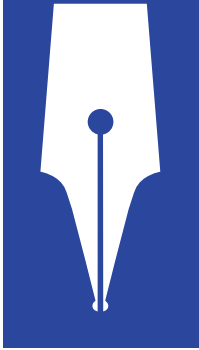


SKSG  
CSSM



Schweizerische Konferenz  
der Stadt- und Gemeindeschreiber  
Confédération Suisse  
des Secrétaires Municipaux

---

## Réflexions sur le statut professionnel du secrétaire municipal

---

élaborées sur mandat du comité de la CSSM par  
un groupe de travail formé de:

Manuel Bietenhard, secrétaire municipal de Thoun

Herbert Arnet, secrétaire municipal de Cham

Erwin Gabriel, secrétaire municipal de Sursee

François Pasche, secrétaire municipal de Lausanne

Edition 2008

## Introduction

Il est constaté que les réflexions menées par le Comité de la CSSM en 1999 sont encore dans l'ensemble tout à fait actuelles. Les mutations de notre société ne touchent que très peu à l'identité du secrétaire municipal, même si le développement général des administrations a cependant pour effet une extension des tâches et une modification des outils de travail.

Version 2008 remaniée par:

Catherine Agustoni, secrétaire municipale de Fribourg

Urs Müller, secrétaire municipal de Wallisellen

Manuel Bietenhard, secrétaire municipal de Thoune

Loris Zanni, secrétaire municipal de Bellinzona



De quoi s'agit-il?	3
La perspective historique	4
Les divers domaines d'activités	5
Les divers conflits potentiels – la recherche d'équilibre	8
Qualités professionnelles et humaines	12
Catalogue des tâches	15
En guise de conclusion	16

## De quoi s'agit-il?

«La secrétaire municipale prend note de ce que le conseil municipal décide!» déclarait péremptoirement une écolière en réponse à la question correspondante. Si précise que soit une telle réponse sur ce qui constitue la tâche originelle du secrétaire municipal<sup>1</sup>, tâche qui reste aujourd'hui encore au centre de son activité, elle ne rend pas compte des fonctions multiples que celui-ci est appelé à remplir. En effet, elle ne se limite pas à prendre note passivement, mais à formuler des propositions concrètes, en ayant une vue panoramique, supradépartementale et complète de la commune.

<sup>1</sup> Les termes «secrétaire municipal», et «secrétaire municipale» sont indifféremment utilisés dans la version allemande de ce rapport. La langue française se prêtant mal à cet exercice, nous nous en sommes tenus dans cette traduction à la forme masculine, étant entendu que, selon la formule consacrée, ce choix n'implique aucune discrimination et que ce qui vaut pour le secrétaire municipal vaut également pour la secrétaire municipale.

Ce document de travail entend décrire les tâches, les domaines d'activités et les qualités personnelles communs à tous les secrétaires municipaux, fixant comme un instantané photographique un processus continu. Dans ce contexte, il n'est pas toujours facile d'éviter, et il peut sembler légitime d'entendre, des réflexions de type idéal («Un secrétaire municipal doit rassembler toutes ces qualités dans sa seule personne»), et même avec une certaine présomption («Je suis l'incarnation de cet idéal!»).

Le champ d'activité du secrétaire municipal se modifie aussi rapidement que son environnement professionnel et politique. Sur ce point, un tel document devrait permettre de susciter la réflexion, de donner des impulsions ou d'aider le lecteur à clarifier sa position personnelle. Peut-être apportera-t-il quelque lumière à certains collègues et aura-t-il pour effet que le citoyen-usager bénéficie de davantage de transparence. Il ne constitue en aucun cas une «charte professionnelle» ou une «description de fonction», ni un «profil professionnel» transposable sans autre dans la pratique.

Les différences entre les divers cantons, comme d'ailleurs à l'intérieur des cantons, sont trop importantes pour qu'il soit concevable d'élaborer un «cahier des charges» valable dans toute la Suisse: les conditions des cadres politiques et juridiques, les structures existantes, les données locales et les besoins exprimés par les usagers diffèrent par trop. La taille de

<sup>2</sup> Il n'y a pas de chiffre absolu. Pour un autre critère de différenciation important, cf. page 9 infra: Le fait qu'un secrétaire travaille dans une commune dotée ou non d'un parlement constitue une différence importante.

la commune est particulièrement déterminante à cet égard. Une ville attend autre chose de son chancelier qu'une commune moyenne ou petite de son secrétaire municipal<sup>2</sup>.

