

Association vaudoise des secrétaires municipaux

Mme Patricia Audétat, Présidente

p.a. Patricia Audétat Greffe Municipal

Place Marcel Poncet 3

1267 Vich

## Rapport

# Etude sur l'exposition des secrétaires municipaux aux facteurs de risques psychosociaux au travail

Réf Odoo : S00025

Auteure : Lysiane Rochat, PhD, psychologue spécialiste en santé au travail

Date : 11 octobre 2024

## Table des matières

|        |                                                       |    |
|--------|-------------------------------------------------------|----|
| 1      | Contexte .....                                        | 3  |
| 2      | Objectifs.....                                        | 3  |
| 3      | Méthodologie .....                                    | 3  |
| 4      | Résultats .....                                       | 4  |
| 4.1    | Taux de réponse .....                                 | 4  |
| 4.2    | Description de l'échantillon.....                     | 4  |
| 4.3    | Satisfaction et santé .....                           | 6  |
| 4.4    | Evaluation des facteurs de risques psychosociaux..... | 8  |
| 4.4.1  | Charge de travail et horaires .....                   | 8  |
| 4.4.2  | Equilibre entre vie privée et professionnelle .....   | 9  |
| 4.4.3  | Clarté du rôle de secrétaire municipal .....          | 9  |
| 4.4.4  | Aspects relationnels .....                            | 10 |
| 4.4.5  | Climat de travail.....                                | 12 |
| 4.4.6  | Reconnaissance .....                                  | 12 |
| 4.4.7  | Autonomie.....                                        | 13 |
| 4.4.8  | Sens du travail .....                                 | 13 |
| 4.4.9  | Discrimination et violence .....                      | 13 |
| 4.4.10 | Ressources générales .....                            | 14 |
| 4.5    | Pistes d'actions proposées par les répondant.e.s..... | 14 |
| 5      | Conclusion .....                                      | 16 |
| 6      | Pistes de réflexion pour la prévention .....          | 17 |
| 7      | Annexes .....                                         | 19 |

## 1 Contexte

L'Association vaudoise des secrétaires municipaux (AVSM) a sollicité le Département santé, travail et environnement (DSTE) d'Unisanté pour la réalisation d'une étude sur les facteurs de risques psychosociaux auxquels sont exposés les secrétaires municipaux ainsi que les contraintes professionnelles pesant sur leur santé.

Le présent rapport dresse un inventaire des facteurs organisationnels et psychosociaux potentiellement à risque pour la santé des membres de l'AVSM. Il se base sur l'analyse de données qualitatives et quantitatives recueillies lors de deux entretiens collectifs avec des membres volontaires, et par le biais d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des membres de l'association.

La grille d'évaluation utilisée est basée sur la classification proposée par l'INRS<sup>1</sup> (Langevin & Guyot, 2022<sup>2</sup>) qui retient huit catégories de facteurs de risques psychosociaux : la charge mentale, la charge émotionnelle, les horaires, l'exposition à la violence, l'autonomie, les rapports sociaux au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de l'emploi et du travail.

Les facteurs de risques psychosociaux au travail regroupent ainsi plusieurs aspects du contexte professionnel susceptibles de mettre en danger la santé physique et psychique du personnel. Lorsqu'ils ne sont pas « gérés » ou « gérables », des symptômes tels que le stress, le mal-être et la souffrance, l'anxiété, l'épuisement professionnel, ainsi que des conflits sont susceptibles de se développer. Outre ces effets au niveau de la santé des individus, des conséquences sur la qualité du travail et la santé de l'organisation peuvent apparaître.

## 2 Objectifs

Les objectifs du présent travail étaient les suivants :

- Evaluer la perception de l'état de santé des membres de l'association et le lien perçu avec leur activité professionnelle ;
- Identifier les contraintes psychosociales auxquelles ils et elles sont exposé.e.s dans le cadre de leurs fonctions et les ressources dont ils et elles disposent pour y faire face ;
- Formuler des recommandations de pistes d'améliorations adaptées au contexte spécifique de cette fonction.

## 3 Méthodologie

La démarche s'est déroulée au printemps 2024 selon le calendrier suivant :

- Rencontre avec 3 membres du comité de l'AVSM, et présentation de la démarche à l'ensemble du comité
- Réalisation de 2 entretiens collectifs avec des membres volontaires de l'AVSM (les entretiens ont eu lieu les 17 et 18 avril 2024, 14 personnes y ont participé au total, travaillant dans des communes de différentes tailles et dans différentes régions du Canton de Vaud)

---

<sup>1</sup> L'INRS (Institut national de recherche et de sécurité) est un organisme de référence en France sur la prévention des risques professionnels.

<sup>2</sup> Langevin, V., Guyot, S. (2022). Evaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU. Edition INRS ED 6403.

- Création d'un questionnaire ad hoc sur la base des données qualitatives recueillies ; le questionnaire a été testé par les membres du comité et adapté suivant les remarques transmises.
- Envoi du questionnaire à tous les membres de l'AVSM. Le questionnaire en ligne était accessible du 23 mai au 13 juin 2024.
- Analyse des données et rédaction du rapport
- Présentation des résultats au comité de l'AVSM le 25 septembre 2024
- Présentation des résultats aux membres de l'AVSM lors d'une assemblée générale de l'association le 11 octobre 2024.

