



Le rôle du secrétaire municipal dans les processus de changement

Zürich, le 4 novembre 2005

Prof. Katia Horber-Papazian
Chaire de Politique locale et d'évaluation



Institut de hautes études en administration publique
Fondation autonome, associée à l'Université de Lausanne
et à l'École polytechnique fédérale de Lausanne

L'Université pour le service public



**Le temps de la gestion
communale est mort, quelle que
soit la taille de la commune :
Il est temps de gouverner.**



3 questions au centre de mes propos

- 1 Que signifie gouverner au niveau communal ?
- 2 Quel peut être le rôle du secrétaire municipal dans cette gouvernance ?
- 3 Y-a-t'il une évolution du rôle du secrétaire municipal ?



Une vision

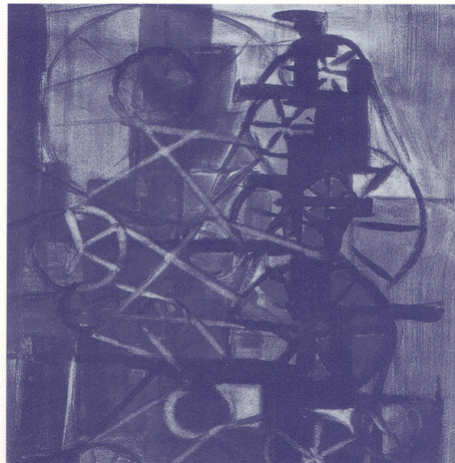


De la théorie à la réalité à l'aide de la commune d'Isence

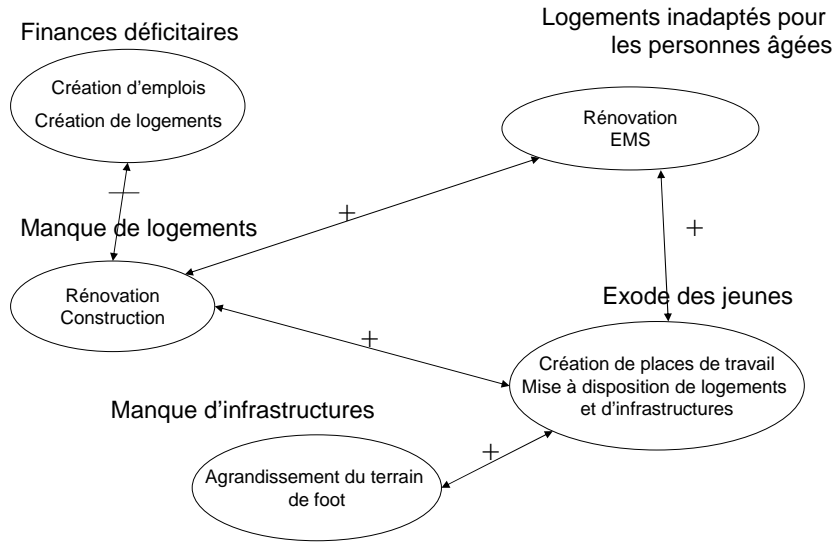
Une commune de 6'000 habitants en périphérie d'un chef-lieu cantonal est confrontée à divers problèmes :

- Une population vieillissante habitant dans de grands appartements.
- L'exode des jeunes vers la ville.
- Trois bâtiments à rénover dont ¼ est propriété de la ville.
- Un manque de logements pour les jeunes familles.
- La nécessité d'agrandir le terrain de football.
- Une pression pour la création d'une crèche.
- Une pression pour la création d'un EMS sur un terrain appartenant à la commune.
- Des finances déficitaires.
- L'augmentation du taux de chômage.
- Du vandalisme.
- Une pétition pour avoir une salle pour les jeunes.

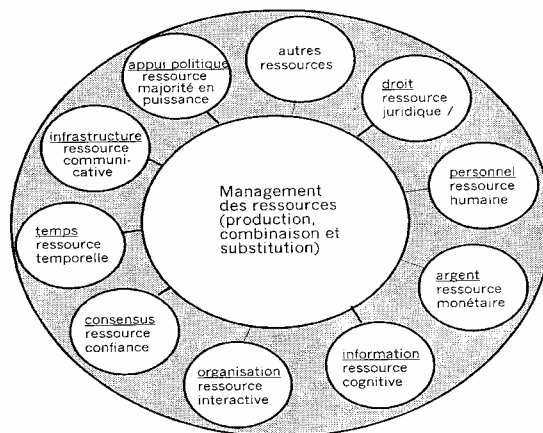
Une analyse des problèmes et des besoins de la commune