Ce document, au surplus, ne prétend pas à l'intemporel ni à l'absolu, mais présente des réflexions fortement déterminées par l'époque et par le lieu où elles sont émises, ainsi que par la matière considérée; leur valeur réside dans le seul fait que quelques secrétaires municipaux se sont réunis, en 1999, pour s'interroger sur leur profession.

La preuve est ainsi faite qu'après 9 ans, il était utile de revisiter les contenus en se posant à nouveau les questions de fond.

## La perspective historique

Le secrétaire municipal, comme ses collègues aux échelons fédéral et cantonal, exerce la fonction officielle la plus ancienne du monde. L'office du secrétaire<sup>3</sup> existe depuis le début de la culture écrite, et les villes suisses disposent d'un chancelier depuis le moyen âge. Et presque tous les Suisses ont en mémoire le portrait du secrétaire municipal peint par Albert Anker.

Abstraction faite de la tradition originelle, le domaine d'activité du secrétaire municipal s'est développé depuis les années 80 à un rythme jamais connu auparavant. Ce qui semblait encore inconcevable il y a dix ans va aujourd'hui de soi. Une seule chose semble certaine: le processus de changement et de rénovation ne va pas ralentir au cours des prochaines années, bien au contraire. Notre champ d'activité se modifie tout comme nous, secrétaires municipaux, changeons et comme nous modifions notre environnement.

Rien ne représente mieux ce processus que notre instrument de travail: il y a cent ans, on écrivait à la main, il y a cinquante ans arriva la machine à écrire, il y a cinquante ans le dictaphone, il y a quarante ans la machine à photocopier, il y a trente ans le photocopieur, il y a vingt ans le fax. Aujourd'hui,

<sup>3</sup> Voir à ce sujet le mémoire (en allemand) de Hans-Urs Wili, Kanzler – historische Streiflichter zum Werdegang eines Amtes: Antike, Mittelalter und Walliser Zendenrepublik.  
Source: [www.admin.ch/ch/d/bk/wili.html](http://www.admin.ch/ch/d/bk/wili.html)



nous travaillons directement à l'écran et sommes reliés au monde entier ou presque par Internet. Et de quoi demain sera-t-il fait?

## Les divers domaines d'activités

La tâche de base de chaque secrétaire municipal est d'écrire ou d'inscrire dans une banque de données; la dénomination allemande «*Stadtschreiber*» l'indique bien. Mettre noir sur blanc et rendre par écrit ce dont les autorités délibèrent et ce qu'elles décident appartient à l'ordinaire du secrétaire de puis que l'écriture existe. Et cependant cette description toute simple dissimule plus de choses qu'elle n'en révèle<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Il n'y a guère de secrétaire qui se contenterait d'un compte rendu mot à mot; en Suisse alémanique, l'usage du dialecte dans les délibérations suffirait seul à l'interdire. Il n'y a pas d'orateur ni d'homme politique qui supporterait de lire tel quel ce qu'il a effectivement dit, sans qu'à tout le moins ses propos n'aient été mis en forme ou même réécrits. Et les autres lecteurs se réjouissent de voir ces propos condensés ou abrégés. «On ne doit pas écrire ce que l'orateur a dit, mais ce qu'à la lecture il prétend avoir dit» est une vérité fondamentale pour le rédacteur de procès-verbal aguerri. Toute rédaction de procès-verbal est subjective et de ce fait arbitraire. Et l'on écrit des livres entiers à ce sujet.

Depuis longtemps, l'activité du secrétaire municipal ne se limite plus au procès-verbal. Les tâches de préparation, de planification, de coordination et d'exécution accomplies pour l'exécutif et le parlement<sup>5</sup> font partie intégrante de ses attributions. Plus grande est la commune, d'autant plus importante la part des pures fonctions d'état-major, plus petite est-elle, d'autant plus grande la proportion des tâches de ligne, encore que la tâche du secrétaire municipal tende alors plutôt vers ce rôle de pupitre de commande central que les publications récentes désignent par le vocable de «directeur de l'administration»<sup>6</sup>.

