



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

***Centre de gestion :
Animer un réseau
de secrétaires généraux
de mairie***

Guide méthodologique
à l'usage des centres de gestion

Centre de gestion : Animer un réseau de secrétaires généraux de mairie

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
À L'USAGE DES CENTRES DE GESTION

Contributeurs rédacteurs :

Caroline TACHE-TILLENON (CdG54),
Carole GOUTTEFANGEAS (CdG63),
Nadya DA CUNHA (CdG69),
Sabine TALER_LEONARD (CdG71),
Isabelle CHARLET-BOUCHE (CdG77),
Florence BACO-AMBRASS (CIG GC),
Muriel GAC (CIG GC)

Contributeurs modèles :

Stéphanie COLLIN-POIVEZ (CdG10) pour l'enquête
Sophie GUIHARD (CdG22) pour le post LinkedIn sur le retour d'une journée réseau
Déborah DUMOULIN LACOYE (CdG 59) pour le post LinkedIn sur le profil de poste
Lucie DEHEYER (CdG60) pour la fiche type
Clément STOLBOWSKY (CdG66) pour le post LinkedIn sur le lancement du réseau
Nadya DA CUNHA (CdG69) pour la fiche d'organisation d'une journée
Valérie BOUVIER (CdG74) pour l'interview, la restitution de l'enquête
et le modèle de charte
Antoine AMELINE (CdG76) pour le profil de poste
Patricia BOSSELIN (CdG76) pour la fiche d'organisation d'une journée
Isabelle CHARLET-BOUCHE (CdG77) pour l'enquête et la restitution
Édith TANGHE (CdG79) pour ses retours d'expérience
Laetitia DU GARREAU (CIG GC) pour l'interview sur le réseau CORH

Centre de gestion : Animer un réseau de secrétaires généraux de mairie

Guide méthodologique
à l'usage des centres de gestion

Sommaire

L'édito du Président	/ P. 7
Propos introductifs.....	/ P. 8
Éléments de vocabulaire	/ P. 9

Avant de commencer

/ P. 15

Fiche 1.1 Connaître son contexte et préparer le terrain	/ P. 16
Un réseau pour qui, par qui et avec qui ?.....	/ P. 16
Quand et comment lancer le réseau ?	/ P. 17
Fiche 1.2 Quels sont les objectifs du réseau ?	/ P. 19
Fiche 1.3 Quels sont les moyens dont je dispose ?	/ P. 21
Moyens humains : Qui anime et participe au réseau ?	/ P. 21
Moyens matériels et outils : Quels supports sont nécessaires ?.....	/ P. 21
Moyens financiers et organisationnels : Quel budget et quelle structuration ?	/ P. 22
Fiche 1.4 Identifier les conditions de réussite	/ P. 24
Des modalités de fonctionnement claires et adaptées aux attentes	/ P. 24
Fiche 1.5 Précautions à prendre	/ P. 26
Quels sont les écueils à éviter ?	/ P. 26
Quels sont les points de vigilance ?	/ P. 27
Fiche 1.6 Informer – communiquer	/ P. 28

Je me lance

/ P. 31

Le profil de l'animateur	/ P. 33
Fiche 2.1 Le temps logistique	/ P. 37
Fiche 2.2 L'animation en présentiel.....	/ P. 39
FOCUS Partenaires.....	/ P. 40
Fiche 2.3 Quels objectifs d'animation en continu ?	/ P. 42
Fiche 2.4 Méthodes d'animation.....	/ P. 43
Les méthodes d'animation.....	/ P. 43
Conseils et bonnes pratiques.....	/ P. 44

Je consolide.....

/ P. 47

Fiche 3.1 Comment connaître le réseau et se faire connaître des nouveaux membres potentiels ?	/ P. 48
Fiche 3.2 Comment intégrer les nouveaux membres ?.....	/ P. 50
FOCUS Checklist pour les animateurs du réseau	/ P. 51
Fiche 3.3 Comment réguler les échanges dans le temps ?	/ P. 52
Fiche 3.4 Comment fidéliser ?	/ P. 54
Fiche 3.5 Comment appréhender un départ potentiel ?.....	/ P. 57
Fiche 3.6 Comment s'améliorer ?	/ P. 58

L'édito du Président

Responsables du bon fonctionnement des services municipaux dans les communes de moins de 3 500 habitants, les Secrétaires Généraux de Mairie (SGM) sont des acteurs clés de la gestion locale. Pilier administratif, interlocuteur privilégié des élus, garant de la continuité du service public, ce métier requiert une expertise transversale et une grande capacité d'adaptation. Pourtant, il souffre encore d'un isolement professionnel, d'une charge croissante et d'un besoin constant de mise à jour des connaissances.

Face à ces défis, la loi n° 2023-1385 du 30 décembre 2023 a marqué une avancée majeure en reconnaissant la nécessité de revaloriser la fonction de SGM. Parmi les dispositifs mis en place, elle confie aux Centres de Gestion une mission essentielle : l'animation d'un réseau de SGM, un espace d'échange et de soutien conçu pour répondre aux attentes des agents, favoriser leur montée en compétence et renforcer l'attractivité du métier.

Ce guide a pour vocation d'accompagner les CDG dans cette mission en proposant une méthodologie structurée et des outils pratiques pour la mise en place et l'animation du réseau. Il se veut un support évolutif, permettant à chaque centre de l'adapter en fonction des spécificités de son territoire et des attentes locales et qui pourra faire l'objet d'ajout d'amendements au fil de l'évolution des besoins et de la structuration des réseaux. Il s'est d'ailleurs basé sur les pratiques déjà existantes d'un certain nombre de CDG et a été construit grâce au retour d'expérience des membres du comité rédactionnel et du groupe de travail mis en place à cette fin.

Je remercie très sincèrement les collègues qui ont rédigé ce guide et les collègues qui ont contribué à amener les modèles, nouvelle preuve de la force et de l'efficacité de la mutualisation des expertises des centres que notre association permet, au niveau des directions générales certes, mais aussi au niveau des 1 500 experts qui bénéficient des commissions et réseaux professionnels que nous mettons à leur disposition.

Je souhaite aux centres de gestion de faire un usage immodéré des contenus de ce guide et de ses annexes, au bénéfice de l'efficacité des réseaux de secrétaire général de mairie.

Olivier **DUCROCQ**
Président de l'ANDCDG

Propos introductifs

Responsable à part entière des services communaux et de la déclinaison des politiques municipales dans les communes rurales et périurbaines de moins de 3 500 habitants, le Secrétaire général de mairie (SGM) assure au quotidien l'appui technique, administratif et juridique du maire et des élus.

La spécificité de ce poste multi facettes réclame de nombreuses qualités professionnelles et humaines. Cela nécessite également un accès régulier à l'information et à la formation, d'autant plus que l'isolement de la fonction peut parfois entraîner lassitude et découragement.

En réponse à ces problématiques, diverses dispositions prévues par la loi du 30 décembre 2023 visant à revaloriser le métier se mettent en place. Parmi elles figure l'animation d'un réseau pilotée par les Centres de gestion dans leur ressort territorial.

Se voir ainsi attribuer une telle compétence est un défi de taille pour les CDG. En effet, au vu de la disparité des besoins et des moyens d'un territoire à l'autre, plusieurs questions se posent quant aux modalités de mise en œuvre (quoi, pourquoi/pour quoi, quand, comment, où, qui, par qui, avec qui ?).

Rompus à la pratique de réseau professionnel, quoi de plus naturel pour les CDG que de réfléchir et partager ensemble sur la mission d'animation qui leur incombe ? Initié par la commission « Observatoire des données sociales et politiques de l'emploi » de l'ANDCDG, un groupe de travail s'est penché sur le sujet autour de deux axes :

- Comment **animer** un réseau en **présentiel** ?
- Comment **animer** un réseau en **continu** ?

Ce guide se veut très pratique et fait la part belle aux témoignages, aux modèles de documents, que chacun pourra s'approprier en fonction des territoires, en suivant une logique chronologique :

- Avant de se lancer : quelles sont les questions à se poser ? Quels sont les conditions de réussite et les points de vigilance ? Comment communiquer ?
- Je me lance : j'anime mon réseau en présentiel, ou en distanciel ? Selon quelles modalités d'animation, avec quels outils ?
- Je consolide : comment se faire connaître, intégrer de nouveaux membres et fidéliser les autres ? Comment s'améliorer et prendre soin de soi et des autres ?

Des fiches pratiques sont proposées, en suivant la même logique :

- Quoi – pourquoi ?
- Qui – avec qui – pour qui ?
- Comment, quand et où ?

Même si le métier est largement féminisé (à plus de 90% à l'échelle nationale), le comité rédactionnel a pris le parti de s'adresser à la fonction de Secrétaire général de mairie plutôt qu'à la personne, sans utiliser de féminisation.

Avant d'aborder le comment, quelques éclairages s'imposent concernant :

- La définition d'un réseau professionnel
- La notion de membre d'un réseau
- L'animation d'un réseau
- L'étymologie

Éléments de vocabulaire

Qu'est-ce qu'un réseau ?

« Un réseau est un ensemble de personnes en interactions, regroupées par un intérêt commun, souhaitant échanger, en étant prêtes à s'entraider, à se professionnaliser, au sein d'un cadre formalisé ou non, où les notions de corps, de grades et de hiérarchie ne sont pas prégnantes. »

Définition du Centre d'Études pour le Développement, l'Innovation et la Prospective en ressources humaines (CEDIP – Secrétariat général DRH).

CARACTÉRISTIQUES	POINTS CLÉS
Un ensemble de personnes en interactions	Le terme réseau provient du latin « retis », qui signifie « filet » : le filet des pêcheurs, l'outil pour capturer des animaux... Un réseau est un ensemble fait d'interrelations qui constitue un maillage, un tissage.
Regroupées par un intérêt commun (et un sens partagé)	Il existe toujours un intérêt et un sens communs au sein d'un réseau. Ils peuvent être relatifs à un métier, une mission, une thématique.

