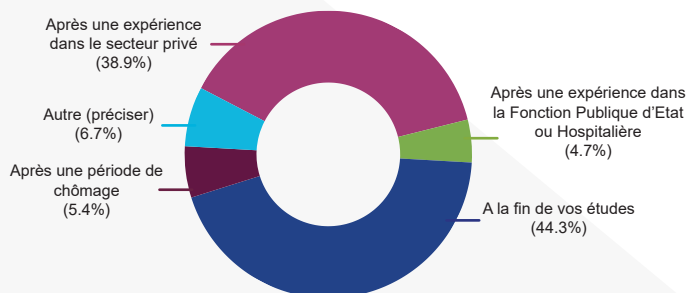
Au 1^{er} janvier 2024, le Morbihan comptait 249 communes et 13 établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre, totalisant 20 000 agents environ. 191 collectivités comptaient moins de 3 500 habitants (Source : AMF).



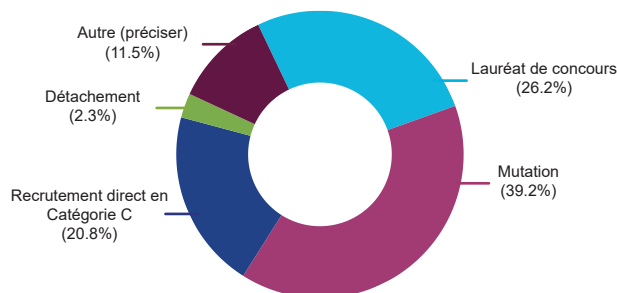
Des parcours diversifiés pour accéder aux fonctions de secrétaire général de mairie

C'est le plus souvent par la voie de la mutation (39,2%) ou du concours (26,2%) qu'ils ont été recrutés sur le poste actuel, après des parcours variés : à la fin des études pour plus de quatre secrétaires généraux de mairie sur dix, après une expérience dans le secteur privé pour une proportion quasiment comparable (38,9%).

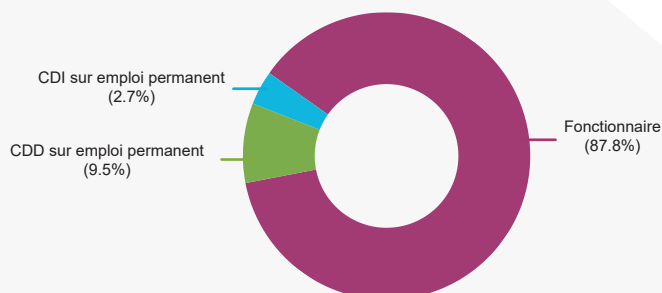
Vous avez intégré la Fonction Publique Territoriale :



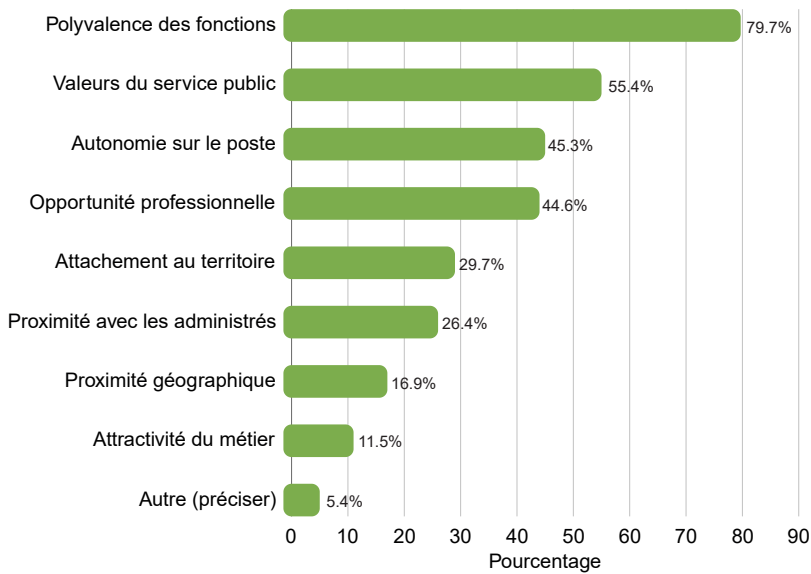
Votre mode de recrutement sur le poste actuel :



Vous avez le statut de :



Vous avez souhaité exercer le métier de secrétaire général de mairie pour la(les) raison(s) suivante(s) :

