



MYRIAM ROMANO
CONSULTING

NOUVELLE LÉGISLATURE, NOUVEAUX DÉFIS : LE RÔLE CLÉ DES SECRÉTAIRES MUNICIPAUX

Objectifs de la présentation

- Comprendre les enjeux d'un début de législature
- Clarifier les rôles entre politique et administration
- Identifier les zones de tension fréquentes
- Développer des repères professionnels concrets
- Repartir avec des outils immédiatement utilisables

Quelques réalités de terrain

- Une législature ne commence jamais vraiment le jour de l'assermentation
- Les six premiers mois créent souvent les habitudes des cinq années suivantes
- Beaucoup de tensions proviennent de rôles insuffisamment clarifiés
- Un début de législature révèle très vite la culture de gouvernance d'une commune

Le contexte sensible d'une nouvelle législature

- Renouvellement des Municipalités
- Arrivée de nouvelles personnes/personnalités
- Nouveaux équilibres politiques
- Recherche de repères
- Nouvelles priorités stratégiques
- Volonté d'agir rapidement
- Attentes parfois implicites
- Construction d'une dynamique collective
- Période d'observation, d'ajustement et de recherche de repères
- Nécessité d'installer des modes de fonctionnement clairs

Les évolutions actuelles des communes

- Accélération des attentes politiques
- Instantanéité des communications
- Pression citoyenne accrue
- Complexification juridique
- Hyper-sollicitation des cadres
- Frontières plus floues entre stratégie et opérationnel

Le rôle stratégique du Secrétaire municipal

- Garantir la continuité institutionnelle
- Coordonner l'administration communale
- Préparer et suivre les décisions
- Veiller au respect du cadre légal
- Sécuriser les processus
- Faciliter les échanges

Le Secrétaire municipal et la LEDP

- Organiser les votations et élections
- Sécuriser les processus démocratiques
- Respecter les délais et procédures
- Veiller à la fiabilité des opérations des élections/votations
- Garantir la neutralité institutionnelle

Une fonction d'interface

Le secrétaire municipal est :

- Traducteur institutionnel
- Coordinateur
- Régulateur
- Facilitateur
- Stabilisateur du système communal

Le rôle du Syndic

- Préside la Municipalité
- Impulse une dynamique politique
- Coordonne l'exécutif
- Représente la Commune
- Favorise la collégialité

Le Syndic porte la vision politique

Deux rôles
distincts, mais
complémentaires

Syndic	Secrétaire municipal
vision	organisation
impulsion	coordination
arbitrage	sécurisation
représentation	continuité

Le binôme performant

Ce binôme fonctionne lorsque :

- Les rôles sont clarifiés
- Les échanges sont réguliers
- La confiance est installée
- Les périmètres sont respectés
- Le cadre institutionnel reste la référence

Les zones de tension fréquentes

- Confusion des rôles
- Attentes implicites
- Interventions directes dans les services
- Multiplication des urgences
- Circuits parallèles
- Personnalisation des relations

Les tensions sont souvent structurelles avant d'être relationnelles

Cas concret n°1

« Un Municipal nouvellement élu contacte directement un collaborateur pour modifier une priorité. »

Questions :

- Quels impacts sur les équipes ?
- Comment recadrer sans rigidifier ?

Cas concret n°2

« Une Municipalité souhaite avancer rapidement.
L'administration annonce un délai de plusieurs mois. »

Enjeu :

Créer un dialogue entre temporalité politique et réalité opérationnelle.

Les 3 équilibres du secrétaire municipal

1. Le cadre

- procédures
- légalité
- continuité

2. La relation

- confiance
- communication
- diplomatie

3. La posture

- assertivité
- recul
- loyauté
institutionnelle

La loyauté institutionnelle

**Le secrétaire municipal est
au service de / du :**

- l'institution
- cadre légal
- la collégialité
- la continuité

**Et non d'une personne en
particulier.**

Une posture
professionnelle
essentielle

Trouver l'équilibre entre :

- soutenir sans décider
- conseiller sans imposer
- alerter sans bloquer
- structurer sans rigidifier

Les 5 erreurs fréquentes

- 1) Ne pas clarifier les rôles rapidement
- 2) Fonctionner uniquement dans l'urgence
- 3) Créer des circuits parallèles
- 4) Personnaliser les relations
- 5) Reporter les discussions sensibles

Les effets systémiques possibles

- Désorganisation interne
- Perte de lisibilité
- Tensions hiérarchiques
- Surcharge des équipes
- Affaiblissement de la gouvernance

Et vous ?

- Qui a déjà vécu une situation où les rôles n'étaient pas suffisamment clarifiés ?
- Qui a déjà dû gérer des demandes urgentes sans cadre clair ?

Bonne pratique n°1

Organiser rapidement une séance de cadrage :

- rôles
- attentes
- communication
- validation des décisions
- fonctionnement

Bonne pratique n°2

Formaliser certains principes :

- circuits de communication
- gestion des urgences
- validation des dossiers
- responsabilités

Bonne pratique n°3

Créer des espaces de régulation :

- clarification
- ajustement
- dialogue
- retour d'expérience et feedback

Bonne pratique n°4

Ne pas porter seul le système :

- documenter
- partager l'information
- structurer
- transmettre

Bonne pratique n°5

Développer votre assertivité :

- nommer les enjeux
- poser des limites
- maintenir le cadre
- rester orienté solutions

10 actions utiles dans les 90 premiers jours

- Organiser une séance de **cadrage** Municipalité – Administration
- Clarifier les **rôles** et périmètres de chacun
- Définir les circuits de **communication** et de validation
- Poser des **règles** de fonctionnement communes
- Structurer la gestion des **urgences** et des priorités
- Prévoir des espaces de régulation et de **feedback** réguliers
- Formaliser les **processus** sensibles
- Préserver les principes de **collégialité**
- **Documenter** et partager les informations clés
- Installer une **culture de dialogue** et de confiance

Une
dimension
humaine à ne
pas oublier

**Un début de législature est
aussi une période où :**

- chacun cherche sa place
- les rôles se construisent
- certaines insécurités apparaissent
- la confiance doit se créer

Messages clés à retenir

- La clarté facilite la collaboration
- Le cadre sécurise la gouvernance
- Les tensions sont souvent structurelles
- La posture du Secrétaire municipal est centrale
- La qualité du binôme Syndic – Secrétaire municipal est déterminante

Conclusion

Le début d'une législature est un moment clé où se mettent en place :

- les habitudes
- les relations
- la culture de gouvernance

Le Secrétaire municipal joue un rôle essentiel dans la stabilité institutionnelle et la qualité de la collaboration politico-administrative.



Accompagnement
des particuliers et des entités privées,
publiques et parapubliques

MYRIAM ROMANO
CONSULTING

+41 78 848 45 34
myriam@romano-consulting.com
www.romano-consulting.com



Merci de votre attention