CARACTÉRISTIQUES	POINTS CLÉS
Souhaitant échanger et/ou travailler ensemble	L'échange et le partage sont des valeurs-clés d'un réseau. Sans échange et partage, il n'y a pas d'existence en réseau, car le réseau s'alimente des « dons » de chacun. Par ailleurs, le réseau produit des travaux communs, issus de la richesse collective. Le réseau est un lieu où des forces motrices s'expriment, s'écoutent et partagent. Chacun est force de proposition et d'innovation.
Étant prêts à s'entraider et à se professionnaliser	Le réseau est un lieu de solidarité, où les plus expérimentés aident les nouveaux. Inversement, les plus récents dans le réseau peuvent apporter des savoirs et savoir-faire aux plus expérimentés, par leurs connaissances et expériences, mais aussi du fait des caractéristiques de la classe générationnelle dans laquelle chacun évolue.
Au sein d'un cadre formalisé, ou non	Les réseaux peuvent émerger soit de groupes informels, soit de créations institutionnelles. Des réseaux sont formalisés, dès lors que leur organisation / structuration est visible. À l'inverse, il peut exister des réseaux informels, qui se réunissent même régulièrement sans pour autant avoir une existence écrite et reconnue.
Où les notions de statut, de corps, de grades et de hiérarchie ne sont pas prégnantes	Au sein d'un réseau, les références à un ordre hiérarchique s'atténuent, voire s'effacent. C'est un point important qui permet aussi aux membres de s'exprimer plus facilement et sans filtres.

Qu'est-ce qu'un membre d'un réseau ?

Le terme « membre » désigne généralement une personne ou une entité qui a été admise dans un groupe, une organisation, une association ou une communauté en tant que participant actif ou affilié.

Être membre implique souvent l'adhésion à un ensemble de règles, de normes ou de valeurs partagées par le groupe, ainsi que des droits et des responsabilités spécifiques.

Dans de nombreux cas, les membres ont accès à des avantages exclusifs tels que des services, des événements, des ressources ou des opportunités spéciales offertes par l'organisation dont ils font partie.

Les membres peuvent être des individus, des entreprises, des institutions ou d'autres entités qui contribuent à la vie et au fonctionnement de l'organisation en participant à ses activités ainsi qu'à ses décisions.

L'adhésion en tant que membre peut revêtir différentes formes selon le type d'organisation ou de groupe concerné. Cela peut aller d'une simple inscription en ligne à un processus de candidature formel suivi d'une approbation par les membres existants ou les dirigeants de l'organisation.

Les membres peuvent être impliqués dans divers aspects de l'organisation, notamment la gouvernance, les activités, les projets, les événements ou les programmes. Être membre d'une organisation peut également offrir un sentiment d'appartenance et de camaraderie, ainsi que des opportunités de réseautage et de développement personnel ou professionnel.

Source : Dictionnaire.com

Comment définir l'animation ?

Le mot animation vient du terme latin « anima », qui signifie donner une âme, et du verbe actif latin « animare », signifiant mouvoir, faire bouger.

À cette définition étymologique peut s'ajouter celle qui définit l'animation comme « un moyen de donner vie, susciter ou activer un processus vital par lequel un sujet ou un groupe s'affirme et se met en marche ; c'est insuffler ou révéler un dynamisme qui est tout à la fois biologique et spirituel, individuel et social » (Théry).

Le Petit Robert propose une définition plus technique du terme : « méthodes de conduite d'un groupe dont l'objectif est de favoriser l'intégration et la participation de ses membres à la vie collective. » Dans ce but, l'animation propose une rencontre volontaire d'individus autour d'idées, de désirs, de projets, d'activités à l'intérieur d'un temps social libre de toute obligation (Pecas).

Ainsi, l'animateur produit des effets, modifie des attitudes, stimule par sa présence et par l'organisation d'activités volontaires et coordonnées.

Source : Cairn.info - Sciences humaines et sociales

Le saviez-vous ?

Du bas latin *secretarius*, du latin *secretarium* « lieu où conserver des secrets, des trésors »

Le mot « Secrétaire » n'a pas été choisi au hasard pour désigner ce métier. La première partie du mot est « Secret », puisqu'il est tenu au secret de l'établissement ou de la personne qu'il représente.

La fonction de secrétaire remonte au temps de l'Égypte antique, c'est-à-dire il y a environ 5 000 ans. À cette époque, ils étaient appelés scribes, seules personnes instruites sachant lire et écrire.

Dans les bureaucraties européennes, à mesure que les aspects du rôle de chancelier devenaient distincts et englobaient la gestion du travail d'un certain nombre de commis réunis dans la chancellerie, la fonction de secrétariat a émergé.

Dès le XIV^e siècle, le mot « secrétaire » désignait la personne qui rédigeait des lettres à caractère officiel pour le compte d'une autorité. Au XIX^e siècle, beaucoup d'enseignants en milieu rural cumulaient leur fonction avec celle de Secrétaire de mairie. Cela était autorisé par la loi du 30 octobre 1886 portant sur l'organisation de l'enseignement primaire. Une époque où de nombreuses personnes étaient illettrées, surtout en milieu rural.

Avec sa culture et l'étendue de ses connaissances, l'instituteur pouvait mettre en œuvre les missions de service public essentiellement régaliennes (élections, état civil...)². En 2016, ils étaient encore près de 2000 en France à pratiquer ce double métier de secrétaire de mairie-instituteur.

Aujourd'hui, la profession de Secrétaire général de mairie est encore méconnue. Pour beaucoup de citoyens, il s'agit de la personne qui aurait exclusivement en charge le secrétariat municipal, l'accueil et l'information au public. Dans la pratique, c'est un agent dont les compétences dépassent largement des fonctions de secrétariat. Le Secrétaire général de mairie constitue un appui essentiel pour le maire et son conseil municipal dans l'organisation du bon fonctionnement de la commune tant sur les aspects administratifs, humains, financiers et territoriaux dans un contexte en perpétuelle mutation environnementale, technologique et sociétale. Polyvalence et adaptation sont donc au cœur de l'exercice de ce métier.

*Avant
de commencer*

2 | Mémoire de recherche Master 1 Droit public, Charles PINTAUX, Université Savoie Mont Blanc, stagiaire au Centre de Gestion de la Haute-Savoie du 20 juin au 29 juillet 2016.

AVANT DE COMMENCER

Avant de commencer

La phase de préparation, en amont de la création d'un réseau de SGM est un levier essentiel pour garantir son succès.

Elle permet en effet d'aligner le projet sur les besoins réels des SGM, de mobiliser les ressources adéquates et d'anticiper les ajustements qui seront nécessaires au fil du temps.

Ce temps de questionnements et d'analyse du contexte est la condition de l'émergence d'un réseau dynamique, structuré et pérenne.

Afin de vous guider au cours de cette phase, 5 étapes essentielles ont été déclinées à travers des fiches pratiques qui pourront vous aider à :

- Assurer l'adéquation du réseau avec les besoins du terrain
- Définir des objectifs clairs et mobilisateurs
- Évaluer les moyens et les ressources disponibles
- Identifier les facteurs de succès et anticiper les difficultés
- Commencer à élaborer une communication adaptée

Fiche 1.1 *Connaître son contexte et préparer le terrain*

L'un des premiers enjeux est d'adapter le réseau aux spécificités du territoire et aux attentes des SGM. La diversité des contextes locaux (taille des collectivités, missions exercées, ressources disponibles, niveaux d'expérience des agents) impose une analyse préalable. Cette étape permet de :

- Recenser les acteurs concernés (SGM en poste, élus, partenaires institutionnels).
- Identifier les pratiques existantes en matière de travail en réseau (groupes informels, dispositifs intercommunaux, autres réseaux professionnels).
- Comprendre les attentes des futurs membres en menant des enquêtes ou des échanges préalables.

Un réseau qui ne prendrait pas en compte ces éléments risquerait d'être perçu comme une initiative déconnectée des réalités du terrain et peinerait à mobiliser durablement ses membres.

Un réseau pour qui, par qui et avec qui ?

Pour définir le contenu et la raison d'être du réseau : le repérage des usages du territoire est un point clé

- réaliser un recensement de toutes les communes de moins de 3 500 habitants, des EPCI
- collecter les informations (nom de la collectivité et de l'autorité territoriale, nombre d'habitants, secteur géographique, effectif, compétences si EPCI)
- identifier la fonction existante (SDM/SGM, DGS emploi fonctionnel ou pas, responsable des services) dans chaque CT recensée
- dresser une cartographie de la fonction sur le territoire (répartition par zone, typologie emploi...)

Un réseau pour qui, par qui et avec qui ?

établir un listing des agents en poste (nom, adresse mail, quotité de travail, titulaire/contractuel)

identifier les réseaux ou rencontres professionnelles déjà existants sur le territoire (portés par les EPCI par exemple, formels ou informels)

lister les partenaires présents sur le territoire à associer ponctuellement ou régulièrement, en fonction des thématiques ou compétences intéressantes pour le réseau (cf le focus sur les partenaires de la FP2.2)

repérer en interne les animateurs, participants, intervenants potentiels

Quand et comment lancer le réseau ?

- définir au préalable les grands principes souhaités
- communiquer auprès des Maires/Présidents et des SGM sur le projet de réseau (via différents supports)
- étudier les attentes et les besoins
- enquêter par questionnaire ou sondage (ex. Lime Survey, Interstis) pour connaître les profils et les pratiques des SGM, analyse des réponses pour cerner «les couleurs» du réseau et la nature des besoins
- calibrer la structure du réseau (ex. d'outil «hexamètre de quintilien» : pourquoi, quoi, qui, quand, comment, où)
- préparer la réunion de lancement
- activer une plateforme collaborative (interstis par exemple)

Bonnes pratiques

Mobiliser les ressources internes pour obtenir des données fiables (service carrières, direction, référent RSU, outil GRC...) sans oublier de contacter au préalable votre délégué à la protection des données.

Points d'alerte : prévoir le temps nécessaire à la saisie des coordonnées et à leur mise à jour sur le long terme dans l'outil dédié

Modèles de documents

Exemples d'enquête

[CDG10 : Enquête sur le lancement du réseau SGM](#)

[CDG77 : Présentation du projet réseau secrétaires de mairie](#)

Restitution d'enquête

Restitution Caracal Stratégie

[CDG77 : Restitution suite du sondage de 2023](#)

Entretien avec Valérie Bouvier, DGS du CDG 74

Pourquoi avoir réalisé une enquête ?

L'enquête sur les secrétaires généraux de mairie a été réalisée pour mieux comprendre leur environnement de travail, leurs tâches quotidiennes, leurs relations avec les élus, les usagers et les collègues, ainsi que leur degré de satisfaction à la fois global mais aussi plus ciblé sur certains pans de leur activité. L'objectif principal était de recueillir des données précises pour mieux les accompagner et structurer un réseau efficace et pertinent. Cette démarche permet de répondre aux besoins spécifiques des secrétaires généraux et d'améliorer leur cadre de travail, comme le souligne la loi n° 2023-1380 du 30 décembre 2023 qui vise à revaloriser ce métier. En lançant cette enquête au niveau national, l'objectif était aussi de pouvoir agréger l'ensemble des données pour déterminer des grandes tendances sur ce métier en pleine mutation.