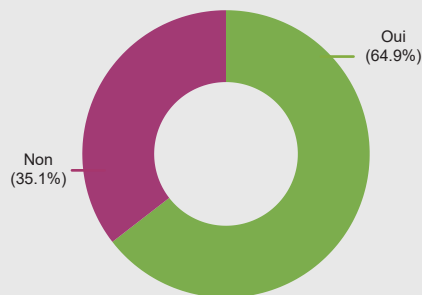


Le sens du service public au cœur de l'engagement

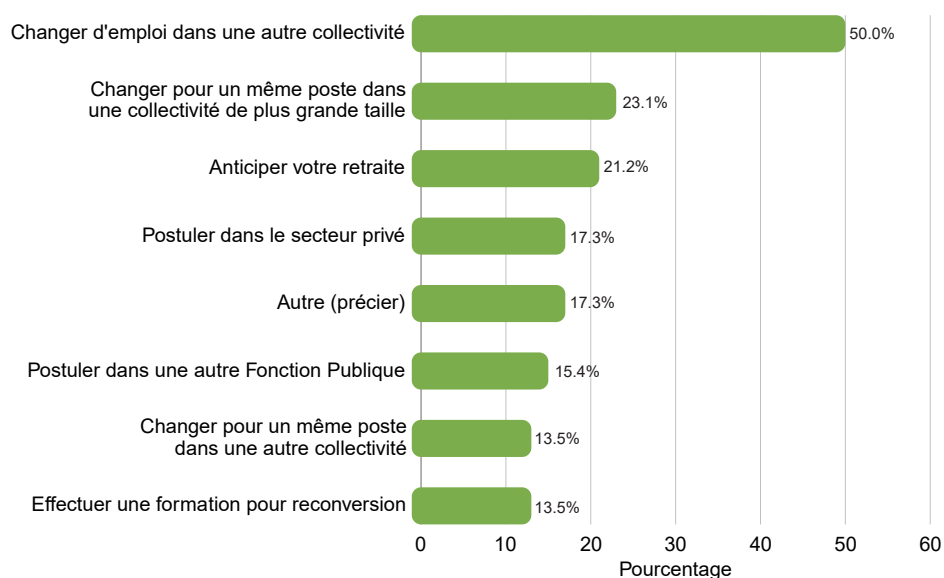
C'est l'attrait pour la polyvalence des fonctions (79,7%), le souhait de servir les valeurs du service public (55,4%) et l'autonomie sur le poste (45,3%), qui constituent les premiers facteurs de motivation qui ont conduit à choisir le métier de secrétaire général de mairie, et ce, quelle que soit l'ancienneté sur le poste.

Toutefois, plus d'un secrétaire général de mairie du Morbihan sur trois envisage un changement de cap professionnel dans les cinq prochaines années : au profit d'un poste similaire dans une collectivité identique ou de plus grande taille, pour rejoindre le secteur privé ou une autre fonction publique.

Vous envisagez votre avenir professionnel sur les mêmes fonctions au sein de votre/vos collectivité(s) pendant au moins 5 ans :



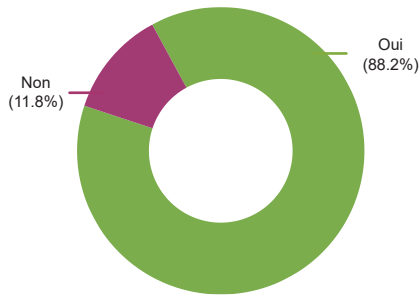
Vous souhaiteriez (plusieurs réponses possibles) :



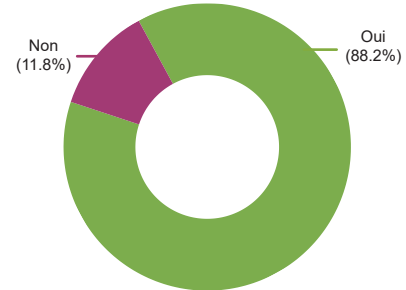


Les pratiques managériales de votre collectivité

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



Chaque agent de la collectivité dispose d'une fiche de poste actualisée précisant ses missions, son rattachement hiérarchique :



Une répartition claire des responsabilités avec les élus

Dans plus de sept collectivités sur dix (70,7%), la répartition des responsabilités entre les élus et les secrétaires généraux de mairie est claire, dans des proportions constantes quelle que soit la taille de la collectivité. L'encadrement des équipes techniques et administratives y est majoritairement assuré par le secrétaire général de mairie, avec un engagement fort des élus dans les plus petites collectivités.

Des organisations de travail et un management des compétences à optimiser

Près de 90% (88,2%) des collectivités disposent d'un organigramme des services tenu à jour (dans des proportions moindres dans les plus petites communes), et de fiches de postes actualisées pour chacun de leurs agents, quelle que soit la taille de la collectivité. Plus de huit agents sur dix bénéficient d'un entretien annuel, de manière croissante avec la taille de la collectivité (66,7% dans les communes de moins de 500 habitants). En revanche, seul un tiers d'entre elles (31,9%) dispose d'un plan de formation des agents.

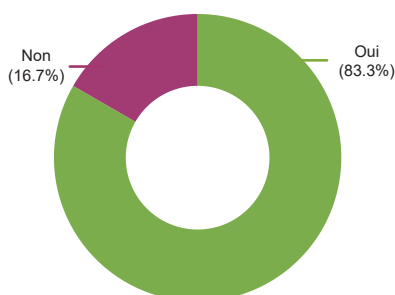
Des réunions de service régulières, les outils de suivi à développer

72,8% des collectivités organisent régulièrement ou ponctuellement des réunions de service, majoritairement animées par le secrétaire général de mairie, quelle que soit la taille de la structure. Leur contenu y est riche, mais leur déroulement peu formalisé : seul un tiers des collectivités prépare un ordre du jour (34,6%) et diffusent un compte-rendu (29%).