## 4 Résultats

### 4.1 Taux de réponse

Sur les 369 personnes qui ont été invitées à répondre au questionnaire, 258 personnes y ont répondu entièrement. Le taux de réponse est ainsi de 69.9%, ce qui est particulièrement élevé pour ce type de démarche.

L'échantillon des répondants est représentatif en termes de genre.

Concernant l'âge, il semble que les membres de plus de 50 ans aient proportionnellement plus répondu que les plus jeunes, cependant l'âge de tous les membres n'étant pas connu, cette information peut être biaisée.

### 4.2 Description de l'échantillon

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des répondant.e.s. :

| Genre              | Fréquence  | % valide     |
|--------------------|------------|--------------|
| Homme              | 52         | 20.6         |
| Femme              | 201        | 79.4         |
| <b>Total</b>       | <b>253</b> | <b>100.0</b> |
| Age                | Fréquence  | % valide     |
| Moins de 30 ans    | 8          | 3.1          |
| Entre 30 et 39 ans | 35         | 13.7         |
| Entre 40 et 49 ans | 60         | 23.4         |
| Entre 50 et 59 ans | 126        | 49.2         |
| Plus de 60 ans     | 27         | 10.5         |
| <b>Total</b>       | <b>256</b> | <b>100.0</b> |
| Taux d'activité    | Fréquence  | % valide     |
| Moins de 50%       | 35         | 13.6         |
| Entre 50% et 79%   | 77         | 30.0         |
| Entre 80 et 99%    | 63         | 24.5         |
| 100%               | 82         | 31.9         |
| <b>Total</b>       | <b>257</b> | <b>100.0</b> |

| Taille de la commune                                     | Fréquence  | % valide     |
|----------------------------------------------------------|------------|--------------|
| Moins de 1000 habitants (petite commune)                 | 110        | 42.8         |
| Entre 1000 et 5000 habitants (commune de taille moyenne) | 100        | 38.9         |
| Entre 5000 et 10'000 habitants (grande commune)          | 22         | 8.6          |
| Plus de 10'000 habitants (ville)                         | 25         | 9.7          |
| <b>Total</b>                                             | <b>257</b> | <b>100.0</b> |
| Ancienneté dans la fonction                              | Fréquence  | % valide     |
| Moins de 2 ans                                           | 33         | 12.9         |
| Entre 2 et 5 ans                                         | 60         | 23.4         |
| Entre 6 et 10 ans                                        | 48         | 18.8         |
| Plus de 10 ans                                           | 115        | 44.9         |
| <b>Total</b>                                             | <b>256</b> | <b>100.0</b> |

Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon

20.6% des répondant.e.s sont des hommes et 79.4% sont des femmes.

Il y a un lien clair entre le taux d'activité et la taille de la commune. 94% des personnes à moins de 50% travaillent dans des communes de moins de 1000 habitants. A l'inverse, toutes les personnes à 100% travaillent dans des communes de plus de 5000 habitants (dont 80% dans des villes).

18.4% des femmes travaillent à 100% et 84.6% des hommes. Toutes les personnes travaillant à moins de 80% sont des femmes. De même, 98% des répondants travaillant dans des communes de moins de 1000 habitants sont des femmes (voir figure 1).

59.1% des répondants assurent une responsabilité managériale, et 40.9% n'en assurent pas. La situation est très différente suivant la taille de la commune : plus de 90% des répondants travaillant dans des communes de plus de 5000 habitants ont une fonction managériale, 69% des répondants dans les communes de 1000 à 5000 habitants, et 36.4% dans les communes de moins de 1000 habitants. En termes de genre, 92.3% des hommes assurent une responsabilité managériale, et 50.7% des femmes.

Il apparaît ainsi que la répartition entre hommes et femmes est clairement genrée, avec principalement des femmes à temps partiel dans les petites communes, avec des fonctions très administratives et opérationnelles, et des hommes à plein temps (ou presque) dans les grandes communes et les villes, avec des fonctions plutôt d'état-major et de coordination, et souvent une responsabilité hiérarchique. Derrière une même dénomination de fonction il semble ainsi que l'on retrouve de grandes différences en termes d'activités et de responsabilités.