L'idéal serait de pouvoir en faire une synthèse à l'échelle nationale permettant d'anticiper les évolutions et d'avoir un temps TO afin de faire des comparaisons avec de prochaines campagnes.

Quelle méthode ?

La méthode utilisée pour cette enquête a inclus des questionnaires distribués aux secrétaires généraux de mairie dans chaque département participant à la démarche, permettant ainsi de mieux connaître, département par département, les spécificités et les attendus. Les questionnaires portaient sur leur travail quotidien et surtout les besoins en matière d'animation de réseau. Cette approche a permis de collecter des données qualitatives et quantitatives directement auprès des principaux intéressés. La démarche portée par l'ANDCDG entre octobre 2024 et janvier 2025, réalisée par le cabinet de conseil Caracal Stratégies, a connu un bon succès : 20 Centres de Gestion ont participé, soit près de 4000 contributions de secrétaires généraux de mairie, autrement dit près d'un secrétaire de mairie français sur cinq. Dans l'histoire récente, un panorama d'une ampleur inédite, à notre connaissance ! Ce résultat montre combien l'enjeu des conditions de travail compte pour les secrétaires de mairie, autant qu'il nous engage : il importe aux centres de gestion de savoir à présent répondre aux attentes, ainsi manifestées.

Quels enseignements pour le CDG 74 et pour l'ANDCDG ?

Pour le CDG 74 et l'ANDCDG, les enseignements tirés de cette enquête sont multiples. Ils permettent d'identifier les points forts et les axes d'amélioration dans l'accompagnement des secrétaires généraux de mairie. Les résultats montrent l'importance de la reconnaissance du métier, de l'amélioration des conditions de travail et de la mise en place de formations adaptées. Ces enseignements sont essentiels pour structurer un réseau efficace et répondre aux attentes des communes, comme le prévoit la loi visant à revaloriser ce métier.

Un des enseignements de cette enquête est, à la fois la fragilité du métier notamment du fait de la pyramide des âges, et en même temps l'attachement à ce métier et la satisfaction de contribuer au service public de proximité.

Si c'était à refaire, que modifier ?

Si c'était à refaire, il serait peut-être pertinent d'élargir l'échantillon de l'enquête, peut-être convaincre d'autres CDG, pour inclure des communes de différentes tailles et contextes géographiques. Cela permettrait d'obtenir une vision plus complète et diversifiée des besoins des secrétaires généraux de mairie. De plus, intégrer des entretiens qualitatifs en complément des questionnaires pourrait apporter une profondeur supplémentaire aux données recueillies et mieux cerner les attentes et les défis rencontrés par les secrétaires généraux.

Fiche 1.2 *Quels sont les objectifs du réseau ?*

La définition claire des objectifs du réseau, qu'ils soient stratégiques ou plus opérationnels, est nécessaire pour mobiliser ses membres, orienter et prioriser ses actions, évaluer les progrès réalisés. Cette clarification est en effet essentielle notamment pour :

- Éviter la dispersion et la multiplication d'initiatives redondantes.
- Structurer les modalités d'animation et d'échange.
- Favoriser l'engagement des participants en leur apportant une valeur ajoutée concrète.

L'animateur pourra construire les objectifs (et affiner ces objectifs en co-construction avec les membres du réseau) en lien avec le parcours de SGM, permettant ainsi de décliner des axes de travail à court, moyen et long terme.

Objectifs stratégiques potentiels

Valoriser la fonction dans un souci d'attractivité, de fidélisation et continuité de service

Créer un réseau de solidarité, limiter l'isolement

Participer au maintien et au développement des compétences

Déclinaison possible en objectifs plus opérationnels

Objectifs en lien avec le parcours de SGM

Actualités territoriales, veille juridique et administrative

Echanges de bonnes pratiques

Mise en place d'un répertoire métier

Objectifs en lien avec le territoire

Assurer un maillage du territoire

Connaître et se faire connaître des partenaires associatifs

Créer des relations de travail avec les partenaires institutionnels (Préfecture, CNFPT, Trésorerie, CAF...)

Objectifs en lien avec les outils

• Harmoniser les outils métiers

• Utiliser une plateforme commune

• Créer un vade-mecum du SGM

• Partager des documents communs (annuaire, cartographie des logiciels)

Bonnes pratiques

- Se baser sur les résultats de l'enquête
- Impliquer les membres du réseau pour les engager, développer le sentiment d'appartenance et gagner en pertinence
- Mettre en adéquation les objectifs avec les capacités réelles du réseau
- Ne pas hésiter à réfléchir à une montée en puissance progressive

Fiche 1.3 *Quels sont les moyens dont je dispose ?*

Un réseau ne peut fonctionner sans une organisation structurée et des moyens adaptés. Cette étape permet de poser un cadre réaliste en évaluant les moyens humains, matériels, financiers et organisationnels nécessaires à son bon fonctionnement. Un état des lieux le plus exhaustif possible aidera à construire un réseau solide.

Une bonne anticipation de ces éléments permet d'éviter des blocages une fois le réseau lancé et d'assurer un fonctionnement efficace.

Moyens humains : Qui anime et participe au réseau ?

- Identification des acteurs clés
 - ♦ Animateurs du réseau : indiquer quel est le service portant l'animation et la coordination
 - ♦ Compétences disponibles : compétences internes pour gérer le réseau (animation, communication, gestion des outils numériques)
 - ♦ Compétences à acquérir : former les animateurs à l'animation de réseau, à la gestion de conflits ou aux outils collaboratifs
 - ♦ Référents thématiques ou locaux : préciser s'il y a des membres pour porter des sujets spécifiques ou animer des groupes locaux
 - ♦ Membres potentiels : dans l'idéal, il serait opportun d'identifier les futurs membres, ou les agents qui pourraient être intéressés par ce réseau
 - ♦ Se demander s'il existe une communauté informelle, à solliciter au préalable
- Niveau d'engagement des membres
 - ♦ Réfléchir à l'implication attendue des membres (participation active, simple accès aux ressources, contribution régulière)

Moyens matériels et outils : Quels supports sont nécessaires ?

Il faut identifier :

- Les outils de communication et d'échange
 - ♦ Les canaux de communication utilisés ? (Site web, newsletter, groupes LinkedIn/Facebook, WhatsApp, plateforme dédiée comme Interstis)
 - ♦ Le besoin d'une plateforme numérique collaborative pour centraliser les documents et discussions
 - ♦ L'outil utilisé pour les webinaires et réunions en ligne (Zoom, Teams, Google Meet, Interstis)

- Les supports et ressources documentaires
 - ◆ Réaliser un état des lieux du fonds documentaire existant (guides, fiches métiers, modèles de documents) à partager
 - ◆ Abonder les supports pour structurer les connaissances du réseau ?
- Les lieux pour les rencontres physiques
 - ◆ Recenser les lieux disponibles : salles municipales, partenariats institutionnels et prévoir du matériel spécifique (ex : équipement audiovisuel pour les captations d'images)

Moyens financiers et organisationnels : Quel budget et quelle structuration ?

- Budget de lancement et de fonctionnement
 - ◆ Évaluer les coûts financiers à anticiper (Création de supports, hébergement d'un site web, licences de logiciels) et notamment s'il est nécessaire de prévoir un budget spécifique
 - ◆ Identifier les partenaires institutionnels (CNFPT, AMF) qui pourraient soutenir le réseau logistiquement
- Modèle de gouvernance et cadre juridique
 - ◆ Déterminer quelles sont les règles de gouvernance (Rôle des animateurs, nature des liens entre le réseau et les membres, droits et devoirs), en co-construction avec les membres
 - ◆ Il est possible de les formaliser dans une charte de fonctionnement pour définir les valeurs et objectifs du réseau
- Planification et suivi de la mise en place
 - ◆ Établir un calendrier de lancement du réseau (événements de lancement, premières réunions, diffusion de la communication)
 - ◆ Définir des indicateurs de suivi pour mesurer la réussite du réseau (taux de participation, engagement des membres, impact des actions menées)
 - ◆ Assurer une évaluation régulière et des ajustements en fonction des besoins des membres

Les règles de fonctionnement du réseau

Pourquoi une charte ?

C'est un élément structurant et de référence qui a pour objectif de garantir la qualité des échanges et des relations entre les membres du réseau et son animateur et entre les membres eux-mêmes. Cela doit rester une charte simple régissant l'activité du réseau, sa vocation, ses modes de fonctionnement, ses règles de confidentialité voire ses clauses d'exclusion. Elle définit ainsi les principes généraux de collaboration.

Elle pourra ainsi contenir :

Le nom du réseau, sa finalité, ses objectifs, son périmètre
 La description de la méthode d'animation du réseau
 Le rôle attribué aux membres du réseau
 Les principes de fonctionnement,
 Les droits et les devoirs de chacun.

Modèle de charte : [ANDCDG](#)

Fiche 1.4 *Identifier les conditions de réussite*

L'animation d'un réseau de SGM doit être abordée méthodiquement et avec bienveillance. Créer un réseau efficace et motivé implique d'anticiper les écueils potentiels afin de favoriser un environnement collaboratif et enrichissant. L'essentiel est de construire une dynamique qui valorise chaque membre et qui réponde aux besoins de chacun, tout en favorisant les échanges et le partage d'expériences professionnelles.

Être crédible sur le terrain, faire ses preuves

La crédibilité est primordiale pour instaurer la confiance et l'engagement des SGM. Pour être crédible, le réseau doit pouvoir apporter une expertise reconnue dans les domaines d'intervention des SGM, permettre le partage d'expériences concrètes et de réussites, en s'appuyant sur des témoignages ou des exemples de bonnes pratiques pour renforcer sa légitimité, être accessible et pragmatique en répondant aux besoins concrets des membres du réseau avec des solutions adaptées, enfin, rester neutre et impartial.

Démontrer la plus-value du réseau CDG

Les SGM n'ont pas d'obligation d'adhérer à ce réseau et il existe parfois déjà des réseaux locaux bien implantés. Dans une telle configuration, il est conseillé de prendre attache avec le ou les pilotes ou référents du réseau local, pour définir des contenus complémentaires, ou convaincre le réseau local de fusionner avec le réseau du CDG. Cette solution peut être attractive car elle permet de décharger les membres du réseau local du portage de la logistique d'organisation et de fonctionnement du réseau, et d'élargir leurs ressources du fait de la plus grande diversité des participants et des problématiques abordées.