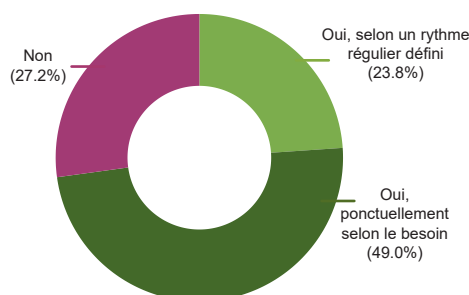
Une participation forte au Conseil Municipal

Près d'un secrétaire général de mairie sur deux (46,9%) effectue un point hebdomadaire de coordination avec le maire de la commune. La quasi-totalité (99,3%) assiste au Conseil Municipal, une majorité y partage son expertise (83%).

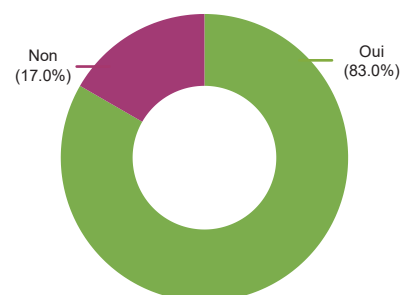
Chaque agent de la collectivité bénéficie d'un entretien d'évaluation annuel :



Des réunions de service sont organisées dans votre collectivité :



Votre expertise est sollicitée lors des séances du Conseil Municipal :



Une prévention des risques professionnels à structurer davantage

Si près de deux collectivités sur trois (64,9%) indiquent disposer d'un document unique (proportion croissante avec la taille de la collectivité), seule près d'une sur cinq (16,9%) considère qu'il est régulièrement actualisé. Moins d'une collectivité sur dix a adossé un plan d'actions à son évaluation des risques professionnels.

Toutes les collectivités adhèrent à un service de médecine professionnelle et préventive. Dans plus de neuf cas sur dix les avis que formule le médecin du travail sont pris en compte. Une collectivité sur trois remplace systématiquement les agents absents

La qualité de vie au travail, un enjeu croissant pour les collectivités

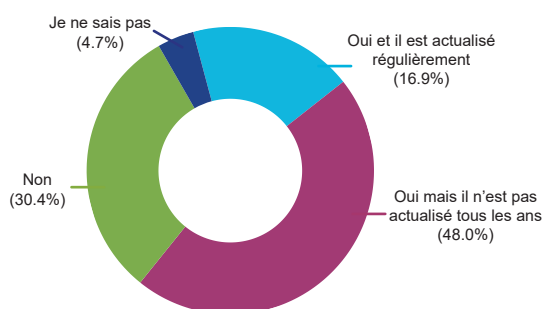
A l'été 2024, près de trois quarts (73,5%) des collectivités répondantes participent financièrement au contrat prévoyance de leurs agents et un peu plus de la moitié (52,4%) à leur complémentaire santé. Quasiment toutes (96,6%) adhèrent à une structure d'action sociale.

Plus de trois quart (77,1%) des collectivités organisent parfois ou régulièrement des moments de convivialité au bénéfice de leurs agents, de manière croissante avec la taille des employeurs (59,7% pour les collectivités de moins de dix agents), un tiers (34,7%) d'entre elles s'engagent pour la qualité de vie au travail des personnels.

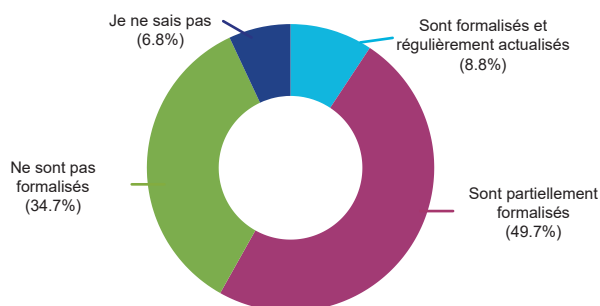
Des pratiques diverses pour manager la continuité de service

Les procédures et modes opératoires essentiels à la vie de la collectivité sont formalisés dans près de six collectivités sur dix (58,5%), de manière croissante avec la taille de la collectivité. Une collectivité sur cinq (21%) dispose d'un Plan de Continuité d'Activité et d'un Plan de Reprise d'Activité (16,3%).

Votre collectivité dispose d'un Document Unique d'évaluation des Risques Professionnels (DUERP) :



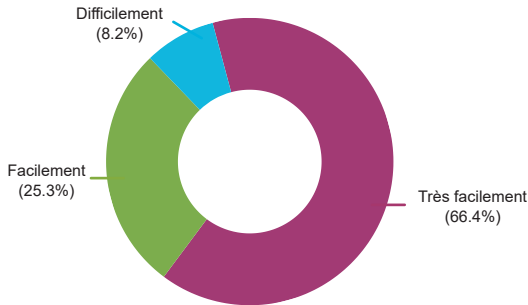
Les procédures, modes opératoires essentiels à la vie de la collectivité :



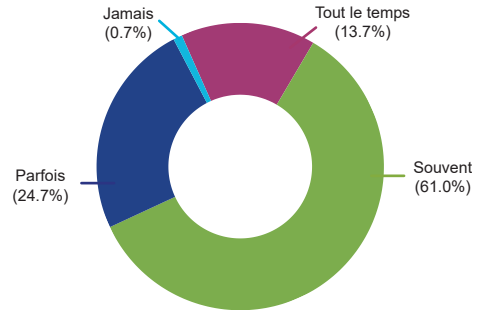


Les relations au travail au sein de la commune

Vous pouvez échanger avec le Maire et les élus de la collectivité.