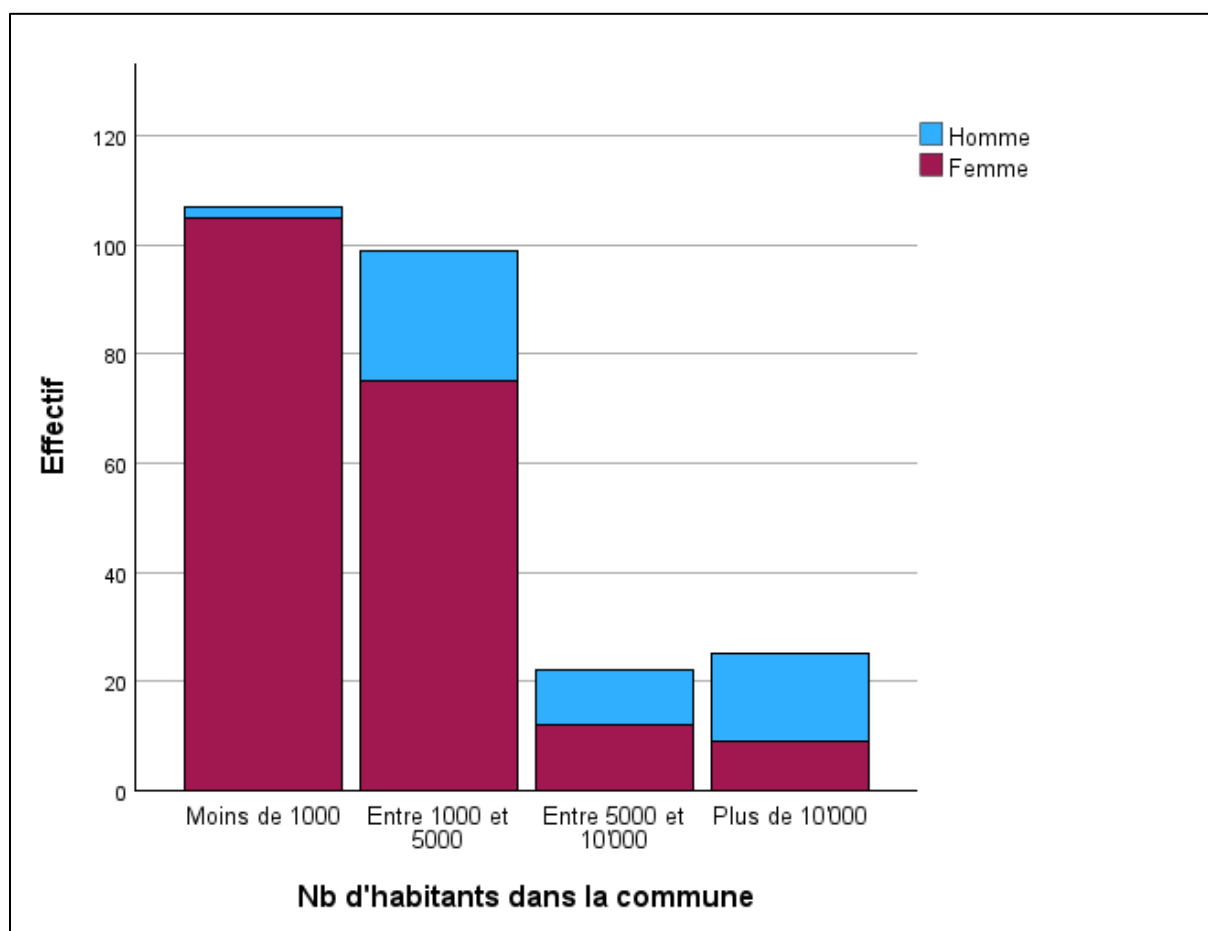


Figure 1 : répartition des hommes et des femmes selon la taille de la commune.

### 4.3 Satisfaction et santé

56.8% des répondants se déclarent très satisfaits de leur travail, 31.9 moyennement satisfaits et 11.3% sont très insatisfaits ou plutôt insatisfaits. La satisfaction est légèrement plus faible dans les communes de plus de 5000 habitants.

De même 10.4% des répondants envisagent de changer de travail prochainement. Il s'agit principalement de personnes se déclarant insatisfaites ou moyennement satisfaites.

Un tiers (33.7%) des répondants évalue son travail comme très stressant ou extrêmement stressant, 43.8% comme modérément stressant et 22.1% comme légèrement ou pas du tout stressant.

Les différences entre types de communes sont importantes. C'est dans les communes de 5000 à 10'000 habitants (72.7%) et dans les villes (60%) que la perception du stress est la plus forte. Dans les communes de moins de 1000 habitants, 18.2% des répondant.e.s perçoivent leur travail comme très stressant, et 36% dans les communes de 1000 à 5000 habitants.

Concernant l'influence perçue du travail sur la santé, 38.7% des répondants estiment que leur travail a une influence négative sur leur santé, et 20.3% qu'il a une influence positive. L'influence du travail sur la santé est perçue comme plus négative dans les communes de plus de 1000 habitants.

A titre de comparaison, les résultats de l'enquête suisse sur la santé de 2022 pour la population active vaudoise<sup>3</sup> sont les suivants : 23.3% estiment que leur travail a une influence négative sur leur santé, et 37.4% qu'il a une influence positive.

Concernant la santé, 77.9% des répondants estiment leur état de santé comme bon ou très bon. 17.1% comme moyen et 5.1% comme mauvais ou très mauvais. La santé perçue est ainsi moins bonne que la population suisse en général, puisque dans l'Enquête suisse sur la santé de 2022, 84.9% des répondants évaluent leur état de santé comme bon ou très bon<sup>4</sup>.

L'analyse selon la taille de la commune met en évidence que les chiffres pour les petites communes (moins de 1000 habitants) sont similaires à ceux de la population générale. En revanche c'est dans les communes de plus de 1000 habitants que l'état de santé est évalué comme étant le moins bon.