**En tant que secrétaire municipal, on joue le rôle de:**

### Chef d'état-major

Le secrétaire municipal assure le fonctionnement des organes de la commune: l'exécutif et le parlement. Il veille à créer des conditions de travail optimales, permettant aux autorités de délibérer et de décider autant que possible sans souci, au bon moment, avec des moyens matériels adéquats et dans un climat politique acceptable.

### Chef de l'administration

Dans bien des communes, le secrétaire municipal est le premier fonctionnaire ou employé de la collectivité, et le reste de l'administration lui est subordonné d'une manière ou d'une autre. Cela peut aller de la responsabilité de l'administration à

<sup>5</sup> Dans les villes d'une certaine importance, on trouve souvent un secrétariat du parlement indépendant du secrétaire municipal.

<sup>6</sup> Dans les plus petites communes, la fonction de secrétaire municipal a souvent un caractère accessoire; en pareil cas, la tendance s'inverse: le rôle central de plaque tournante et de «roi du village» joué par le secrétaire municipal perd de son importance.

la pure gestion administrative, et cela crée surtout une charge de travail importante. Plus la commune est grande, plus la part des tâches de conduite directe du personnel est restreinte.

### **Interlocuteur de référence**

Le secrétaire municipal est en tout temps à disposition de la population comme interlocuteur de référence indépendant «Ombudsman» pour toute affaire ou problème. S'il ne peut lui-même apporter une solution, il sert d'intermédiaire vers l'interlocuteur le mieux qualifié au sein de l'exécutif ou de l'administration.

### **Innovateur**

Sa capacité d'anticipation permet au secrétaire municipal de discerner tendances et évolutions dans son champ d'activités comme dans la commune ou dans la population. Il pressent les problèmes et les situations délicates, contribue à apporter les éléments nécessaires à un consensus de l'exécutif et de l'administration et parvient à adapter rapidement, efficacement et avec sûreté ses connaissances au processus de changement en cours. Dans cette fonction, il est aussi actif sur le plan stratégique.

### **Stratège ou visionnaire stratégique**

Le secrétaire municipal développe des visions stratégiques pour sa commune. Il soutient les autorités par des propositions, également dans le domaine politique et stratégique.

### **Communicateur – porte-parole**

Le secrétaire municipal a la charge de renseigner les médias et l'opinion publique, de garantir une information compétente et fiable des médias et d'assurer aux représentants de ceux-ci des contacts appropriés. L'«information rapide, précise, incontestable et compétente, dans un climat de collaboration ouverte<sup>7</sup>» est donnée de manière factuelle et avec toute la retenue voulue quant à ses implications politiques. Il laisse cependant en lumière des médias le responsable politique.

### **Amphitryon**

Un collègue romand se présente comme un «spécialiste en généralités». Le secrétaire municipal représente la commu-

<sup>7</sup> Selon les directives de la Conférence suisse des chanceliers d'Etat, Berne, 1995, p. 15

ne vis-à-vis des tiers et accueille ses hôtes. Sa vaste culture générale l'aide à se sortir de situations inattendues. Il fait à la fois office de cicérone et d'échanson, d'historien et de pédagogue, de chien de garde et de guide de voyage, mais aussi d'expert en héraldique, en élégance vestimentaire et en bonnes manières. Il doit également savoir intervenir dans le respect des normes du protocole.

### Coordinateur

Les méthodes modernes de management ont également cours dans la commune. Le secrétaire municipal est bien sûr rompu au management de projet, de même qu'il fait usage des méthodes et instruments de conduite modernes ou qu'il tend à la gestion par objectifs avec une large participation des divers intéressés. Lui revient cependant aussi, en tant que chef d'état-major, le rôle souvent ingrat de frein et de stimulateur, en fonction de la situation.