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



Une forte cohésion entre le secrétaire général de mairie et les élus, dans le quotidien de la collectivité

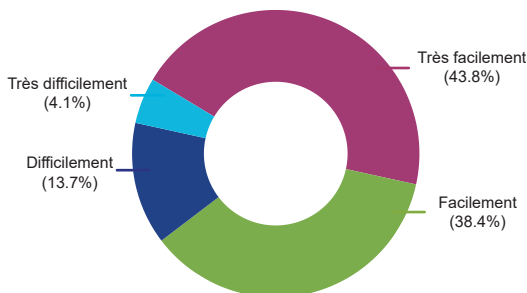
Quelle que soit la taille de la collectivité, plus de neuf secrétaires généraux de mairie sur dix (91,7%) estiment pouvoir échanger facilement avec les élus de leur collectivité, leur exprimer facilement leur opinion ou leurs difficultés (82,2%) et savent pouvoir compter sur leur soutien en cas de problème dans des proportions similaires (82,2%).

En cas d'erreur commise dans le travail, le dialogue du secrétaire général de mairie avec les élus est aisé à 85,9%.

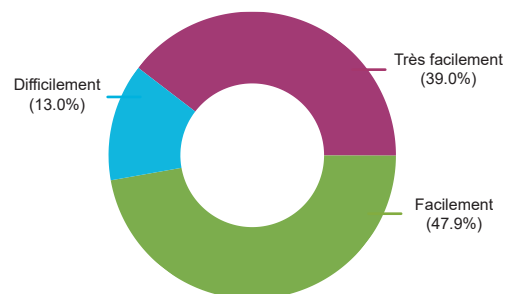
Près de neuf sur dix d'entre eux (88,4%) estiment ne vivre des tensions avec les élus que rarement.

Le maire tient le plus souvent compte de leurs avis dans près de trois quarts des communes (74,7%), les informe sans difficulté de ceux qu'il formule (86,9%), reconnaît et valorise fréquemment la qualité de leur travail (80,5%).

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



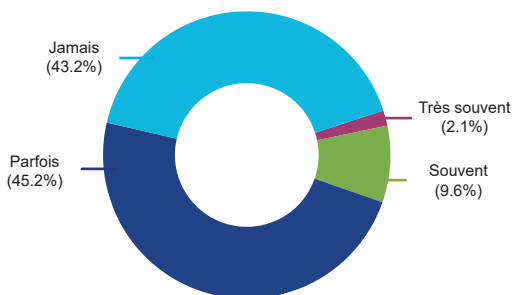
Le maire vous informe de ces décisions.



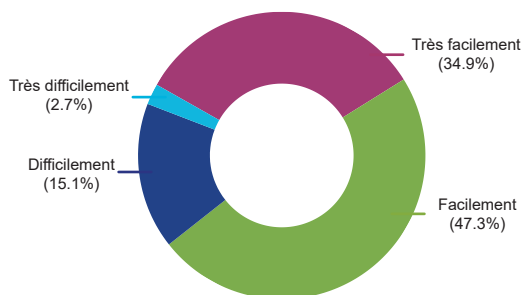
Au quotidien, vos collègues vous témoignent du soutien.



Vous vivez des tensions avec les élus et le Conseil Municipal.



Vous pouvez exprimer librement une opinion, une difficulté au sujet de votre travail avec le maire et le Conseil Municipal.



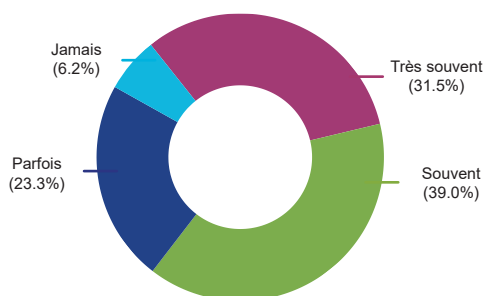
La coordination entre acteurs, un enjeu majeur

Près de neuf secrétaires généraux de mairie sur dix (86,4%) estiment que le maire dispose de l'information adaptée pour administrer la collectivité. De manière réciproque, près de huit secrétaires généraux de mairie sur dix s'estiment bien informés des évolutions auxquelles la collectivité doit s'adapter, par une grande diversité d'acteurs : Centre de Gestion, réseau des DGS, syndicat, Association des Maires, veille et revue de presse, notamment.

La coordination entre élus et secrétaire général de mairie demeure un point d'attention ; près de 40% des secrétaires généraux qui reçoivent des directives de plusieurs élus (60,3%), estiment que ces ordres sont contradictoires, quelle que soit la taille de la collectivité.

Dans deux collectivités sur trois (68,6%), les secrétaires généraux de mairie du Morbihan reçoivent le soutien de leurs collègues et travaillent fréquemment en interaction avec eux (89,1%). En cas de difficulté ou absence d'un mode opératoire, d'un outil, ils savent à qui s'adresser dans 82,7% des cas. De manière réciproque, ce sont vers eux que se tournent les agents de la collectivité en cas de difficulté.

Le maire reconnaît et valorise la qualité de votre travail.