Les symptômes ressentis au cours des 4 dernières semaines sont présentés dans le tableau 2. A noter que seuls 15.5% des répondant.e.s ont indiqué n'avoir ressenti aucun des symptômes listés au cours des 4 dernières semaines.

|                                                                         | Fréquence | % valide |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| Difficultés à s'endormir ou insomnies                                   | 128       | 49.6     |
| Sentiment de faiblesse généralisée, de lassitude ou de manque d'énergie | 121       | 46.9     |
| Douleurs aux épaules, à la nuque et/ou aux bras                         | 112       | 43.4     |
| Maux de tête                                                            | 103       | 39.9     |
| Douleurs au dos                                                         | 96        | 37.2     |
| Maux de ventre, difficultés de digestion                                | 57        | 22.1     |

Tableau 2 : symptômes ressentis au cours des 4 dernières semaines, réponse « oui ».

## Signes d'épuisement

29.1% des répondants ressentent des signes d'épuisement, dont 9.4% des signes importants. Ce taux est cohérent avec les valeurs du Job Stress Index de 2022 où 30.3% des personnes actives ont déclaré se sentir émotionnellement épuisées<sup>5</sup> (la comparaison est à prendre avec précaution car la question utilisée n'était pas exactement la même).

Les femmes (30%) déclarent ressentir plus de signes d'épuisement que les hommes (24.9%).

Les répondants qui ont indiqué ressentir des signes d'épuisement ont été invités à indiquer les facteurs qu'ils estimaient contribuer le plus à leur sentiment d'épuisement. Les problématiques liées à la charge de travail et aux relations avec la municipalité ont été relevées par de nombreuses personnes. Les

<sup>3</sup> OBSAN, 2024. Rapport de base sur la santé pour le canton de Vaud – résultats de l'enquête suisse sur la santé 2022.

<sup>4</sup> Enquête suisse sur la santé 2022, état de santé général auto-évalué, pour la population de 15 ans et plus vivant en ménage privé. A noter que l'échantillon de l'ESS est ainsi composé d'actifs et d'inactifs et de personnes de plus de 65 ans.

<sup>5</sup> Promotion Santé Suisse : Job Stress Index 2022 - Monitoring des indicateurs du stress chez les personnes actives en Suisse. Voir figure 9 p.7.

problématiques personnelles ou familiales, de même que les relations avec les partenaires externes n'ont presque pas été mentionnées.

|                                                                     | Fréquence   | % valide |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|----------|
| La charge de travail                                                | 49          | 66.2     |
| Les relations avec la municipalité                                  | 31          | 41.9     |
| La manière dont mon travail est organisé                            | 17          | 23.0     |
| Les relations avec mes collègues au sein de l'administration        | 15          | 20.3     |
| Les difficultés de conciliation entre vie privée et professionnelle | 14          | 18.9     |
| Les difficultés personnelles et/ou familiales                       | Moins de 10 |          |
| Les relations avec les partenaires externes                         | Moins de 10 |          |

Tableau 3 : facteurs ressentis comme contribuant au sentiment d'épuisement ressenti (plusieurs réponses possibles). Le % est calculé parmi les personnes ayant indiqué ressentir des symptômes d'épuisement.

L'analyse selon la taille de la commune met en évidence des différences importantes : le taux de personnes présentant des signes d'épuisement est ainsi de 17.7% dans les petites communes (moins de 1000 habitants), de 35.4% dans les communes de 1000 à 5000 habitants, de 42.6% dans celles de plus de 5000 habitants.

Le présentéisme, à savoir le fait de se rendre au travail bien qu'on soit malade, a été évalué. Il est démontré que le présentéisme, bien que souvent banalisé, représente un risque important pour la santé, ainsi que pour la qualité du travail et le risque d'accident. Il ressort du questionnaire qu'une part importante des répondant.e.s (82.8%) a déclaré être venue travailler en étant malade au cours des 12 derniers mois. Pour 57.6% cela est arrivé ponctuellement, pour 25.5% cela est arrivé fréquemment.

A titre de comparaison, 25% des travailleurs suisses ont déclaré être venus travailler malades au cours des 12 derniers mois dans l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2021<sup>6</sup>. Cet élément illustre probablement la perception d'une certaine pression à venir travailler même si l'on ne se sent pas en capacité de le faire. Lors des entretiens collectifs, la difficulté à être remplacé en cas de maladie a été mentionnée, ainsi que la crainte de prendre un retard important dans son travail si l'on doit s'absenter, en raison de l'importante charge de travail.

## 4.4 Evaluation des facteurs de risques psychosociaux

### 4.4.1 Charge de travail et horaires

Seuls 6% des répondants estiment leur charge de travail comme généralement adéquate et gérable. 27.5% l'estiment variable, 51.9% l'estiment généralement importante et 14% excessive.

Presque trois quarts des répondants remarquent que leur charge de travail (74.6%) et sa complexité (72.4%) ont augmenté au cours des deux dernières années.

C'est dans les communes de moins de 5000 habitants que la proportion de répondants estimant que leur charge de travail a sensiblement augmenté est la plus élevée. Il n'y a par contre pas de différences en ce qui concerne l'évolution de la complexité du travail suivant la taille de commune.

<sup>6</sup> Eurofound : enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS), 2021.