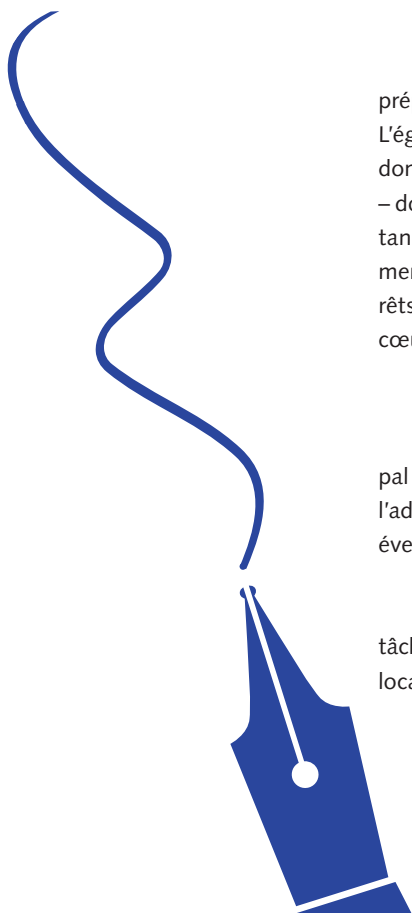
### Conseiller

Un rôle central incombe au secrétaire municipal dans la préparation juridique et politique des dossiers de l'exécutif. L'égalité hommes-femmes constitue l'exemple d'une question dont le secrétaire municipal – surtout s'il est de sexe masculin – doit particulièrement s'occuper. Même s'il ne fait pas simultanément fonction de chef du personnel, il est souvent le seul membre de l'administration à siéger avec l'exécutif. Les intérêts du personnel doivent donc le tenir particulièrement à cœur, sans qu'il doive néanmoins agir en syndicaliste.

### Directeur de l'administration

Dans certaines grandes communes, le secrétaire municipal a la fonction d'un CEO (chief executive officer). Il conduit l'administration communale comme un directeur d'entreprise, éventuellement aidé par un comité de direction.

On trouvera en annexe une liste énumérant les diverses tâches du secrétaire municipal, réserve faite des particularités locales et autres (p. 15).



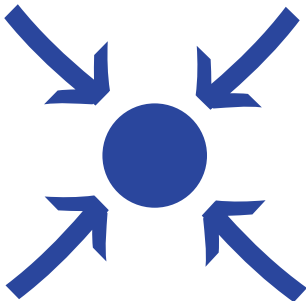
## Les divers conflits potentiels – la recherche d'équilibre

De par son rôle central au sein de l'administration communale, le secrétaire municipal se trouve en permanence exposé aux attaques et aux inimitiés. Est-il actif qu'il se voit reprocher de se mêler de tout et d'avoir le goût du pouvoir. Fait-il preuve de retenue qu'il court le risque de n'être plus pris au sérieux et de perdre sa fonction de courroie de transmission.

**Il doit en tous les cas prendre en considération les conflits potentiels suivants:**

### **Politique – Administration**

La prétention à faire usage du pouvoir démocratiquement concédé au politique est souvent, dans un monde de plus en plus complexe, inversement proportionnelle au niveau de connaissances du décideur. Le secrétaire municipal qui ne peut se faire à cette constatation à vrai dire pas réellement nouvelle aurait intérêt à changer de métier. La séparation entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles postulée par la nouvelle gestion publique tend à adoucir le potentiel de frustration qui en résulte. Si nous pensions que le secrétaire municipal était toujours plus voué à la stratégie, cette hypothèse se vérifie plus que jamais. Dans la forme de démocratie directe qui s'exerce à l'échelon communal, il est cependant probable que les conflits de compétences resteront inévitables. A cet égard, le secrétaire municipal aura un rôle central d'«interprète» ou de modérateur à jouer, se mouvant avec un équilibre et de solides bases.



## Exécutif – Législatif

Le 18,1% des communes suisses seulement (sur 2725) ont un parlement. Cela signifie en chaque cas un mode de fonctionnement et un rôle fondamentalement différents:

### Parlement

- Il ouvre toutes grandes ses portes et délibère en présence des médias et du public.
- Les divergences entre partis politiques prennent par essence une dimension importante.
- Il ne joue son rôle qu'au moment où il est appelé à traiter les affaires portées à son ordre du jour et où il entre en session.
- La haute surveillance de l'administration conduit quelquefois à des conflits de compétences.

### Exécutif

- Il travaille à huis-clos et se présente, face à l'extérieur, comme unitaire (principe de collégialité).
- La recherche du consensus est souvent, par conséquent, plus importante que la publicité donnée aux conflits.
- Il porte la responsabilité de l'ensemble de l'activité administrative et pas seulement de sa propre procédure ou de son propre fonctionnement.
- Il ne montre pas volontiers ses cartes, même au parlement.