La vision du psychologue du travail du CDG 56

Outre les impacts sur la réalisation des activités, les ordres contradictoires sont sources de confusions, d'inquiétudes donc de stress et se répercutent à tous les niveaux de la collectivité. Réduire les risques d'injonction contradictoire suppose de rationaliser le traitement de la commande interne et d'initier les conditions d'une communication claire :

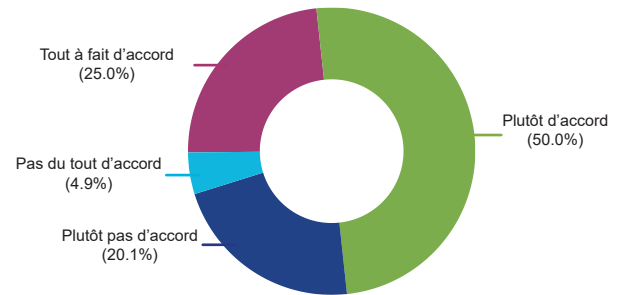
- Clarifier les rôles et les responsabilités entre élus et SGM afin d'éviter les chevauchements et les contradictions dans les directives.
- Structurer les échanges entre élus et secrétaires généraux. Cela inclut l'utilisation de canaux de communication appropriés et la formalisation des décisions prises.
- Mettre en œuvre des mécanismes de feedback et des réunions régulières pour aider les élus à clarifier les attentes, à mettre en discussion les besoins et à formuler les priorités de manière cohérente.
- Disposer d'outils de traçabilité et de suivi dans le traitement de la demande pour sécuriser la coordination des acteurs



Les conditions de travail au quotidien



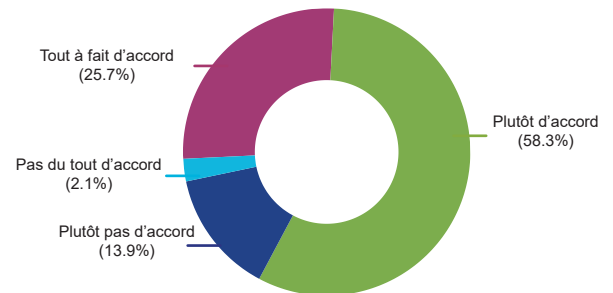
Vos missions et vos tâches sont clairement définies.



Des conditions matérielles de travail satisfaisantes

Neuf secrétaires généraux de mairie sur dix (93,8%) disposent d'un matériel adapté et en quantité suffisante pour exercer leur métier, huit sur dix de locaux adaptés au bon fonctionnement de la collectivité (80,6%). La quasi-totalité indique travailler dans de bonnes conditions d'hygiène et de sécurité (93,8%). Si seul un tiers des secrétaires généraux de mairie peut aujourd'hui travailler en télétravail, ceux qui n'en bénéficient pas le souhaiteraient dans moins d'une situation sur deux (45,5%). Parmi les 83,3% des agents qui ne bénéficient pas de la semaine de 4 jours, six d'entre eux sur dix (58,3%) souhaiteraient pouvoir en bénéficier.

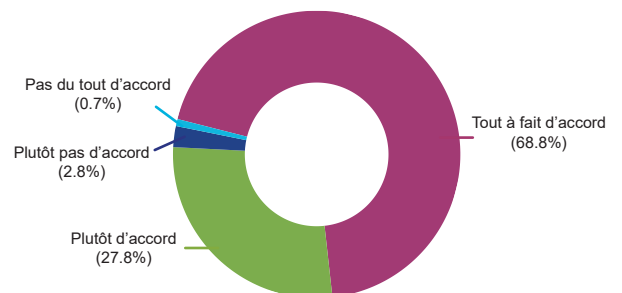
Vous avez la possibilité de développer vos compétences professionnelles.



Le développement des compétences professionnelles, un enjeu important

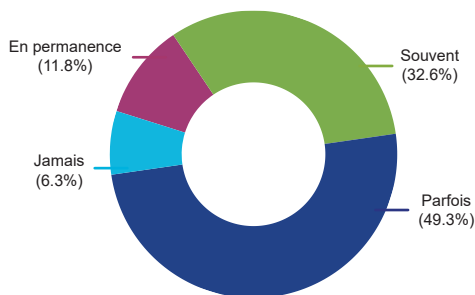
89,6% des secrétaires généraux de mairie s'estiment correctement formés aux outils informatiques, 91% disposent des compétences nécessaires à l'exercice de leur activité, 87% ont la possibilité de développer leurs compétences professionnelles.

Vous subissez de nombreuses interruptions dans la réalisation de vos tâches de travail.

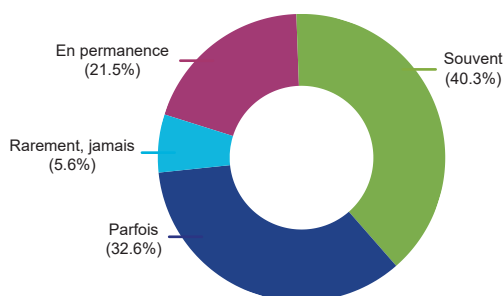


Dans les mêmes proportions (86,1%), ils indiquent avoir suivi au moins une formation au cours des trois années écoulées, de un à trois jours dans un cas sur deux. Pour autant, quatre d'entre eux sur dix (42,4%) indiquent devoir souvent renoncer à se former par crainte d'une surcharge de travail à leur retour.

Vous avez le sentiment d'être stressé(e) à cause de votre travail.



Lorsque vous êtes chez vous, il vous arrive de penser au travail de manière soutenue.