Un réseau de proximité, géographique et professionnelle

Gage de réussite et de fidélisation, la proximité avec et entre les participants suppose compréhension et partage des préoccupations, prise en compte des spécificités locales (acteurs, modes de fonctionnement, logiciels, etc.).

Le réseau du CDG a néanmoins une vocation à rassembler l'ensemble des SGM du département. Le nombre des participants pouvant être important ainsi que l'éloignement géographique, les modalités de fonctionnement sont à adapter à ces contraintes et nécessiteront parfois de multiplier les lieux de regroupement pour les temps partagés en présentiel.

Des modalités de fonctionnement claires et adaptées aux attentes

Clarifier les objectifs et la gouvernance

La réussite d'un réseau repose sur des objectifs clairs et une gouvernance partagée. Cela permet de garantir l'efficacité et la cohésion du groupe (cf fiche spécifique 1.2)

Réussir la première réunion du réseau

La réunion de lancement est une étape déterminante pour le succès du réseau. Sa réussite implique la préparation d'un ordre du jour clair et structuré, décliné dans un déroulé. Le rôle du réseau et ses objectifs seront obligatoirement traités, en prenant en compte les attendus des SGM et l'intérêt de ces temps de partage professionnel et en s'assurant d'une vision partagée.

S'organiser

Outil efficace de gestion de projet, un diagramme de Gantt répertoriant toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien et indiquant la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées peut être utilement mis en place.

Prévoir les restitutions des travaux

Les restitutions des travaux réalisés au sein du réseau sont cruciales pour valoriser le travail collectif et permettre aux SGM de bénéficier de supports de synthèse à l'issue de chaque rencontre :

- Planifier des moments dédiés à la restitution, à intervalles réguliers, pour maintenir l'engagement et garantir la transparence des actions entreprises.
- Structurer les restitutions : qu'il s'agisse des résultats d'enquêtes, d'ateliers ou de groupes de travail, la restitution doit être claire, synthétique et accessible. Utiliser des supports visuels (tableaux de bord, infographies, présentations) pour faciliter la compréhension des résultats. Organiser des sessions de feedback où les SGM peuvent poser des questions, exprimer leurs retours et participer à l'amélioration continue des projets.

Exemple de diagramme de GANTT adapté à la création du réseau SGM :

CDG77 : [Exemple de diagramme de GANTT](#)

Fiche 1.5 *Précautions à prendre*

L'animation du réseau de SGM est une mission enrichissante mais complexe, qui requiert vigilance, adaptation et anticipation. Identifier les principaux écueils qui peuvent compromettre la réussite du réseau et les points de vigilance essentiels permet la construction d'un réseau avec des bases plus solides.

Quels sont les écueils à éviter ?

Redondance, multiplication des actions

Répétition inutile des actions ou des discussions, les redondances peuvent rapidement provoquer un sentiment de frustration parmi les membres, car elles prennent du temps et n'apportent pas de réelle valeur ajoutée.

Pour les éviter :

- Planifier soigneusement les activités et les programmes précis (en lien avec l'actualité ou les problématiques des collectivités) pour chaque réunion ou intervention. Chaque rencontre doit apporter quelque chose de nouveau, que ce soit une information, un apprentissage ou une action concrète.
- Faire un suivi des actions passées : avant d'initier de nouvelles initiatives ou discussions, il est important de faire un point sur ce qui a déjà été fait et d'analyser les résultats. Cela permet d'éviter de répéter des démarches qui n'ont pas abouti ou qui ont déjà été couvertes.
- Mettre en place un calendrier de rencontres bien structuré, en veillant à varier les formats des réunions et des actions. Par exemple, alterner des sessions de formation avec des moments de retour d'expérience ou des groupes de travail.
- Structurer le réseau autour de projets ou de thématiques prioritaires : plutôt que de multiplier les actions, il est plus efficace de se concentrer sur quelques projets clés qui répondent aux attentes de la majorité des participants.

Manque de concret et éloignement

Si les actions menées restent abstraites, théoriques ou trop générales, les participants peuvent rapidement perdre leur motivation. Pour éviter cet écueil :

- Impliquer les membres du réseau dans la programmation des thématiques, le format et le rythme des rencontres
- Proposer des réalisations pratiques, permettant aux participants de repartir de chaque réunion ou atelier avec des solutions concrètes et des outils qu'ils peuvent appliquer dans leur quotidien professionnel
- Favoriser les retours d'expérience
- Utiliser des outils numériques adaptés : les plateformes collaboratives, les visioconférences et les forums de discussion en ligne peuvent être des outils efficaces permettant d'entretenir les liens permanents
- Évaluer les actions, pour permettre de voir si les actions ont réellement aidé les participants dans leur quotidien professionnel.

Quels sont les points de vigilance ?

La protection des données personnelles

Le règlement général de protection des données (RGPD) est un texte réglementaire européen qui encadre le traitement des données de manière égalitaire sur tout le territoire de l'Union Européenne. Il est entré en application le 25 mai 2018. Le RGPD s'inscrit dans la continuité de la Loi française Informatique et Libertés de 1978 établissant des règles sur la collecte et l'utilisation des données sur le territoire français. Il donne deux objectifs aux acteurs traitant des données :

- responsabiliser la gestion des données qu'ils collectent
- renforcer les droits des personnes concernées.

L'animation du réseau des SGM implique de collecter, traiter et stocker des données personnelles sur les participants et les intervenants extérieurs (nom, prénom, coordonnées, profession, etc.). La collecte et la gestion de ces données imposent le respect de principes spécifiquement énoncés dans le texte, parmi lesquels le principe de transparence qui suppose que les personnes soient clairement informées de l'utilisation qui sera faite de leurs données dès leur collecte.

Le droit à l'image

Le droit à l'image fait référence à la protection juridique dont bénéficie toute personne concernant l'utilisation de son image (photographies, vidéos, etc.). Dans le cadre de l'animation du réseau, cela signifie que les participants doivent donner leur consentement explicite avant que leur image soit utilisée à des fins de communication, promotion ou diffusion.

Les droits d'auteur

Lors de l'animation du réseau, il peut être nécessaire de partager des documents, des présentations, des vidéos, des images ou des contenus créés par des tiers. Ces partages nécessitent de respecter les droits d'auteur et les règles sur la propriété intellectuelle.

Si le réseau professionnel utilise des outils de communication en ligne (forums, groupes sur les réseaux sociaux, newsletters, etc.), il est nécessaire de respecter le principe de confidentialité des échanges et les règles de fonctionnement spécifiques à la plateforme.

Pour aller plus loin :

[Le règlement général sur la protection des données - RGPD | CNIL](#)
[Le MOOC de la CNIL dans une nouvelle version enrichie | CNIL](#)

Fiche 1.6 *Informer - communiquer*

La réussite du réseau dépend en grande partie de sa capacité à être visible et attractif. Il ne suffit pas de créer un espace de partage, il faut aussi que l'employeur soit convaincu de l'intérêt du réseau et que les SGM aient envie d'y participer. Cela suppose donc une communication en amont ciblée et multi-canal qui contribuera à l'officialisation du réseau.

Informer les élus

La loi n'impose pas aux SGM d'être membres du réseau. Leur participation est basée sur le volontariat et la participation aux rencontres du réseau n'est pas comptabilisée en heures de formation. Il est donc important d'informer les employeurs locaux de la création du réseau pour le légitimer et ainsi faciliter la participation des futurs membres.

Ainsi, il est pertinent d'informer en premier lieu les administrateurs du centre de gestion, afin qu'ils puissent en échanger avec leurs confrères, éventuellement par le biais d'une délibération ou d'un point d'information traité lors d'un conseil d'administration.

Il est également nécessaire de rédiger un courrier à l'ensemble des maires concernés, en développant la plus-value du réseau CDG. Certains CDG ont associé l'Association des Maires de France, soit par un courrier co-signé, soit par une présentation du réseau lors de réunions organisées par l'AMF.

Modèle de note d'information au Conseil d'administration du CDG : [ANDCDG | 16 Note info CA](#)

Exemple de note d'information au Conseil d'administration du CDG54 : [ANDCDG | EMPLOI Réseau départemental SGM](#)

Modèle de courrier aux employeurs : [ANDCDG | lettre aux maires](#)
[ANDCDG | lettre aux présidents d'EPCI](#)

Faire connaître le réseau

Le réseau, dans sa phase de lancement, a besoin d'une campagne de communication efficace.

Il s'agit de faire connaître le réseau et ses objectifs, en premier lieu aux membres potentiels mais aussi au plus grand nombre.

Une fois les employeurs informés, et le temps réseau légitimé, un courrier, adressé aux SGM, leur permettra de prendre connaissance de l'existence et des objectifs du réseau.

Différents canaux de communication peuvent être utilisés :

- site internet du CDG avec une page dédiée
- foire aux questions sur le site internet du CDG
- article dans le magazine du CDG
- newsletter
- groupes LinkedIn/Facebook, WhatsApp
- plateforme dédiée

CDG 79 : [Plan action secrétaire de mairie](#)

CDG 66 : [Post LinkedIn du 4 mar 2025](#)

CDG 22 : [Post LinkedIn du 4 février 2025](#)

Je me lance

Après avoir posé les bases du réseau et défini ses objectifs, il est temps de passer à l'action. Cette deuxième partie est consacrée à la mise en œuvre concrète du réseau des secrétaires généraux de mairie (SGM) et à son animation. Dans cette seconde partie du guide, nous avons donc souhaité accompagner l'animateur du réseau dans les déclinaisons présentielle et distancielle de la vie du réseau.

En effet, lancer un réseau ne se résume pas à organiser une première rencontre. Il s'agit d'une démarche progressive qui repose sur plusieurs piliers essentiels :

- **Le rôle de l'animateur** : que cette fonction soit occupée par une personne référente, une équipe ou un service, cela reste le pilier central du réseau, qui en assure la dynamique et la cohésion, en facilite les échanges et qui mobilise les membres autour d'objectifs communs.
- **L'organisation logistique** : du choix du lieu et de la fréquence des rencontres à la gestion des outils numériques, une bonne planification est essentielle pour garantir la fluidité des échanges.
- **Les méthodes d'animation** : créer une atmosphère participative, stimuler l'engagement des membres et encourager le partage de bonnes pratiques sont des enjeux clés pour la réussite du réseau.
- **L'équilibre entre présentiel et distanciel** : si les rencontres physiques sont essentielles pour renforcer la cohésion, l'animation en continu à travers des outils numériques permet d'entretenir le lien et de pérenniser la dynamique du réseau.