Lorsque le secrétaire municipal assure le secrétariat des deux autorités, l'opposition naturelle entre législatif et exécutif peut conduire à des conflits touchant sa fonction elle-même, et sa personne aussi. Le principe de la coopération constructive des deux instances, en tant que postulat, peut être de quelque secours, mais il ne suffit pas pour dénouer les conflits, spécialement lorsqu'ils se situent au niveau personnel. Mais le secrétaire municipal remplit une fonction clé d'intermédiaire et peut, en appartenant aux deux autorités, prévenir les conflits et combler les fossés qui subsistent.

## Droit – Economie

La prééminence de la loi ne s'est imposée, en Europe occidentale, que depuis quelques décennies. Depuis quelques années, cependant, la situation difficile des finances publiques a pour conséquence une pression croissante de l'économie. La tendance à exiger des prestations comparables à celles fournies par l'économie privée se trouve alors en conflit avec les exigences d'un traitement des affaires conforme à l'ordre constitutionnel et au droit public et avec l'intérêt général latent, mais pas toujours évident, de la population. Là encore, l'attente de solutions non conventionnelles est toujours plus grande. L'économie s'identifie actuellement toujours davantage aux grands groupes de pression et aux partis et conditionne la stratégie du produit «commune» et de ce qui en fait l'attractivité.

### Innovation – Continuité

Le secrétaire municipal doit aller de l'avant avec la commune et son administration sans rompre les ponts avec le passé. Le rôle de conscience juridique et politique de l'exécutif exige une vue d'ensemble de la pratique administrative (leitmotiv: «Précédent»), et le secrétaire municipal acquiert ainsi au fil des ans une connaissance intime de l'histoire communale. Malgré ou plutôt à cause de ce savoir historique, des phrases telles que «Nous n'avons jamais fait comme ça!» ou «Nous avons toujours fait comme ça!» sont proscrites, pour lui et pour ses collaboratrices et collaborateurs. Respect pour le passé mais le courage de changer!

### Engagement politique – Devoir de réserve

L'état-major d'une autorité politique remplit une fonction éminemment politique, Le secrétaire municipal fait bien de s'abstenir autant que possible de toute prise de position politique, Il ne devrait en aucun cas chercher à se profiler. S'il appartient à un parti<sup>8</sup>, il fait preuve de réserve et ne s'engage pas ouvertement en sa faveur, sur les questions de politique communale en tout cas. Sur les questions politiques controversées, il s'exprime avec modération, tant que l'exécutif n'a pas pris sa décision. Lorsqu'elle est prise, il est d'une loyauté absolue à l'égard de cette décision, dans le respect des lois démocratiques.

<sup>8</sup> Cette question ne fait toujours pas, et de loin, l'unanimité dans la profession, et pose le problème de l'acceptation de l'appartenance à un parti au sein de la commune. Les variations régionales ne jouent pas de rôle à cet égard. Il y a des collègues qui siègent dans des parlements cantonaux et même au Conseil national, alors que d'autres se prononcent définitivement contre toute appartenance à un parti.

### Avis personnel et position officielle

Il se peut qu'une fois ou l'autre le secrétaire municipal soit en désaccord avec ce que l'exécutif a décidé. Il s'agit alors de composer avec ce conflit, quelles que soient les circonstances. Pour le secrétaire municipal, il n'y a pas de raison péremptoire de renoncer à sa loyauté et de briser le principe de collégialité – encore moins que pour un membre du conseil. La seule raison serait une décision contraire au droit ou même tombant sous le coup de la loi, contre laquelle il devrait se prémunir en séance du Conseil déjà. Le secrétaire municipal devrait assumer le rôle de garant de la légalité, au moins du point de vue formel, à l'intérieur de l'exécutif.

### **Secret professionnel et principe de transparence**

En tant que communicateur, le secrétaire municipal donne à chacun plein accès aux données de l'administration communale et à ses documents. Ce qui paraît simple en théorie pose nombre de problèmes dans la pratique. Il n'est souvent pas facile de distinguer objectivement entre la communication d'informations connexes (destinées à rendre une décision compréhensible) et une violation du secret punissable comme telle. La frontière entre secret et public est toujours plus fragile, que ce soit pour des motifs juridiques (obligation de transparence ou, au contraire, protection des données), ou pour des motifs politiques (fuites organisées à l'encontre de quelqu'un).