La charge de travail en question

Pour les trois quarts (75%) des secrétaires généraux de mairie, les missions et tâches sont clairement définies au sein de leur collectivité, huit sur dix (85,1%) connaissent leurs responsabilités hiérarchiques.

Pour autant, seuls quatre secrétaires généraux de mairie sur dix (39,6%) estiment disposer du temps nécessaire pour effectuer leur travail, dans une proportion décroissante avec la taille de la collectivité. La quasi-totalité (95,8%) d'entre eux s'estime en surcharge de travail, 89,6% d'entre eux effectuent régulièrement des heures supplémentaires ou complémentaires.

La quasi-totalité d'entre eux (96,6%) indique subir de nombreuses interruptions dans la réalisation de leurs tâches de travail au quotidien. 27,8% sont dérangés pour des motifs professionnels en dehors des heures de bureau.



La charge de travail, de quoi parle-t-on ?

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail distingue trois dimensions pour qualifier la charge de travail :

- **La charge de travail prescrite** correspond à ce qu'on demande à un agent de réaliser, que ce soit de manière formelle ou informelle : objectifs fixés, attentes exprimées, consignes, prescriptions managériales, outils et moyens à disposition.
- Dans toutes les situations de travail, les agents doivent adapter leur manière de faire : ils font face à des imprévus. **La charge réelle** représente un enjeu lorsque les adaptations et régulations nécessaires deviennent si importantes que le travail devient très éloigné de ce qui est pensé par la direction et le management.
- **La charge « vécue » ou « ressentie »** s'intéresse au sens que les agents donnent à leur travail, les émotions qu'ils ressentent. Lorsqu'un agent réalise une tâche qui ne présente pour lui aucun intérêt et qu'il n'en voit pas l'utilité, le sentiment de surcharge de travail peut être très fort.



L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, un enjeu de qualité de vie au travail à développer ?

L'équilibre vie personnelle - vie professionnelle, un enjeu de qualité de vie au travail

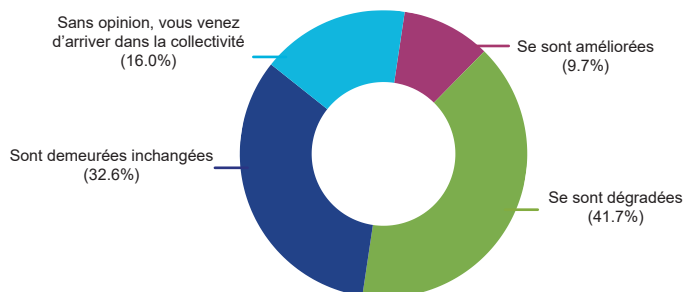
Près des deux tiers (63,9%) des secrétaires généraux de mairie estiment que l'organisation du temps de travail leur permet de concilier vie personnelle et vie professionnelle, dans une proportion qui décroît avec la taille croissante de la collectivité. 84% prennent leurs jours de repos aux moments qui leur conviennent.

Pour autant, plus d'un sur deux (54,2%) se sent contraint de travailler souvent sur des dossiers en-dehors des horaires de travail pour mieux absorber la charge, et de souvent consulter sa messagerie professionnelle (45,9%). Six secrétaires généraux de mairie sur dix (61,8%) indiquent penser souvent au travail de manière soutenue lorsqu'ils sont chez eux.

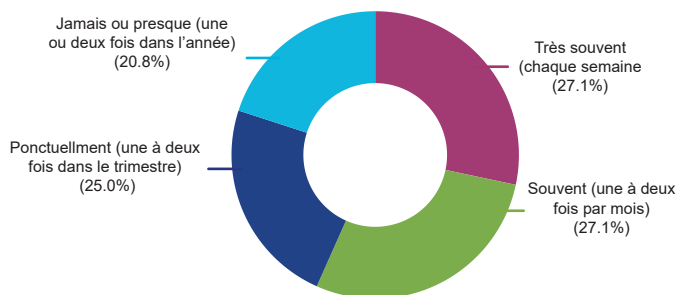
41,7% des secrétaires généraux de mairie estiment que leurs conditions de travail se sont dégradées depuis quelques années, 32,6% qu'elles sont restées stables, 9,7% qu'elles se sont améliorées. 44,4% des secrétaires généraux de mairie indiquent être souvent ou en permanence stressés à cause de leur travail, majoritairement du fait de la charge de travail.

73% des secrétaires généraux de mairie se disent confiants quant à leur avenir au sein de leur collectivité.

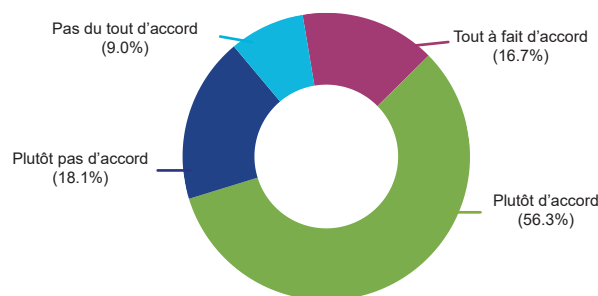
Depuis quelques années, vos conditions de travail :



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.