49.2% des répondants déclarent faire des heures supplémentaires très régulièrement (chaque jour ou chaque semaine). Il y a d'importantes différences selon la taille de la commune, puisque cela concerne 33.6% des répondants des communes de moins de 1000 habitants, 53% des répondants des communes de 1000 à 5000 habitants et 78.7% des répondants des communes de plus de 5000 habitants. Rappelons que c'est dans ce type de communes que l'on retrouve aussi une forte proportion de secrétaires municipaux exerçant une fonction managériale, et donc sans doute soumis à des régimes horaires différents.

La perception de la charge émotionnelle a été évaluée par une question, à savoir le fait de devoir cacher ses émotions ou ce que la personne pense réellement. Il est reconnu que le fait de devoir souvent cacher ses émotions représente une contrainte psychosociale. 24% des répondants ont déclaré devoir toujours ou la plupart du temps cacher leurs émotions ou ce qu'ils pensent réellement, 32.6% parfois et 43.4% rarement ou jamais. Cette contrainte apparaît ainsi comme présente pour près d'un quart des répondants, ce qui est relativement élevé.

L'analyse selon la taille de la commune montre que cette contrainte est particulièrement forte pour les répondants des communes de plus de 5000 habitants, puisqu'ils sont 38.3% à déclarer devoir toujours ou la plupart du temps cacher leurs émotions ou ce qu'ils pensent réellement. Les hommes sont également proportionnellement plus concernés (34.7% contre 21.4% des femmes).

#### **4.4.2 Equilibre entre vie privée et professionnelle**

De manière générale, 65.4% des répondant.e.s sont satisfait.e.s de leur conciliation entre vie privée et vie professionnelle. 15.9% déclarent devoir travailler souvent ou très souvent à la maison (en dehors du temps de travail), et 21.8% devoir être souvent ou très souvent disponibles en dehors des horaires habituels.

Les hommes sont moins satisfaits que les femmes de leur conciliation entre vie privée et professionnelle. A noter qu'ils travaillent en grande majorité à 100%. De même ce sont les répondants travaillant dans les communes de plus de 5000 habitants qui sont le moins satisfaits, et qui déclarent également le plus devoir être disponibles en dehors des horaires de travail.

Les difficultés de conciliation entre vie privée et professionnelle apparaissent ainsi comme étant ressenties surtout par les hommes qui travaillent à 100% dans de relativement grandes communes. Le fait de travailler à temps partiel dans une petite commune semble plutôt être une ressource sur ce point. Néanmoins, certaines personnes ont partagé lors des entretiens que les petits taux d'activité représentent également un défi en termes d'organisation du travail et qu'il est nécessaire de fixer des limites claires.

#### **4.4.3 Clarté du rôle de secrétaire municipal**

Lors des entretiens, plusieurs personnes ont partagé le sentiment que leur rôle en tant que secrétaire municipal n'était pas suffisamment connu ou défini. Nous avons donc évalué ces aspects dans le questionnaire. Il en ressort qu'env. 15% des répondant.e.s estiment que le syndic ne connaît pas suffisamment leur rôle et 24% que les autres membres de la municipalité ne connaissent pas suffisamment leur rôle. Ces taux n'apparaissent cependant pas comme anodins étant donné que le secrétaire municipal est le premier collaborateur de la commune et participe aux séances de la municipalité.

L'analyse suivant la taille de la commune est intéressante. Le rôle est perçu comme pas clairement défini par seulement 6.3% des répondants des communes de moins de 1000 habitants, ce qui

s'explique probablement par une grande proximité entre ces acteurs. Par contre ce taux augmente dans les plus grandes communes : 21% des répondants des communes entre 1000 et 5000 habitants, et 26.1% des répondants des communes de plus de 5000 habitants.

En ce qui concerne la représentation que la population aurait du rôle du secrétaire municipal, presque 40% des répondants estiment qu'elle n'est pas correcte.

|                                                                                                    | % valide         |                  |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------------------------|
|                                                                                                    | Oui / Plutôt oui | Non / Plutôt non | Je ne sais pas / Ne s'applique pas |
| Votre rôle au sein de l'administration communale est clairement défini.                            | 83.4             | 15.5             | 0.8                                |
| Le syndic ou la syndique connaît bien votre rôle.                                                  | 84.5             | 14.7             | 0.8                                |
| Les autres membres de la municipalité connaissent bien votre rôle.                                 | 74.1             | 24.1             | 1.9                                |
| Les collaborateur.trice.s de l'administration connaissent bien votre rôle.                         | 83.6             | 11.3             | 5.4                                |
| La population de manière générale a une représentation correcte du rôle de secrétaire municipal.e. | 44.4             | 39.3             | 16.3                               |

Tableau 4 : perception de la clarté du rôle de secrétaire municipal.e.