### **Service au public et exigences administratives**

Le secrétaire municipal met tout en œuvre pour que l'administration soit perçue par le public comme ouverte et accessible, et il ne se contente pas d'offrir volontiers ses services, mais s'engage pleinement au service du public. Et s'il doit une fois refuser une prestation ou s'opposer à une demande, il l'emportera par l'amabilité et par la transparence, même s'il doit parfois faire le poing dans la poche avec certains «clients» récalcitrants ou vindicatifs, car ceux-ci se montrent toujours plus documentés et connaisseurs de la matière, mais aussi agressifs et arrogants.

### **Irremplaçable et à remplacer**

Aucun secrétaire municipal n'est irremplaçable, même s'il en a parfois l'impression ou si les membres des autorités le lui font croire. Dans la plupart des cas, on se décharge en préparant méthodiquement un remplaçant, ce qui nécessite une formation ciblée. C'est ainsi seulement que le chef sera en mesure de déléguer des domaines complets d'activité (complets au sens de l'unité de la tâche, de la compétence et de la responsabilité). Il devra libérer le plus possible son temps en faveur des activités de stratégie et de direction générale. Dès le premier jour, chacun de nos collègues devrait travailler à se rendre superflu – et cela pas seulement dans la perspective du départ à la retraite, et pour devenir le bras droit de l'exécutif.

## Proximité et distance

Prendre ou non son domicile dans la commune est pour le secrétaire municipal une question de choix personnel. En tous les cas, il doit savoir que cette profession implique totalement la personne, que la commune n'est pas seulement une employeuse, mais qu'elle devient à tous points de vue le centre même de l'existence, et parfois, même, plus qu'on ne le souhaiterait. Et changer de lieu chaque jour peut conduire à une distance qui va au-delà du choix personnel. Le secrétaire municipal doit «manipuler le maillet», à travers le sentiment d'appartenance à la commune et un engagement émotionnel.

## Qualités professionnelles et humaines

Certains cantons ont introduit une formation professionnelle pour les secrétaires municipaux. Des différences importantes subsistent cependant, et nulle part des conditions formelles ne sont posées pour exercer cette profession. L'expérience démontre qu'une formation approfondie et méthodique est à recommander de façon instante, car c'est là le seul moyen, pour qui débute dans la profession, de n'être pas rapidement débordé et de rendre finalement un mauvais service à sa commune. Sont particulièrement utiles les connaissances de base du management, de «marketing territorial», de planification, ainsi que des compétences déterminantes en matière politique et sociale. La formation permanente est absolument indispensable, aussi, pour le secrétaire municipal, même s'il n'est pas toujours facile de l'organiser.

Le nouveau collègue devrait – indépendamment de toutes les différences entre les cantons, de la taille de la commune, etc. – faire preuve des qualités suivantes:

### **Talent d'organisateur**

Il y a beaucoup de choses, dans le lot quotidien du secrétaire municipal, qui ressortissent de la pure organisation. Celui qui dès le départ s'engage sur la mauvaise voie, celui qui réunit les mauvais interlocuteurs, celui qui n'exprime pas sa pensée de manière compréhensible – celui-là verra vite la plaque tournante sur laquelle il a pris place s'immobiliser, parce que ce n'est pas de l'huile, mais du sable, qu'il met dans les rouages.

La structure doit tourner comme une unique machine de haute précision.

**Sens de la langue** La profession du secrétaire municipal repose sur l'écriture. Celui qui ne peut se dégager du style administratif, celui qui cultive les fleurs de style ou celui qui ne maîtrise pas l'orthographe renommée ou non – nuit à l'image de la commune. Celui qui n'est pas capable de tourner élégamment un message aux électeurs ou un communiqué aux médias crée plus le mécontentement qu'il ne suscite la joie.

**Réserve personnelle** A la table du banquet municipal, le secrétaire n'est pas servi le premier. Celui qui aime affirmer sa prééminence se sentira peu à l'aise dans le rôle de l'homme à tout faire. Ce qui n'empêche pas qu'il devra avoir une forte personnalité, car il devra aussi venir à bout des résistances – c'est pourquoi il ne se démonte-  
ra jamais. «En tant que secrétaire, on est le sixième dans un conseil de cinq membres»: son rôle peut se réduire à cette formule très brève. On est à l'intérieur et on y est toujours, mais on n'est jamais devant. C'est l'institution qui est importante, pas la personne. Mais l'apport du secrétaire municipal, également stratégique, sera fondamental et, au niveau personnel, gratifiant.