Dans cette section, vous trouverez des fiches pratiques et des recommandations méthodologiques pour structurer le lancement de votre réseau. Que ce soit en présentiel ou en distanciel, l'objectif est de créer une communauté dynamique, où chaque SGM trouve sa place et bénéficie d'un espace d'échange et d'entraide adapté à ses besoins.

Le profil de l'animateur

L'animateur : acteur clé de la réussite du réseau

L'animation du réseau des SGM est essentielle pour favoriser les échanges de pratiques, le partage d'expertise et le développement professionnel. Au-delà d'une animation en présentiel sur un temps fort de l'année, il est essentiel de tisser des liens et renforcer la cohésion tout au long de l'année.

Cette animation en continu nécessite un investissement en temps et en ressources pour être efficace.

Qui ?

L'animateur est un acteur clé, chargé de coordonner et dynamiser le réseau ; il peut être à temps plein sur la mission ou à temps partiel, en fonction des moyens dédiés.

L'animateur ou les animateurs : une seule personne peut assurer le fonctionnement du réseau mais cela peut faire peser sur elle une lourde tâche. L'équipe d'animation peut également être constituée de co-animateurs (du CDG ou des membres du réseau). Il peut également s'agir d'une animation collective, avec un animateur principal.

Ce peut être un agent avec une légitimité opérationnelle, qui assure des missions de remplacement, missions temporaires ou de SGM en itinérance, d'un référent réseau, avec l'appui d'un conseiller en organisation, ou inversement un animateur qui s'appuie sur la compétence opérationnelle d'un itinérant.

Quand ?

L'animateur intervient tout au long du cycle de vie du réseau :

Avant le lancement : pour préparer le terrain, mobiliser les membres potentiels et structurer le réseau.

Pendant l'animation : pour organiser les rencontres, ateliers et échanges, et maintenir la dynamique.

De manière continue : pour évaluer les besoins, ajuster les actions et garantir la pérennité du réseau

Quoi ?

Les missions principales de l'animateur incluent :

Coordination : Planifier et organiser les activités du réseau (ateliers, webinaires, réunions).

Facilitation : Favoriser les échanges entre membres, encourager le partage

d'expériences et rompre l'isolement.

Communication : Diffuser les informations pertinentes via des outils adaptés (newsletters, plateformes collaboratives).

Accompagnement : Soutenir les membres dans leurs problématiques professionnelles en apportant des ressources ou en mobilisant des experts.

Évaluation : Mesurer l'impact des actions menées et proposer des ajustements.

Comment ?

L'animateur doit disposer d'une lettre de mission, qui définit les objectifs à atteindre, les moyens alloués ([voir page 36 - modèle de lettre de mission](#)).

L'animateur doit s'appuyer sur des compétences :

- disposer d'une bonne aisance relationnelle, de qualité d'écoute et d'esprit d'ouverture.
- être crédible et maîtriser ses sujets, avec une connaissance approfondie des missions et des enjeux des SGM, sans pour autant être un expert ;
- garder en tête son rôle d'animateur en fédérant et motivant le groupe. Il doit réfléchir à la fonction d'animation dans sa globalité, en continuité, et au regard des moyens et des ressources dont il dispose.

Mais également sur des outils adaptés et une méthodologie structurée, que nous détaillons dans les fiches pratiques suivantes.

Pour quoi ?

• Créer une dynamique collective : En favorisant les échanges et la mutualisation des ressources professionnelles, l'animateur renforce la cohésion et l'entraide entre SGM.

• Répondre aux besoins spécifiques : Grâce à une écoute active et une adaptation continue, il garantit la pertinence du réseau pour ses membres.

• Rompre l'isolement professionnel : En connectant les SGM souvent isolés dans leurs fonctions, il contribue à leur bien-être au travail.

• Valoriser le métier : Par la mise en lumière des bonnes pratiques et la promotion du réseau, il participe à la revalorisation du métier de SGM.

La posture de l'animateur de réseau :

Facilitateur des échanges

- Assurer une modération bienveillante en cas de discussions animées.
- Relancer les membres en retrait pour éviter qu'ils se sentent exclus.
- Reformuler les propos lors des débats pour éviter les incompréhensions et apaiser les tensions.

- Médiateur en cas de conflit
- Rester neutre et objectif, ne pas prendre parti.
- Proposer un entretien individuel ou en petit comité pour désamorcer une tension.
- Encourager la communication constructive et éviter les confrontations directes dans les espaces publics du réseau
- Garant de l'équilibre et de la dynamique collective
- Encourager la diversité des points de vue tout en veillant à un cadre respectueux.
- Mettre en valeur les contributions positives pour maintenir une ambiance motivante et engageante.
- Ajuster les modes de fonctionnement du réseau en fonction des retours des membres et des évolutions du contexte, envisager des alternatives.

Pour aller plus loin

Les 5 C de l'intelligence collective



CDG 59 : [Offre d'emploi - Post LinkedIn](#)

CDG 76 : [Offre sur un post LinkedIn](#)

Exemple de lettre de mission : [ANDCDG | Groupe de travail secrétaires généraux de mairie](#)

En présentiel

Une fois le projet de réseau circonscrit en interne, et les modalités de gestion précisées, il convient de formaliser un cadre organisationnel selon l'option retenue. En présentiel, la préparation d'une rencontre se décline en deux parties : le temps logistique (avant, pendant, après) et l'animation.

Fiche 2.1 *Le temps logistique*

Pour déterminer le cadre organisationnel, se poser les questions en amont du lieu, de la fréquence et du budget à allouer.

Lieu : au CDG, dans une commune volontaire suffisamment centrale, dans plusieurs communes selon l'étendue du territoire, valorisation d'un lieu en particulier (ex. site historique) ?

Fréquence : nombre de réunions par an (périodicité, démultiplication d'une même réunion pour couvrir le territoire), durée (demi-journée, journée) des réunions ?

Budget : quelles sont les ressources à dédier au réseau (ETP, lignes de crédits pour l'achat de matériel et de petit équipement, pour l'organisation d'un accueil café et d'un cocktail déjeunatoire, frais de déplacement de l'animateur, utilisation d'une plateforme...) ?

La logistique avant

Choisir le lieu et la date en veillant au calendrier national, des intercommunalités et du CDG

Préparer l'ordre du jour et rédiger l'invitation

Envoyer l'invitation avec un système d'inscription (en fixant une date butoir) au préalable au minimum 1 mois avant et informer les maires

Prévoir une relance 15 jours avant la date

Recenser les inscriptions à J-8 et préparer une feuille d'émergence

Prévoir matériel, achats ou commandes nécessaires (vidéo projecteur, kit d'animation, café, traiteur...)

La logistique pendant

Arriver avant pour installer la salle et préparer l'accueil (penser à prendre rdv avec un contact pour l'ouverture des locaux si lieu délocalisé)

Prendre des photos pour valoriser l'évènement et communiquer après l'évènement

Prévoir une prise de notes pour la rédaction d'un compte-rendu

La logistique après

Ranger la salle et le matériel

Remercier la commune accueillante le cas échéant

Rédiger un compte-rendu de la réunion et l'envoyer à tous les membres du réseau

Remplir un tableau de suivi pour pouvoir retracer les informations nécessaires pour le dressage d'un bilan (date, lieu, taux de participation, sujets abordés, coût, etc.)

Capitaliser sur cette expérience et se faire un pense-bête pour améliorer la tenue de la réunion suivante

Bonne pratique : Dresser une to do list pour s'assurer de ne rien oublier dans la préparation logistique

Bonne pratique : créer un contact favorable dès l'arrivée, avec un temps d'accueil et un animateur disponible ; au départ, dans la même logique, être disponible pour faciliter les échanges et la prise de paroles individuelle ou en groupe restreint

Modèles

Fiche préparatoire : [ANDCDG | Modèle de fiche préparatoire](#)

fiche pratique de suivi type : [ANDCDG | Fiche type journée réseau](#)

Fiche 2.2 *L'animation en présentiel*

Un réseau est un système dont il faut régulièrement assurer la maintenance afin d'obtenir une bonne dynamique. Les méthodes d'animation ont toute leur importance car elles contribuent fortement à la réussite du réseau par l'intérêt professionnel que les SGM y trouveront.

Stimuler, motiver

-susciter la participation en rendant les rencontres attractives : veiller à ce que l'ordre du jour réponde aux besoins et aux intérêts des membres (se référer à l'enquête, sonder les sujets d'une réunion à l'autre...), faire preuve de créativité, voire prévoir des intervenants externes disruptifs si cela correspond aux attentes

- soigner l'invitation : rédiger un message incitatif, qui donne envie de venir
- préparer et construire la séance en choisissant une méthode d'animation adaptée à l'objectif de la réunion : photo langage pour un partage de vision sur les valeurs du réseau, brainstorming pour générer des idées, mind map pour formaliser le fonctionnement...
- travailler sa posture d'animateur et mobiliser ses qualités pour insuffler de l'énergie à chaque réunion (écoute, sourire, voix, positionnement...)

Animer seul ou à plusieurs ?

- même si la désignation d'un référent est gage d'efficacité, il est plus prudent de faire reposer l'animation du réseau sur au moins 2 personnes en interne afin de garantir durablement une continuité (en cas d'absence, de départ, de charge...)
- concernant l'animation des temps de regroupement, prévoir une diversité d'interventions est une façon de dynamiser les réunions
- ne pas hésiter à solliciter des ressources internes, un ou plusieurs membres du réseau, ou encore à associer des partenaires en fonction des thématiques à aborder (ex. CNFPT, Trésorerie, etc.)

Donner à chacun sa place

- dès la première réunion, et à chaque fois que nécessaire, utiliser un outil «brise glace» pour permettre de faire connaissance, d'intégrer un nouveau membre, de mettre en dynamique, de créer de la cohésion. L'animateur se doit de connaître et d'accompagner chaque membre du réseau pour faciliter l'intégration et la participation de chacun : prendre le temps d'accueillir et de discuter, s'intéresser à chacun, repérer les profils (réservé/leader, débutant/expérimenté)
- favoriser les temps de convivialité (accueil café, pot ou pause déjeuner...)