#### 4.4.4 Aspects relationnels

Les aspects relationnels ont été mentionnés comme étant des enjeux particulièrement importants lors des entretiens collectifs. Il est apparu qu'ils peuvent aussi bien représenter une ressource majeure qu'une contrainte particulièrement impactante lorsque les secrétaires municipaux se trouvent soumis à des tensions ou à des pressions, ou manquent de soutien. De manière générale, il est démontré que le soutien social au travail est une ressource fondamentale qui participe fortement à limiter le sentiment de stress. Plusieurs questions ont donc été proposées pour évaluer ces aspects.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

|                                                                    | % valide                       |         |                   |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------|-------------------|
|                                                                    | Toujours / La plupart du temps | Parfois | Rarement / Jamais |
| Vos collègues de l'administration vous aident et vous soutiennent. | 70.9                           | 16.1    | 13.0              |
| Le syndic, la syndique vous aide et vous soutient.                 | 72.0                           | 15.2    | 12.8              |
| Vous vous sentez seul.e dans votre travail.                        | 25.2                           | 35.3    | 39.5              |

|                                                 |      |      |      |
|-------------------------------------------------|------|------|------|
| Vous vivez des tensions au travail.             | 18.3 | 41.6 | 40.1 |
| Vous subissez des pressions au travail.         | 16.7 | 30.6 | 52.7 |
| Vous êtes traité.e de manière juste au travail. | 81.4 | 9.7  | 8.9  |

Tableau 5 : aspects relationnels au travail

18.3% des répondant.e.s déclarent vivre des tensions au travail toujours ou la plupart du temps et 16.7% des répondants déclarent subir des pressions au travail (toujours ou la plupart du temps). L'exposition aux tensions et aux pressions apparaît ainsi comme une contrainte pour une part relativement importante des répondant.e.s.

70.9% des répondant.e.s s'estiment toujours ou la plupart du temps soutenu.e.s par leurs collègues, 16.1% parfois et 13% estiment n'être que rarement ou jamais soutenu.e.s. Concernant le soutien et l'aide reçus du ou de la syndique, 72% estiment en avoir toujours ou la plupart du temps, 15.2% parfois et 12.8% rarement ou jamais.

Il apparaît ainsi que le soutien des collègues et du syndic représente une ressource pour une large majorité des répondants, mais fait défaut, du moins en partie, pour plus d'un tiers des répondant.e.s. Ce point peut être mis en relation avec un sentiment de solitude dans le travail ressenti toujours ou la plupart du temps par un quart des répondants.

Des contraintes relationnelles apparaissent ainsi comme présentes pour une part importante des répondant.e.s.

Des différences importantes sont relevées selon la taille de la commune. Le vécu de tensions et le fait de subir des pressions sont perçus comme moins fréquents dans les communes de moins de 1000 habitants, et plus fréquents dans les communes de plus de 5000 habitants.

On pourrait penser que le fait de vivre des tensions ou de subir des pressions au travail peut être lié à la position particulière et au rôle même de secrétaire municipal. Dans ce cas, cette contrainte pourrait être atténuée par le fait de disposer d'un soutien adéquat de la part du ou de la syndique ou de ses collègues. Les analyses croisées mettent cependant en évidence que les répondants qui déclarent vivre des tensions fréquemment sont aussi ceux qui déclarent ne pas recevoir suffisamment de soutien. Il semble ainsi exister une association entre le vécu de tensions et le manque de soutien.

Plusieurs remarques lors des entretiens collectifs et plusieurs commentaires dans le questionnaire permettent de détailler ce point. Il a été souligné que les relations avec les membres de la municipalité peuvent représenter un facteur significatif de contrainte dans certaines situations. La forte dépendance du secrétaire municipal aux modes de fonctionnement individuels des membres de la municipalité, à leurs compétences managériales ainsi qu'à l'ambiance de travail au sein du collège a souvent été relevée. Des problématiques d'ingérence opérationnelle et de manque de conscience ou de connaissance du rôle d'autorité d'engagement ont notamment été relevées. Dans un contexte marqué par une forte pression politique et la présence d'enjeux de pouvoir importants, il apparaît que ces éléments peuvent fortement impacter le travail et la qualité de vie au travail des secrétaires municipaux.

## 4.4.5 Climat de travail

Le climat de travail au sein de la municipalité est perçu comme favorable par 78.7% des répondants. La situation semble là aussi différente selon le type de commune : le climat est perçu comme favorable par 83.6% des répondants de communes de moins de 1000 habitants, par 78% des répondants de communes de 1000 à 5000 habitants et par 68.1% des répondants des communes de plus de 5000 habitants.

Concernant le climat de travail au sein de l'administration, il est perçu comme favorable par 86.7% des répondants. Des différences importantes existent selon le type de communes avec 94.5% pour les communes de moins de 1000 habitants, 87% pour les communes de 1000 à 5000 habitants et 68.1% pour les communes de plus de 5000 habitants.

## 4.4.6 Reconnaissance

Le fait de recevoir de la reconnaissance pour son travail et les efforts fournis, de se sentir traité de manière juste et équitable et de disposer d'une certaine autonomie sont également des ressources majeures pour la santé au travail. Lorsque ces éléments font défaut, ils représentent des risques établis pour la santé des travailleurs.

De manière générale, une partie importante des répondants s'estiment reconnus dans leur travail. Le fait de pouvoir suivre des formations continues utiles à sa pratique ou de recevoir du respect et de l'estime sont notamment des ressources importantes. Il y a néanmoins 20.7% des répondants qui ne se sentent pas suffisamment reconnus.

L'analyse plus détaillée met en évidence une forte satisfaction en matière de reconnaissance de manière générale dans les communes de moins de 1000 habitants.