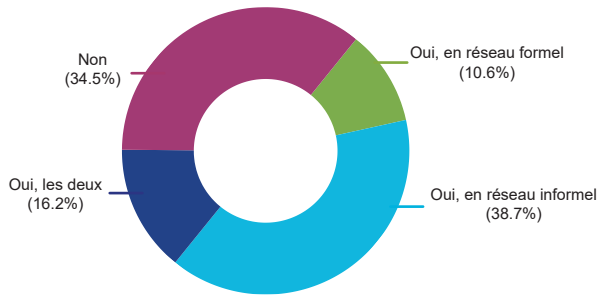


La Qualité de Vie et des Conditions de Travail : de quoi parle-t-on ?

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.

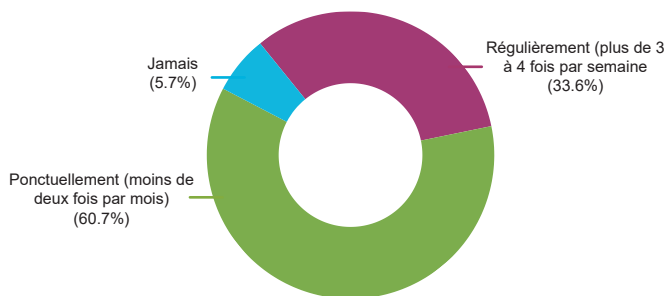
Vous avez l'habitude de travailler en réseau formel (association, fédération, union...) et/ou informel :



Vous en éprouvez le besoin :



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



Des échanges qui nourrissent les pratiques, l'attente d'une meilleure coordination avec les partenaires

A l'heure actuelle, 65,5% des secrétaires généraux de mairie indiquent faire partie d'un réseau formel (association, fédération, union, syndicat...) ou informel avec lequel ils collaborent. 50% de ceux qui ne sont pas intégrés à de tels réseaux n'en expriment pas le besoin.

Pour autant, 94,3% des secrétaires généraux de mairie échangent sur leurs pratiques professionnelles avec d'autres collectivités.



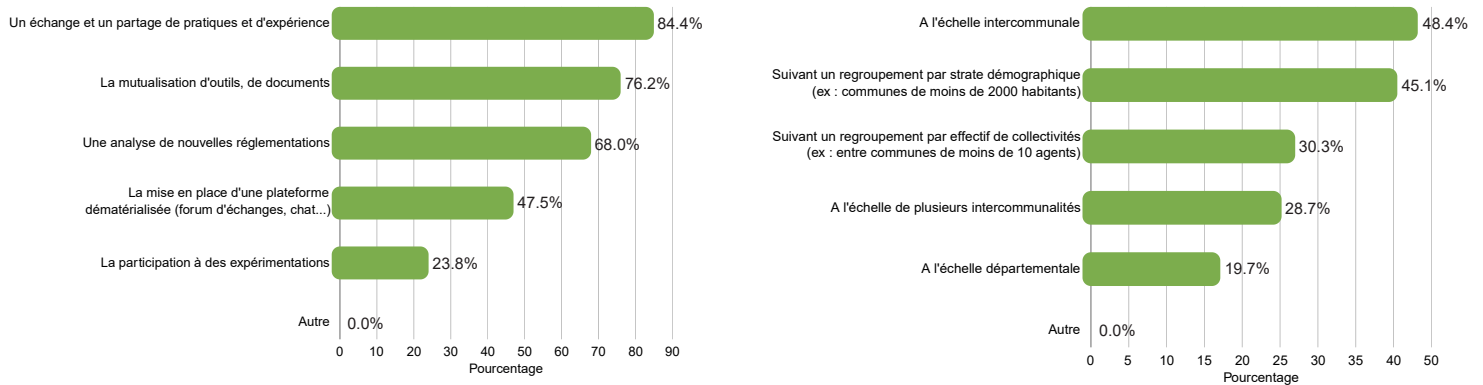
La vision du consultant en organisation du CDG 56

Les secrétaires généraux de mairie (SGM) jouent un rôle central dans les petites collectivités, assurant des fonctions administratives, financières et managériales. Cette polyvalence peut entraîner une surcharge de travail. Afin de préserver leur équilibre professionnel et personnel, il est essentiel de mettre en place des processus clairs, de déléguer certaines tâches lorsque cela est possible et d'adopter des outils numériques adaptés. Le développement de réseaux professionnels permet aux SGM d'échanger sur leurs pratiques et de trouver des solutions communes aux défis rencontrés.



Quelles attentes pour le réseau des secrétaires de mairie du Morbihan ?

Qu'en attendriez-vous (plusieurs réponses possibles) ?



La loi du 30 décembre 2023, visant à revaloriser le métier de secrétaire général de mairie confie aux Centres de Gestion une nouvelle mission obligatoire d'animation du réseau des secrétaires généraux de mairie.

C'est avant tout l'échange et le partage de pratiques et d'expériences (84,4%), la mutualisation d'outils (76,2%), et l'analyse des nouveaux textes réglementaires (68%) qui sont attendus.