Pour aller plus loin

Réunio'Kit | Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et Ministère chargé du Budget et des Comptes publics

<https://www.economie.gouv.fr/mission-innovation/outils-collaboratifs>

Bonnes pratiques

Suites à donner

- transmettre un CR
- établir des attestations
- rédiger un suivi des rencontres
- faire un retour aux élus
- penser à communiquer largement sur la journée en présentiel, via les réseaux sociaux et le site internet

CDG 22 : [Post LinkedIn du 4 février](#)

FOCUS Partenaires

Afin d'organiser une journée réseau en présentiel, l'animateur peut s'appuyer sur des partenaires, en interne au centre de gestion, en externe ou bien solliciter les membres volontaires du réseau.

La création d'un répertoire des partenaires externes est une première étape nécessaire, avec une fiche d'identité du partenaire (nom, prénom, coordonnées, thématiques abordées, années d'intervention...), à mettre à jour régulièrement.

Partenaires internes

- Gestion des carrières, retraite, conseil médical unique, bourse de l'emploi, instances paritaires, en fonction de l'intérêt exprimé par les SGM.

Partenaires externes

• Administrations

DDFIP : conseiller aux décideurs locaux

Préfecture : direction des collectivités locales et citoyenneté

Préfecture : direction de l'environnement, de l'aménagement et logement

Préfecture : direction départementale de défense et de protection civile (SIDPC)

Conseil régional

Conseil départemental

Conseil départemental de l'accès aux droits

Tribunal administratif

Procureur de la République

• Santé - sécurité

Gendarmerie nationale

Police nationale

SDIS

Agence régionale de santé

CARSAT

URSSAF (pour les DSN),

Caisse d'allocations familiales

Partenaires d'action sociale, assurance statutaire

• Environnement - aménagement

CEREMA : établissement public relevant du ministère du Partenariat avec les territoires et de la Décentralisation, du ministère de la Transition écologique, de l'Énergie, du Climat et de la Prévention des risques et du ministère du Logement et de la Rénovation urbaine,

Office National des Forêts

Parcs naturels régionaux

ADEME

• Formation - emploi

CNFPT Centre de formation des apprentis

FIPHFP Etablissements spécialisés ou services d'aide par le travail

France Travail

France services

La Poste (via le délégué territorial régional, pour la tenue des agences postales)

• Numérique

Club utilisateurs des téléservices Net entreprises (CPAM et URSSAF),

Opérateur départemental de services numériques

• Monde associatif

Fiche 2.3 *Quels objectifs d'animation en continu ?*

Les réunions en présentiel, si elles sont essentielles, ne suffisent pas à la mise en dynamique d'un réseau et à son développement. Maintenir la vie et la cohésion du réseau nécessite une animation en continu, chaque action renforçant les liens entre les membres et créant un maillage territorial plus solide.

Il est nécessaire d'animer en continu ce réseau dans les objectifs de :

- partager des informations régulièrement avec les membres du réseau sur les avancées des projets, les actualités, les points d'alerte,
- conserver et renforcer les liens entre les membres du réseau,
- positionner le réseau comme une des ressources incontournables dans la vie professionnelle des SGM,
- donner l'envie de participer au réseau selon les thématiques abordées, les expertises et les centres d'intérêt des SGM.

Cette modalité d'animation suppose de s'appuyer sur de la communication écrite ce qui nécessite donc rigueur, concision, et d'avoir sans cesse en tête l'utilité de sa production. Il est également idéal que les membres du réseau SGM puissent à terme communiquer entre eux.

En focus

L'animateur a tout intérêt à solliciter les membres, soit pour une expertise spécifique, pour échanger sur des pratiques, voire participer à l'animation ou à la coanimation. Il est important d'identifier les personnes ressources du réseau pour ne pas épuiser l'animateur et favoriser l'adhésion de tous.

Le réseau est un ensemble de personnes, qui ont toutes un rôle à jouer.

Les méthodes d'animation

Pour échanger par voie numérique, plusieurs pistes d'actions sont envisageables :

- Proposer une **lettre d'information** régulière : les infos des SGM une fois par mois maximum en fonction des ressources internes qui y sont consacrées.
- Utiliser une **adresse mail spécifique** : elle est le moyen de toucher tous les membres mais elle porte le risque de voir des messages en trop grand nombre et sans intérêt. Il faut donc faire attention à la fréquence d'envoi, à leur contenu et aux heures d'envoi. Des mails courts et informatifs devront être privilégiés.
- Donner l'accès à une **plate-forme** SGM via interstis par exemple. Dans ce cadre, la fiabilité des informations est un enjeu fondamental. Il est donc conseillé de procéder en deux temps :
 - ♦ Temps 1 : Ouverture en lecture seule
 - ♦ Temps 2 : Contributions des membres acceptéesIl est également conseillé de co-construire avec les membres du réseau une charte d'utilisation de la plate-forme ou de la prévoir dès le départ. Si des échanges sont autorisés, la question d'un modérateur peut enfin se poser.
- Mettre à disposition des SGM du réseau un **annuaire partagé** : il s'agit d'y trouver les informations suivantes :
 - ♦ Nom, prénom, téléphone, expertises
 - ♦ Adresse mairie avec jours/heures d'ouverture
 - ♦ Logiciels utilisés/maîtrisés
- Construire une cartographie des logiciels supports sur le territoire et des tutoriels
- Elaborer une boîte à outils des SGM : pack élections, calendrier annuel des SGM, kit démarrage (notions d'état civil, comptabilité, CM, RH, PRP, etc.), fiches flash sur des points/questions précis.

- Faire envoyer régulièrement et alternativement par des porteurs de projet un mail très court sur l'état d'avancement du projet et la prochaine étape. Les informations doivent être précises, concises et actualisées.
- Lancer des enquêtes très courtes pour identifier les besoins des membres sous format classique ou de temps de brainstorming.

Conseils et bonnes pratiques

En qualité d'animateur de réseau, vous êtes à la fois au centre des échanges et le référent des actions menées sur votre territoire. Pour ne pas vous laisser déborder par les demandes tout en restant disponible et réactif, il faut bien organiser les échanges dès les premiers temps de la constitution du réseau :

- Créer un agenda précis des rencontres et des rendus pour que les membres puissent les inscrire dans leur agenda,
- Choisir un support d'échanges unique afin que chacun puisse s'informer et interagir facilement,
- Plus le groupe s'étend plus il est important de trouver des relais et des ressources et de répartir les rôles,
- Faire participer tout le monde en identifiant avec chacun de ses membres ce qu'il peut apporter au réseau et le rôle qu'il peut y jouer,
- Susciter les remontées d'information (bonnes pratiques, astuces, opportunités) au sein du réseau et les partager à tous,
- Être attentif aux signes de démotivation des membres du réseau (présence irrégulière, investissement moindre) pour les remobiliser au bon moment.

Bonnes pratiques concernant le format : le format peut être présentiel, distanciel ou hybride. Il ressort des différentes enquêtes menées par les centres de gestion que l'alternance de sessions présentielles et distancielles répond le plus aux besoins des membres du réseau. Il ne faut pas généraliser le distanciel car il est plus difficile de réussir l'animation.

Pour aller plus loin

[DiscoPass | Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et Ministère chargé du Budget et des Comptes publics](#)

Pack élections du réseau des CDG de la région Nouvelle Aquitaine Nacoopé (sur demande)

Je Consolide

Je consolide

Un réseau s'entretient afin de rester efficace et utile pour ses membres et se positionner dans le paysage territorial comme un partenaire incontournable de chacun des SGM. Cette « maintenance » doit ainsi être une priorité pour les initiateurs et responsables du réseau et peut se concevoir au travers d'actions en faveur de ses membres, dans l'attention portée à la qualité des relations internes et dans la capitalisation des expériences.

Dans ce chapitre, nous détaillerons les méthodes concrètes afin de savoir :

- Comment connaître et se faire connaître des nouveaux membres ?
- Comment intégrer les nouveaux membres ?
- Comment réguler les échanges dans le temps ?
- Comment fidéliser ?
- Comment s'améliorer ?

L'objectif est de transformer ce réseau naissant en une véritable communauté professionnelle, où chaque membre trouve un soutien, des ressources et des opportunités de développement des compétences. Ce réseau se construit dans une logique d'engagement de chacun des membres à participer activement en produisant et en apportant ses propres connaissances et expériences professionnelles.

Focus

Pour ancrer l'utilité du réseau dans le temps, lui garantir une légitimité et donner envie de le rejoindre, il s'agit de le rendre visible. Une stratégie de communication externe doit être déployée au fil de son activité sur la base d'un certain nombre d'outils :

- Site web du centre de gestion avec une page dédiée : vitrine du réseau c'est un espace d'information et de valorisation permettant de le faire connaître à des potentiels nouveaux membres,
- Utilisation des réseaux sociaux (LinkedIn, Twitter, Facebook), si une personne est en capacité de poster régulièrement,
- Présentation sous forme de vidéos selon les moyens de chacun.

Quelques exemples de présentation de réseau :

Resinfo : resinfo.org/ResinfoVideo.mp4

RdEI : [Présentation – Réseau des électroniciens et instrumentalistes](#)

- Plus classiquement des documents écrits : plaquette de présentation, posters, kakémonos, support de présentation du réseau, articles dans le journal du CDG

Fiche 3.1 *Comment connaître le réseau et se faire connaître des nouveaux membres potentiels ?*

Un réseau de SGM en bonne santé est un réseau qui met en place les processus et actions permettant de se faire connaître et d'attirer de nouveaux membres. Pour cela, il faut adopter une approche combinant communication ciblée, visibilité numérique et actions de terrain.

Développer la visibilité du réseau pour les nouveaux SGM (non-membres)

Se faire connaître par une présence numérique (en ligne)

Via le site internet du centre de gestion (en présentant clairement les objectifs du réseau, les avantages pour les membres, et les modalités d'adhésion).

En envoyant régulièrement des informations pertinentes (évolutions réglementaires, bonnes pratiques, témoignages).

En utilisant les réseaux sociaux (avec la création d'une page LinkedIn ou Facebook)

En étant vigilant au référencement pour être trouvé facilement par les nouveaux SGM.

Identifier les nouveaux SGM en associant les agents partants pour communiquer les coordonnées du remplaçant et pour parler du réseau dès la phase de recrutement

Aller au plus proche des SGM en organisant des événements et des actions terrain

Rencontres locales ou intercommunales (en fonction des particularités locales) animées par des référents locaux : proposer des temps d'échanges entre pairs sur des sujets concrets.