A l'inverse, dans les communes de plus de 5000 habitants, plusieurs points recueillent des taux de satisfaction sensiblement plus bas. 30.4% des répondants ne se sentent pas suffisamment reconnus et le sentiment d'insécurité de l'emploi concerne par exemple 31.9% des répondants de ces communes.

La satisfaction en matière de salaire est un peu plus faible dans la catégorie des répondants des communes de 1000 à 5000 habitants, où 29.3% sont insatisfaits.

|                                                                                         | % valide                        |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                         | Tout à fait d'accord / D'accord | Pas d'accord / Pas du tout d'accord |
| Je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail.                           | 83.4                            | 16.6                                |
| J'ai l'occasion de suivre des formations continues sur des sujets utiles à ma pratique. | 88.8                            | 11.2                                |
| Mon salaire est juste.                                                                  | 75.5                            | 24.5                                |
| Je me sens reconnu.e dans mon travail.                                                  | 79.3                            | 20.7                                |
| Mon développement personnel est encouragé par ma hiérarchie.                            | 67.0                            | 33.0                                |
| Ma sécurité d'emploi est garantie.                                                      | 81.7                            | 18.3                                |

Tableau 6 : reconnaissance

#### 4.4.7 Autonomie

Le fait de disposer d'une certaine autonomie et de pouvoir participer aux décisions concernant son travail sont reconnus comme des ressources importantes pour la santé. Lors des entretiens, ces aspects ont été souvent mentionnés comme étant des ressources le plus souvent présentes dans l'activité de secrétaire municipal. Il ressort toutefois du questionnaire qu'une part non négligeable des répondants estiment ne pouvoir que parfois (30%), voire rarement ou jamais (11.7%) influencer les décisions importantes pour leur travail.

C'est dans les communes de taille intermédiaire que la satisfaction sur ce point est la plus faible.

#### 4.4.8 Sens du travail

Le sens du travail représente une ressource fondamentale et un élément protecteur de la santé. Cela se décline en plusieurs aspects : le sentiment de faire un travail utile, varié et intéressant, en accord avec ses valeurs ou encore d'avoir les moyens de faire un travail de qualité. Plusieurs questions visaient à évaluer ces éléments. Il ressort des analyses que le sens du travail fonctionne effectivement comme une ressource pour une très grande majorité des répondants. Seuls quelques pourcents des répondants (moins de 10 personnes) ne perçoivent pas le sens de leur travail ou déclarent que ce qu'on leur demande de faire n'est pas en accord avec leurs valeurs personnelles. Le nombre de personnes concernées est ainsi faible, mais à l'échelle individuelle, de tels ressentis sont inquiétants et ne doivent pas être minimisés, car ils représentent souvent des signaux d'alarme d'un épuisement émotionnel.

#### 4.4.9 Discrimination et violence

21.7% des répondants ont déclaré avoir été victime de discriminations ou de violences au cours des 12 derniers mois.

Il s'est agi principalement d'intimidations, de harcèlement moral ou de mobbing (13.2% des répondants), de violences verbales (10.5%), de discriminations liées au sexe ou au genre (6.6%) et de menaces ou comportements humiliants (5.4%). Les autres points n'ont été mentionnés que par moins de 5 personnes. A noter que pour les trois premiers éléments cités, pour lesquels les données suisses sont connues, les taux sont sensiblement plus élevés pour la population étudiée ici<sup>7</sup>, particulièrement en matière de harcèlement et de violences verbales.

Les répondants qui ont indiqué avoir été victimes de discriminations ou de violences ont été invités à indiquer s'ils avaient le sentiment que le soutien reçu de la part de leur employeur dans ces situations était adéquat. 31.8% des personnes exposées (18 personnes) ont perçu le soutien comme adéquat et 60.7% (34 personnes) comme pas adéquat. A noter que seuls 3.6% n'ont pas informé leur employeur de l'événement ou de la situation. La proportion de personnes percevant le soutien comme inadéquat semble ainsi élevée, bien qu'il faille rester prudent dans l'interprétation car cela concerne un nombre limité de personnes.

La lecture des commentaires met en évidence que dans une partie des situations vécues comme du harcèlement, et parfois des discriminations liées au genre, l'auteur était un membre de la municipalité (mentionné dans 9 commentaires sur 15 au total). La difficulté à obtenir du soutien dans ce contexte a également été relevée dans plusieurs commentaires. Par ailleurs, plusieurs personnes ont relevé être

---

<sup>7</sup> OFS, Enquête suisse sur la santé 2022, % de la population active :

- intimidations, harcèlement moral ou mobbing : 6.4%
- violences verbales : 5.3%
- discriminations liées au sexe ou au genre : 4.8%

régulièrement confrontées à des attitudes ou remarques sexistes, notamment dans les plus petites communes.

Le nombre de personnes concernées est trop bas pour permettre des analyses selon le type de communes.