La définition de priorités politiques traduites en objectifs et plans d'action



La recherche et la mise à disposition de ressources



L'analyse du jeu des acteurs et de la marge de manœuvre communale

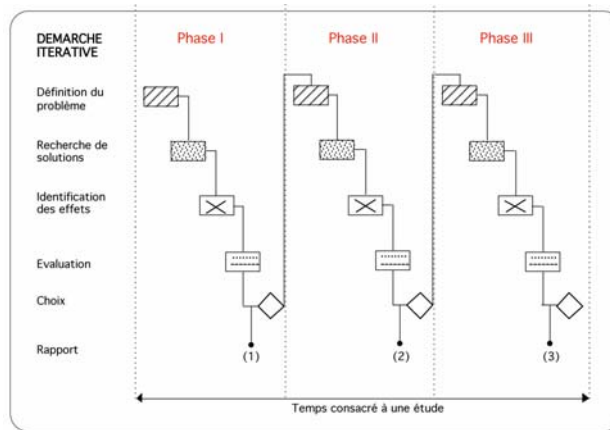
Acteurs	Compétences institutionnelles	Intérêts en jeu	objectifs	ressources	Stratégies prévisibles	Moyens d'influence

La définition de mesures d'intervention souples et adaptables

- Incitative (information, subvention, sensibilisation)
- Coercitive (interdiction, sanction)
- Redistributive
- Constitutive

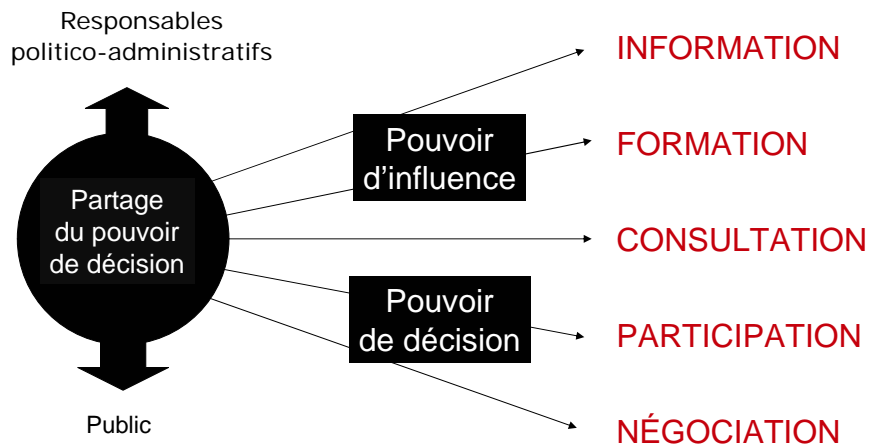


Une démarche itérative et trans dicastère



Une démarche interactive

Les formes de l'implication des acteurs

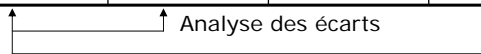




Le recours à des outils de pilotage

Par exemple un tableau de bord

Objectifs	Situation T0	Situation T1	Situation T2	Valeurs cibles
Indicateurs 1 :				
Indicateurs 2 :				



Face à la complexité, les modes de travail évoluent et impliquent :

- Une démarche rigoureuse
- Des grilles d'analyse explicites
- Une schématisation des processus
- Une démarche itérative et interactive
- Une approche trans dicastère
- Le renforcement du partenariat public-public et public-privé




Le rôle du secrétaire municipal

- **Historien**
- Sociologue
- Confident
- Investigateur
- Analyste
- **Planificateur**
- **Evaluateur**
- **Coordinateur**
- **Gardien de la norme**
- **Procès-verbaliste**
- **Organisateur**
- Gestionnaire
- **Incitateur**
- **Communicateur**
- animateur
- **Médiateur**
- Négociateur
- Vérificateur
- **Chef d'orchestre**



De l'idéal type à la réalité

Il a y une aussi grande diversité de rôles
du secrétaire municipal
qu'il a une diversité
de communes
et d'élus



Le secrétaire municipal : d'un rôle charnière de la gouvernance à la gestion du quotidien

- Chef d'état major
- Fonctionnaire en chef
- Interlocuteur de référence



Les qualités du secrétaire municipal

Celles de toujours :

- La curiosité
- La polyvalence
- La capacité d'adaptation
- L'ouverture aux autres
- L'humour
- La loyauté
- La peau dure
- La modestie
- Un sens profond de l'intérêt public



Les nouvelles qualités attendues du secrétaire municipal

- Capacité d'anticiper
- Capacité à se former et à s'informer
- Capacité à gérer la complexité
- Capacité à gérer l'incertitude
- Capacité à gérer le stress
- Capacité de travailler en équipe
- Capacité à gérer les conflits
- Capacité à travailler de manière pluridisciplinaire
- Ouverture au changement
- Communicateur
- Charismatique