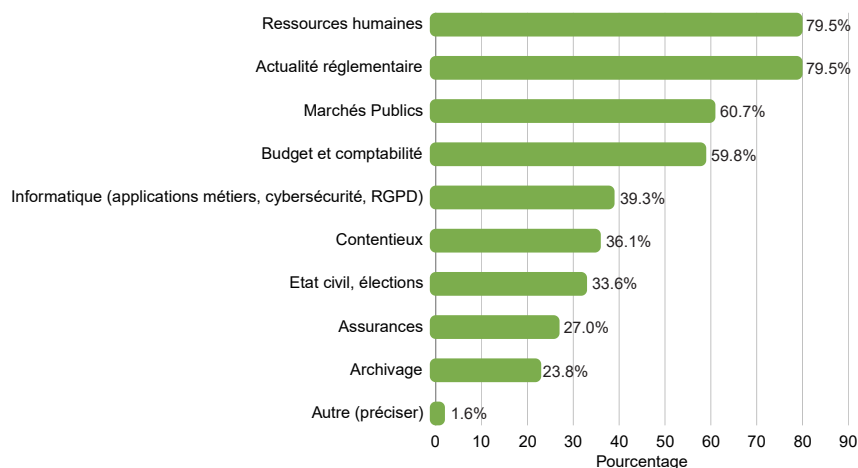
La vie du réseau pourrait être rythmée par la conduite de rencontres thématiques régulières (59%), de réunions d'information sur l'actualité réglementaire (59%), sur site ou à distance, en mobilisant des experts pour apporter leurs éclairages aux secrétaires généraux de mairie.

La fréquence privilégiée pour ces rencontres serait trimestrielle (64,9%).

La logique de construction des réseaux serait intercommunale, selon une logique de strates démographiques ou d'effectifs de collectivités homogènes, par groupes de dix à vingt participants.

Les sujets qui y seraient abordés seraient les enjeux « ressources humaines » (79,5%), l'actualité réglementaire (79,5%), les marchés publics, les budgets et la comptabilité des collectivités, l'informatique, le contentieux et l'état civil, notamment.

Sur quels domaines le réseau devrait-il se mobiliser (plusieurs réponses possibles) ?



Pour aller plus loin, et passer à l'action : le colloque du 5 décembre 2024

Le 5 décembre 2024 s'est déroulée une rencontre des « secrétaires généraux de mairie » organisée par le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Morbihan. Une trentaine de secrétaires généraux de mairie de collectivités du département étaient présents.

Après une présentation des principaux enseignements de l'enquête réalisée à l'été 2024 par le Centre de Gestion, plusieurs ateliers ont été organisés.

Un atelier sur la charge de travail a pris la forme d'une expérience à vivre permettant de revisiter une situation professionnelle, afin d'imaginer des solutions et de partager des retours d'expériences.

Des échanges sur les enjeux et les attentes relatives au futur réseau ont ensuite été organisés, pour mieux en définir les objectifs, préciser les attentes des secrétaires généraux de mairie, sur la base des résultats de l'enquête.



Propositions des secrétaires de mairie pour inspirer le réseau et passer à l'action :

- Un planning annuel des actions et un suivi régulier.
- Des rencontres trimestrielles adaptées aux spécificités des territoires ou des organisations, avec des thématiques définies par les membres et des comptes rendus accessibles en ligne.
- Des visites terrain pour découvrir des actions réussies.
- Des ateliers, groupes de travail et webinaires, notamment lors d'évolutions réglementaires, en présence d'experts.
- Les échanges spontanés et le partage de documents, tout en servant de centre de ressources et d'outils juridiquement validés.
- Un annuaire de référents thématiques pour faciliter les mises en relation.
- Un accompagnement les nouveaux arrivants grâce à un dispositif de tutorat.



Quelques-unes des pistes imaginées par les secrétaires généraux de mairie du Morbihan pour mieux manager leur charge de travail en collectivité

Organiser les modalités d'exécution du travail	1	Sur les activités essentielles de la collectivité, mettre en place des procédures de référence pour aider à la polyvalence en cas d'absence ou de surcharge de travail
	2	Constituer des binômes, partager les savoir-faire, former les agents pour accroître la polyvalence, éviter que des compétences clefs ne soient détenues que par un seul agent
	3	Partager un classement clair et efficace des dossiers, avec une arborescence connue de tous, pour faciliter le partage d'information
	4	Ritualiser des temps de travail collaboratifs pour partager une vision commune des enjeux et des dossiers en cours
Piloter la charge de travail de manière dynamique	5	Anticiper, planifier et organiser de manière dynamique la répartition des missions dans le temps ou avec les agents concernés, notamment les activités récurrentes chaque année
	6	Mettre en place une culture de la priorisation des actions et du pilotage de la charge de travail lors de temps de coordination ritualisés entre les agents concernés
	7	Impliquer la chaîne décisionnelle (Elus, direction générale, management), organiser les processus d'arbitrage pour permettre la prise de décisions plus explicites et plus rapides
Savoir recourir à des ressources additionnelles de manière raisonnée	8	Partager des principes managériaux communs de délégation des tâches
	9	Développer la polyvalence et l'autonomie dans les équipes
	10	Identifier les acteurs, savoir les solliciter pour bénéficier du conseil et du soutien de ressources extérieures et de partenaires institutionnels (Etat, AMF,..)
	11	Définir des « règles de remplacement » claires pour mieux recruter de façon temporaire
	12	Savoir conduire des études d'opportunité technico-économiques, des approches « coûts/bénéfices » pour arbitrer de manière étayée sur l'opportunité d'externaliser des missions
Trouver les conditions de travail les plus adaptées	13	Pouvoir disposer de temps de télétravail plus favorables à la réalisation de tâches nécessitant une concentration spécifique, envisager les impacts sur l'organisation générale du service ou de la collectivité