Webinaires et ateliers : Présenter des thèmes d'actualité en invitant des experts.

Mentorat et parrainage : Mettre en place un accompagnement pour les nouveaux SGM.

Savoir actionner les autres réseaux et partenaires

S'appuyer sur les canaux institutionnels et partenariaux :

Collaborer avec les associations d'élus (AMF, ADF, Régions de France, etc.) ou les autres associations professionnelles (association de SGM, SNDGCT, etc.) : Faire connaître le réseau par ces intermédiaires.

Travailler avec le CNFPT pour intégrer la promotion du réseau dans leurs formations ou communications.

Relayer l'existence du réseau dans les publications ou événements des Préfectures

Mobiliser le bouche-à-oreille et communiquer

Ambassadeurs locaux : Désigner des membres engagés pour promouvoir le réseau auprès de leurs collègues.

Interventions lors de formations : Présenter le réseau aux nouvelles promotions de SGM.

Plaquette de présentation : Fournir un document clé en main à partager lors des événements professionnels.

Faciliter l'adhésion et l'implication

Prévoir une procédure d'adhésion simple et rapide : Offrir une procédure d'inscription claire et accessible, via le site internet ou chacune des communications à destination des réseaux sociaux.

Favoriser un groupe de discussion en ligne : Encourager l'échange via des forums ou groupes WhatsApp.

Mise en avant des membres : Valoriser les parcours et expertises des membres via des portraits, interviews, etc.

Fiche 3.2 *Comment intégrer les nouveaux membres ?*

L'intégration d'un nouveau membre dans le réseau est une étape clé pour assurer son engagement à long terme, permettre l'enrichissement constant du réseau et garantir sa vivacité. En effet, une intégration réussie permet non seulement au membre de se sentir à l'aise et utile, mais aussi d'apporter une valeur ajoutée à l'ensemble de la communauté.

Organiser un accueil personnalisé et accompagné

- **Étape 1** : Premier contact
 - ♦ Lui envoyer un mail de bienvenue personnalisé avec la présentation du réseau, les objectifs du réseau, les contacts clés.
 - ♦ Informer le réseau de l'arrivée d'un nouveau membre par mail sans attendre et le présenter.
 - ♦ Lui proposer un premier échange pour présenter le réseau et répondre aux premières questions ou le faire par écrit si les moyens à disposition ne le permettent pas.
- **Étape 2** : Transmettre un kit de bienvenue qui comprendrait :
 - ♦ Une présentation du réseau et des ressources disponibles
 - ♦ Les contacts et partenaires du réseau
 - ♦ Le lien vers les outils collaboratifs (interstis, forum, groupe WhatsApp, LinkedIn, etc...)
- **Étape 3** : Premiers accompagnements
 - ♦ Organiser une session d'accueil en visioconférence pour présenter le réseau, ses outils (plateforme interstis) et recueillir les attentes.
 - ♦ Encourager l'échange de bonnes pratiques dès l'entrée dans le réseau.
 - ♦ Prendre un temps de présentation des nouveaux membres lors du prochain temps en présentiel

Faciliter l'accès aux outils, aux informations et aux ressources du réseau

- Inviter aux groupes de discussion (WhatsApp, Slack, LinkedIn) pour des échanges quotidiens s'il en existe.
- Donner accès à la plateforme Interstis et à la base documentaire.
- Envoyer un calendrier des événements et lui proposer de s'inscrire aux webinaires thématiques, aux formations des partenaires et aux réunions locales.
- S'assurer de sa connaissance de ces ressources et de leur bonne appropriation.

Favoriser l'engagement et la participation active

- Encourager l'implication dès le départ :
 - ♦ Proposer de rejoindre un groupe de travail sur un sujet particulier qui l'intéresse ou qu'il maîtrise,
 - ♦ Lui proposer de partager son expérience via la newsletter, un webinaire ou un temps d'échange en présentiel lors de la prochaine rencontre des SGM.
 - ♦ L'inviter à participer à la rédaction de contenus (fiches pratiques, étude de cas, etc)
- Organiser des temps d'échange réguliers :
 - ♦ Inviter aux temps de rencontre et aux événements annuels
 - ♦ Relancer régulièrement les nouveaux membres pour les encourager à participer.
 - ♦ Valoriser les échanges informels pour renforcer la cohésion du réseau.
- Suivre dans le temps les nouveaux membres : après 3 mois, envoyer un questionnaire pour recueillir son ressenti et identifier d'éventuels freins à son engagement, se renseigner auprès de ses collègues proches.

FOCUS Checklist pour les animateurs du réseau

- **Avant l'intégration**
 - Préparer le kit de bienvenue.
 - Assigner un tuteur ou référent.
 - Prévoir la prochaine session d'accueil.
- **Lors de l'arrivée d'un nouveau membre**
 - Envoyer un message de bienvenue.
 - Ajouter aux groupes de discussion.
 - Partager les ressources essentielles.
- **Après 3 mois**
 - Relancer pour évaluer son intégration.
 - Proposer un bilan avec son tuteur ou référent.
 - L'encourager à s'impliquer davantage.

Fiche 3.3 *Comment réguler les échanges dans le temps ?*

Un réseau professionnel fonctionne efficacement lorsqu'il repose sur des relations saines et respectueuses entre ses membres. Parfois, la diversité des expériences, des besoins et des attentes peut générer des tensions ou un manque de fluidité dans les échanges. Une bonne régulation des relations apparaît essentielle pour assurer un environnement d'échanges sereins et une dynamique commune et constructive.

Les cas qui pourraient nécessiter une régulation

Des conflits interpersonnels

- Sentiment d'exclusion ou d'invisibilité pour certains membres.
- Difficulté de gestion des caractères et des avis affirmés (le leader, l'agressif)
- Désaccords sur des méthodes de travail ou des approches professionnelles.
- Tensions liées à une mauvaise interprétation des échanges.

Désengagement ou inégalité de participation

- Certains membres sont très actifs tandis que d'autres restent en retrait : absences répétées, passivité.
- Difficulté à faire émerger une dynamique collective et un équilibre dans les contributions, irrespect des engagements pris.
- Fatigue ou lassitude chez les membres les plus actifs.

Problèmes de communication et d'organisation

- Absence de règles claires sur les échanges et la participation.
- Problèmes de coordination entre animateur et membres.
- Manque de transparence sur les décisions prises et les projets au sein du réseau.

Prévenir les situations difficiles

Établir un cadre clair et partagé

- Rédiger une charte de bonne conduite explicitant les règles et valeurs du réseau (respect, bienveillance, écoute).
- Expliquer dès l'adhésion les rôles et responsabilités des membres.
- Définir des règles de communication, notamment pour les échanges en ligne (éviter les réponses impulsives, favoriser les discussions bienveillantes)

Structurer la participation pour favoriser l'équilibre

- Proposer des formats d'échange variés pour inclure tous les profils (forums, groupes thématiques, webinaires, rencontres en présentiel).
- Encourager une répartition équitable des interventions pour éviter la monopolisation de la parole.
- Mettre en place un système de mentorat pour guider les nouveaux membres et favoriser leur intégration.

Anticiper et gérer les tensions en amont

- Être constamment attentif aux signaux faibles de tensions.
- Organiser régulièrement des temps de dialogue informel pour que chacun puisse s'exprimer.
- Sensibiliser aux risques liés aux échanges numériques (ton mal interprété, émotions amplifiées).

Focus : Mettre en place des outils de médiation

- ♦ Ne pas hésiter à déporter la gestion du conflit avant de ne plus pouvoir gérer en désignant un référent ou médiateur au sein du réseau pour intervenir en cas de litige.
- ♦ Encourager une approche d'écoute et de dialogue avant toute escalade.
- ♦ Prévoir une procédure de signalement pour les comportements inappropriés.
- Adopter une gestion apaisée des désaccords
 - ♦ Privilégier des réunions en petit comité pour régler les conflits plutôt que des échanges écrits qui peuvent être mal interprétés.
 - ♦ Établir un processus de résolution progressive (alerte, discussion, médiation).
 - ♦ Diffuser un guide de bonnes pratiques pour apprendre à formuler des critiques constructives.
- Encourager la prise de recul et la bienveillance
 - ♦ Rappeler que le réseau est avant tout un espace d'entraide et non un lieu de confrontation.
 - ♦ Proposer des temps d'échange neutres et informels pour favoriser le dialogue en dehors des tensions.

Fiche 3.4 *Comment fidéliser ?*

Essentielle à la pérennité du réseau, la fidélisation de ses membres implique de créer un environnement dans lequel les participants se sentent valorisés, soutenus, et où leurs contributions participent de l'enrichissement collectif du réseau. Quand les membres se sentent investis, ils restent engagés à long terme.

Le sentiment d'appartenance est une impression de faire partie d'une communauté, par exemple professionnelle, c'est la capacité de se considérer et de se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe, d'une famille ou d'un ensemble.

L'enjeu de créer et maintenir le sentiment d'appartenance au réseau est primordial au sens où plus les participants s'investissent dans la durée, plus les interactions entre eux produisent de l'attachement d'une part, et de l'expertise d'autre part.

Fidéliser et renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau professionnel repose sur plusieurs stratégies axées sur la confiance, l'engagement et la collaboration.

- **Développer une vision commune** : Une vision claire et partagée des objectifs du réseau renforce le sentiment d'appartenance. Les membres doivent savoir pourquoi ils font partie de ce réseau et ce qu'il va leur apporter.
- **Créer une culture de partage et de soutien** : Un réseau professionnel solide repose sur des relations authentiques. Encouragez les membres à partager leurs expériences, leurs connaissances et à s'entraider.

Organiser des événements réguliers et variés, avec des temps formels et d'autres informels et plus conviviaux, pour favoriser la création de liens renforcés

- **Mettre en place un système de mentorat** : Le mentorat permet de renforcer les liens entre les membres expérimentés et les plus récents, ce qui stimule la solidarité et la transmission de savoir-faire.
- **Entretenir la reconnaissance** : reconnaître les contributions et réussites des membres est essentiel pour maintenir leur engagement. Cela peut passer par la communication interne et externe sur les actions réalisées, les témoignages apportés.

- **Favoriser l'inclusivité** : il est important que tous les membres, quel que soit leur niveau, se sentent inclus et écoutés. L'inclusivité crée un environnement de travail positif où chacun peut se développer et se sentir valorisé.
- **Encourager la co-création** : Impliquez les membres dans la prise de décisions ou la création de projets au sein du réseau.