**Sens politique** Celui qui n'a pas le «virus politique» saisira mal les spécificités du service public. Ce n'est cependant que mis à l'épreuve que le postulant ou la postulante à la fonction démontrera qu'il a du sens politique. La démonstration d'un certain intérêt peut s'avérer un indice, mais n'aura en aucun cas un caractère concluant.

**Opiniâtreté** Le meilleur secrétaire municipal ne réussit pas grand chose du premier coup, mis à part les tâches de routine, qui doivent être liquidées au premier essai, le temps faisant défaut pour d'autres tentatives. Qui n'a pas la patience de remettre son ouvrage sur le métier, qui n'est pas capable d'imposer un rythme soutenu, qui est indifférent à ne pas voir ses projets aboutir, celui-ci devrait envisager de faire un autre métier. La passion pour le travail permet de ne pas considérer ces faits comme négatifs.



**Capacité de travail** Travaillez-vous volontiers plus de 42 heures par semaine? Cela ne vous dérange pas de travailler le soir et parfois le week-end? Rien ne peut vous démonter? Aimez-vous les surprises, surtout quand elles vous créent un travail impossible? Appréciez-vous le calme des bureaux vides de toute autre présence humaine? Alors, vous remplissez une condition importante pour exercer cette profession.

**Sociabilité** Qui est quelque peu misanthrope, qui préfère s'asseoir seul dans sa chambrette et s'occuper pour soi, qui peine à établir des contacts et aime mieux rester à l'écart des autres, qui évite les conflits et aime à être tranquille le soir n'aura pas la vie facile dans ce métier. En même temps, cependant, on doit aussi être capable de rester assis à son bureau à se concentrer sur des dossiers qui ne se liquident pas d'eux-mêmes.

**Humour** Tragédie et comédie, vanité blessée et soi-disant triomphes, coups de gueule et persiflage: au fil des années, les incidents humains, trop humains, se répètent, et pas seulement au cours des débats budgétaires mais aussi sur des thèmes mineurs. Même si parfois, dans le cours des travaux du conseil, une implication personnelle s'avère nécessaire, le secrétaire municipal gagnera beaucoup à conserver une certaine distance par rapport à son entourage, s'il ne se prend pas et s'il ne prend pas les autres trop au sérieux, s'il est capable de supporter la confrontation mais ne cherche pas la querelle et s'il ne désapprend pas à rire de lui et des autres – sans s'en moquer.

**Probité et loyauté** Intrigue et double-jeu ne sont pas totalement étrangers au secrétaire municipal, qui y est parfois confronté dans son entourage. Lui-même ne s'y livre pas. A long terme, il est plus payant d'être honnête, correct, d'exposer clairement ses objectifs et de faire preuve de loyauté envers les autres. Le secrétaire municipal ne peut se permettre de favoriser certains individus ou certains groupes.

**Curiosité** Il n'y a guère d'autre profession que celle de secrétaire municipal qui chaque jour apporte tant de nouveauté. Celui qui n'est pas curieux et résiste au changement, celui qui veut savoir aujourd'hui déjà ce qu'il fera dans dix ans, celui qui le matin a peur de ce que la journée peut bien lui réserver s'est trompé en choisissant ce métier. Parce que même après vingt ans dans la fonction on ne peut pas tout liquider de manière routinière, parce que pour innover il faut toujours être capable de commettre des fautes et de faire des erreurs, la curiosité est peut être, avec l'humour et la loyauté, le trait de caractère le plus important pour survivre comme secrétaire municipal.