Être sur le terrain et réactif

Cela implique non seulement d'être disponible et accessible, mais aussi d'être en permanente interaction avec les membres, d'agir rapidement suite à leurs demandes et de leur offrir des solutions concrètes :

- Organiser des rencontres et des événements informels (conférences, ateliers, déjeuners, forum...).
- **Solliciter régulièrement des retours** via des sondages, des entretiens informels, ou même des plateformes de discussion.
- Être proactif et anticiper les besoins et attentes des participants.
- Communiquer régulièrement et de manière personnalisée
- Mettre en place des **canaux de communication en temps réel** comme des chats en ligne ou des groupes de discussion instantanée
- Répondre rapidement aux crises et aux conflits. Ne pas laisser les éventuels problèmes s'enliser et intervenir de manière constructive et rapide est essentiel pour maintenir la confiance et la cohésion du réseau.
- Remercier les participants, valoriser l'existence du réseau et sa dynamique (via post LinkedIn, encart dans bulletin) afin de fidéliser les membres du réseau, il est important de valoriser son existence et sa dynamique. Ne pas hésiter à remercier à la fois les participants actifs, mais également les autres. Cela peut prendre la forme d'un post LinkedIn bien illustré, une brève sur le site Internet du CDG, ou encore un encart dans le magazine du CDG.

Fiche 3.5 *Comment appréhender un départ potentiel ?*

Le bon fonctionnement du réseau repose notamment sur des membres ressources, souvent expérimentés et /ou particulièrement contributeurs qui apportent une dynamique de groupe et ont un effet d'entraînement sur le climat participatif des rencontres du réseau. Le départ de ses membres les plus proactifs peut affaiblir le fonctionnement du réseau dans la durée, c'est pourquoi il importe de bien appréhender et d'anticiper leur sortie du réseau, et de préparer les relais avec d'autres membres.

Bien appréhender les départs potentiels de membres du réseau implique une anticipation proactive, une gestion humaine des relations, et un développement continu de la valeur perçue par les membres. Un réseau qui sait évoluer, écouter et s'adapter à ses membres sera plus résilient face aux départs.

Bien appréhender un départ potentiel, comment s'y prendre ?

- **Repérer les signes avant-coureurs** : Il est essentiel de suivre l'engagement des membres afin d'identifier les signes qui pourraient indiquer une insatisfaction ou un risque de départ.
- **Prévoir un plan pour gérer les départs** : lorsqu'un départ est annoncé ou pressenti, organiser la passation en direction d'un autre membre déjà présent chez lequel les qualités recherchées (expertise, communication, etc.) sont présentes.

Mettre en place un système de tutorat pour les nouveaux membres

- **Répartir les missions d'animation ou de pilotage de travaux du réseau entre plusieurs membres**, capables d'assurer la mission pour en permettre la continuité dans le temps
- **Accompagner les départs de manière positive** : lorsqu'un départ devient inévitable, il est important de le gérer de manière positive. Conserver de bonnes relations avec les membres qui partent peut mener à des collaborations futures ou à des recommandations.

Fiche 3.6 *Comment s'améliorer ?*

Un réseau professionnel doit à la fois pouvoir compter sur l'expérience et les connaissances acquises et savoir se projeter dans l'avenir. Une démarche d'amélioration continue est donc à instaurer afin de garantir le maintien du réseau dans la durée et son attractivité. Il est ainsi essentiel d'évaluer régulièrement son fonctionnement, d'adapter ses outils et méthodes aux besoins des membres et d'encourager les nouveautés.

Réaliser des évaluations régulières pour être au plus près des besoins

Pour connaître l'impact de ses actions et de ses productions, il apparaît essentiel de :

- Définir dès le départ des indicateurs de suivi (taux de participation, fréquentation du site ou de la page dédiée, taux de satisfaction, taux d'ouverture de la newsletter),
- Créer un questionnaire de satisfaction après chaque événement (points forts ou faibles, propositions d'amélioration, les conséquences sur les pratiques professionnelles...),
- Penser à un questionnaire d'étonnement pour les nouveaux venus,
- Prendre un temps de questionnement à l'oral après les réunions, qu'elles soient à distance ou en présentiel
- Refaire un sondage plus approfondi tous les 3 ans.

Créer les modalités de l'amélioration continue

- Réaliser et diffuser des bilans réguliers du réseau pour faire connaître. Faire le bilan des actions menées en les posant dans un document écrit comme un rapport d'activités annuel permet de valoriser le travail réalisé par tous les acteurs du réseau auprès des institutions partenaires et des employeurs du territoire. Le mieux est d'anticiper en créant rapidement une base de documents mise à jour régulièrement qui pourra servir à l'élaboration du rapport d'activité.

Celui-ci pourra prendre la structuration suivante :

- ♦ Descriptif du réseau : son origine, ses membres, son organisation ou sa structuration, ses objectifs, ses moyens
- ♦ Les actions mises en place et leur évaluation : ateliers, séminaires, documents thématiques produits,
- ♦ Les projets du réseau dans l'année à venir : en veillant à les rattacher aux évolutions de contexte ou de besoins des SGM et du territoire.

- Formaliser un processus de retour et d'adaptation,
 - ♦ en expliquant aux membres comment leurs suggestions sont prises en compte.
 - ♦ en mettant en place une instance collective (ex. : groupe de travail, comité de pilotage) pour traiter les propositions d'amélioration.

Capitaliser l'expérience acquise

Capitaliser l'expérience acquise permet non seulement de conserver et transmettre le savoir, mais aussi d'améliorer continuellement les pratiques et d'éviter de repartir de zéro à chaque nouvelle initiative.

- Structurer et documenter les savoirs
 - ♦ Créer une base de connaissances collective : avec une plateforme documentaire, en recueillant les expériences et retours terrain sous forme de témoignages ou d'études de cas, en formalisant par écrit les bonnes pratiques issues des échanges ou des projets menés.
 - ♦ Élaborer des fiches de synthèse sur les sujets récurrents : avec des fiches thématiques, en documentant les problèmes rencontrés et les solutions testées en étant vigilant à une mise à jour régulière.
 - ♦ Archiver et structuration des ressources avec une méthodologie claire de classement, et un processus de mise à jour.
- Organiser le partage et la transmission des connaissances et expériences
 - ♦ Faciliter l'apprentissage entre pairs avec du mentorat, l'instauration de groupes de travail thématiques où chacun peut partager son expertise, en organisant des sessions de retour d'expérience après des événements ou des projets pour mutualiser les enseignements.
 - ♦ Valoriser les témoignages et les cas concrets : en diffusant des interviews et portraits de membres qui partagent leur expérience et leurs bonnes pratiques, en recueillant des success stories montrant des actions réussies et reproductibles et en favorisant des formats interactifs (ex. : webinaires, ateliers, forums de discussion en ligne) pour un partage dynamique.
 - ♦ Instaurer un processus de transmission formalisé : lorsqu'un membre quitte le réseau ou change de fonction, organiser une passation des connaissances (ex. : transmission d'un dossier synthétique, session de briefing).

- Exploiter les outils numériques pour pérenniser les connaissances.
 - ♦ Mise en place d'un espace collaboratif en ligne comme Interstis en encourageant les membres à alimenter régulièrement cet espace avec des contributions et des retours d'expérience.
 - ♦ Automatiser la veille et le partage d'informations avec des outils comme les newsletters internes, fils d'actualités ou groupes WhatsApp pour diffuser rapidement les informations pertinentes ou en structurant un espace FAQ évolutif, alimenté par les questions fréquemment posées par les membres.

Entretenir le réseau des animateurs

L'animateur du réseau des SGM a un rôle essentiel pour favoriser la collaboration et l'échange au sein du réseau local. Cette animation nécessite un investissement en temps et en ressources pour être efficace. Il est donc important de maintenir une énergie, une motivation et une efficacité sans faille. Cela peut se faire avec le soutien de ses pairs. Le groupe de travail ANDCDG dédié au réseau SGM a vocation à accompagner et nourrir la réflexion de chacun de ses membres, créant ainsi un véritable réseau d'animateur.

Entretien avec Laetitia Du Garreau, responsable du service CORH du CIG GC et membre du COPIL du réseau CORH ANDCDG

Quelle est l'organisation du réseau des conseillers en organisation de l'ANDCDG ?

Ce réseau est relativement ancien et s'est fortement développé lors des périodes de confinement liées au COVID. Il est animé par un COPIL de 10 personnes, de 10 CDG différents, et regroupe près de 150 membres. Le COPIL se tient mensuellement, pour faire le point sur l'avancée des projets (expérimentation, optimisation des ressources disponibles sur la plateforme collaborative, préparation d'une mallette de communication, préparation des webinaires et des journées annuelles).

Quel est le format de l'animation ?

Le réseau permet des rencontres en distanciel, dans le cadre de webinaires « 45' pour », en format court, pour échanger sur un sujet ou pour découvrir une expérimentation, un outil. Un rendez-vous mensuel favorisant les échanges de pratiques et la coopération.

Chaque année, des rencontres sont organisées en présentiel sur deux jours, dans un centre de gestion, avec une thématique d'actualité et des intervenants qualifiés.

Existe-t-il un partage d'outils ?

Les échanges sont nombreux via la plateforme, avec des partages d'outils (grilles d'entretien...), de benchmark. Il existe une vraie solidarité professionnelle via ce réseau.

Conclusion

Ce guide pratique a été conçu pour vous accompagner dans la création et l'animation d'un réseau de SGM, une mission désormais obligatoire pour les centres de gestion. Il offre un cadre flexible, adaptable à la diversité des territoires et des moyens disponibles.

Chaque centre de gestion pourra puiser dans ces fiches pratiques et adapter en fonction de ses ressources, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, les éléments évoqués.

Ce guide n'est qu'une première étape. La richesse des expériences et des pratiques qui émergeront de la mise en place de ces réseaux pourra nourrir de futurs travaux, qui viendront approfondir certains aspects, partager les retours d'expérience et proposer de nouvelles pistes d'amélioration.

En définitive, ce guide se veut un outil vivant, appelé à évoluer avec vos retours et vos succès.



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

www.andcdg.org

Contact : Secrétariat ANDCDG

9 allée Alban Vistel, 69110 Saint Foy-lès-Lyon

Courriel : andcdg@andcdg.org

Tél. : 04 72 38 30 94 * standard : 04 72 38 49 50