# Catalogue des tâches

## Etat-majors de l'exécutif

- Direction du secrétariat: organisation des séances, préparation de l'ordre du jour, expédition des actes, procès-verbal, rédaction des décisions, publication.
- Examen juridique et politique des dossiers; planification des débats; mise en harmonie des exigences de l'ordre du jour et de l'horaire; proposition de séances spéciales ou de relevée sur des thèmes particuliers.
- Avis durant la séance sur les questions relatives aux bases légales, à la jurisprudence, aux principes politiques, à la stratégie et à l'information.
- Coordination de la planification politique à moyen et long terme; orientation de l'activité courante de l'exécutif en fonction des objectifs politiques; contrôle des résultats.
- Orientation de l'administration sur l'activité de l'exécutif; contrôle de la mise en œuvre formelle des décisions de l'exécutif; action sur la qualité et la présentation des documents préparatoires établis par l'administration.
- Transmission de l'information à l'intérieur et à l'extérieur; engagement actif et objectif en faveur des positions de l'exécutif.
- Organisation d'événements importants; responsabilité des questions de protocole; présence et assistance dans les réceptions officielles.
- Avis sur les potentialités de la commune et de son territoire.
- Promotion de la commune auprès du monde économique et du citoyen.
- Propositions stratégiques à l'exécutif.

## Etat-major du parlement

- Direction du secrétariat (organisation des séances ou des sessions, préparation de l'ordre du jour, expédition des actes, procès-verbal, rédaction des décisions, publication).
- Planification des débats; collaboration à la conduite de la séance; avis sur l'organisation et la procédure à la présidence, dans une perspective organisationnelle et juridique.
- Informations et prestations de services en faveur des parlementaires, établissement de liens de confiance au-delà des clivages politiques; contribution à un travail efficace par la mise à disposition des meilleures infrastructures possibles.
- Information vers l'extérieur sur mandat du parlement; engagement actif et objectif en faveur des positions de celui-ci et rôle d'intermédiaire avec l'exécutif.

## Elections et votations

- Préparation administrative et collaboration à l'organisation du scrutin.
- Surveillance du scrutin; dépouillement et préparation de la proclamation des résultats.
- Transmission des résultats aux organes cantonaux compétents.

## Communication et information

- Conception générale et coordination de l'information vers l'extérieur (médias et public).
- Porte-parole de l'exécutif responsable d'une information précise et convaincante, dans une forme adaptée aux médias.
- Préparation et mise en œuvre de nouveaux moyens de communication et d'information: marketing urbain, Internet, relations publiques, etc.

## Collaboration avec les tiers

- Contacts avec les offices fédéraux, cantonaux et régionaux, avec les autres communes, avec les associations et organisations partenaires, ainsi qu'avec les communes jumelées en Suisse et à l'étranger.
- Maintien de contacts appropriés dans le sens de la sauvegarde de l'image de la commune.
- Interlocuteur et médiateur dans des situations conflictuelles.
- Mise en contact, selon les affaires à traiter, avec l'interlocuteur compétent.
- Personne de contact auprès du monde économique.

## Tâches transversales

- Promotion de la collaboration intercommunale.
- Promotion économique.
- Contacts avec les groupements d'habitants et les quartiers.

## Tâches spéciales

- Direction de l'état-major civil de défense ou participation à celui-ci.
- Prise en charge régulière de tâches de représentation avec des membres de l'exécutif ou en remplacement de ceux-ci.
- Chef du personnel.

Cette liste est naturellement aussi incomplète que sujette à caution. Le secrétaire municipal n'assume pas toutes ces tâches dans toutes les communes; dans les villes, il est même de règle que bon nombre des tâches soient déléguées à d'autres offices et/ou personnes. Dans les plus petites communes, des tâches supplémentaires incombent au secrétaire municipal: chef du personnel, proposé au contrôle des habitants, etc.



## En guise de conclusion

En Suisse, il y a 2725 villes et communes et autant de secrétaires municipaux. Tous sont des personnalités, tous ont leurs qualités et leurs défauts, tous sont brillants ou traversent parfois une mauvaise passe. Ils occupent une position privilégiée qu'aucune autre fonction publique ne saurait donner. Les crises, les bouleversements, l'accélération du temps, les fusions et autres événements importants n'ont pas touché le secrétaire municipal dans son rôle, même pas dans son nom. La démonstration est faite que son rôle central l'immunise. Il sera toujours à son poste et recueillera les fruits qu'il réussira à faire semer par son exécutif.

Fribourg/Wallisellen/Thoune/Bellinzone, le 27 mai 2008



---

### Contact

[www.gemeindeschreiber.ch](http://www.gemeindeschreiber.ch)

[www.stadtschreiber.ch](http://www.stadtschreiber.ch)

---