#### 4.4.10 Ressources générales

##### Personne de confiance

Le fait de pouvoir faire appel à une personne de confiance interne ou externe à l'administration communale en cas de difficultés au travail (conflit, atteinte à l'intégrité personnelle, difficultés relationnelles, etc.) est un élément important. Une question visait à évaluer si les répondants avaient connaissance de l'existence d'une telle ressource au sein de leur administration. La situation est très différente selon le type de communes. Plus la commune est grande, plus les répondants déclarent connaître l'existence d'une personne de confiance.

|                                              | % valide |
|----------------------------------------------|----------|
| Communes de moins de 1000 habitants          | 11.0%    |
| Communes de moins de 1000 à 5000 habitants   | 21.2%    |
| Communes de moins de 5000 à 10'000 habitants | 59.1%    |
| Communes de plus de 10'000 habitants         | 84.0%    |

Tableau 7 : connaissance d'un système personne de confiance au sein de l'administration, selon le type de commune, réponse oui.

##### Ressources

Questionnés sur les personnes ou entités à qui s'adresser en cas de difficultés, les répondant.e.s ont mentionné très fréquemment le ou la syndique, de même que l'AVSM, et dans une moindre mesure la préfecture.

Les ressources personnelles (famille, amis, médecin traitant) ont également été fréquemment mentionnées.

#### 4.5 Pistes d'actions proposées par les répondant.e.s

A la fin du questionnaire, les répondant.e.s ont été invité.e.s à indiquer quelles seraient d'après eux, les actions prioritaires à mettre en place pour améliorer leur santé et leur bien-être au travail.

Nous avons réalisé une analyse qualitative des propositions selon le type de communes. Elles sont synthétisées ci-dessous et présentées de la plus fréquemment à la moins fréquemment mentionnée.

Mesures proposées par les répondant.e.s des communes de moins de 1000 habitants :

- La piste la plus souvent mentionnée concerne le fait de pouvoir disposer d'un.e remplaçant.e ou suppléant.e lors de vacances ou d'absences.
- Le fait d'encourager les élu.e.s, ou pour certains de rendre obligatoire le fait de suivre des formations sur les aspects de gestion de personnel, de gestion de conflits, de fonctionnement d'une municipalité, de répartition des rôles et responsabilités des différentes fonctions au sein d'une administration représente également une piste de prévention mentionnée à de nombreuses reprises.

- La mise en place ou la facilitation du recours à des aides et des soutiens a été aussi mentionnée par plusieurs personnes, en renforçant par exemple la possibilité de faire appel à un.e secrétaire municipal.e expérimenté.e pour poser différentes questions, ou pour obtenir du soutien et des conseils en cas de difficultés relationnelles.
- Une plus grande flexibilité en termes d'horaires et la possibilité de faire du télétravail, notamment pour aménager du temps sans interruptions (hors guichet ou sollicitations téléphoniques).
- La clarification du cahier des charges et une représentation plus juste de la fonction de secrétaire municipal.e.

Mesures proposées par les répondant.e.s des communes de 1000 à 5000 habitants :

- De nombreuses propositions concernent la clarification des tâches, rôles et responsabilités de la fonction de secrétaire municipal.e et sa communication claire aux membres de la municipalité, ainsi qu'une répartition claire des tâches et responsabilités entre les différentes parties prenantes.
- L'augmentation des ressources en personnel pour faire face à l'augmentation de la charge de travail a été mentionnée plusieurs fois.
- La formation des élu.e.s au fonctionnement d'une administration ainsi qu'aux tâches de gestion du personnel a également été mentionnée fréquemment.
- Plusieurs personnes souhaiteraient également un renforcement des organes et possibilités de contrôle des communes, notamment en matière de gestion du personnel.
- Un meilleur soutien du canton pour certaines tâches nécessitant des compétences spécifiques a également été mentionné.
- L'amélioration des possibilités de formation continue pour le personnel communal.
- Des horaires flexibles et la possibilité de faire du télétravail.
- L'amélioration de l'ergonomie des postes et environnements de travail.

Mesures proposées par les répondant.e.s des communes de plus de 5000 habitants :

- L'encouragement à suivre des formations dans le but de renforcer les compétences des municipaux en matière de gestion du personnel et de fonctionnement d'une administration.
- La clarification du rôle et des responsabilités des secrétaires municipaux et l'augmentation de l'autonomie de cette fonction.
- L'augmentation des ressources pour faire face à l'augmentation de la charge de travail.
- Une meilleure reconnaissance de la fonction de secrétaire municipal.e par les municipaux.
- La possibilité de faire appel à un organe indépendant en cas de difficultés.

Si l'ordre des priorités des pistes proposées diffère selon le type de communes, plusieurs mesures se retrouvent cependant dans les différents groupes.

Une dernière question visait à recueillir les propositions des répondant.e.s quant aux solutions que l'AVSM pourrait mettre en place pour aider concrètement ses membres en cas de difficultés liées au travail.

134 personnes ont répondu à cette question. Les éléments les plus fréquemment mentionnés sont les suivants :

- Mettre à disposition des ressources pour un soutien, une écoute et des conseils en cas de difficultés liées au travail

- Offrir des espaces d'échanges sûrs et confidentiels permettant de partager le vécu et ventiler la charge émotionnelle
- Mettre en place des formations pour les secrétaires municipaux sur des sujets en lien avec la santé au travail (transmission d'informations ou organisation de rencontres sur ce thème)
- Mettre à disposition des ressources pratiques pour faciliter la réalisation du travail (conseils, collègues expérimenté.e.s, informations, formations thématiques, journées d'échange, coaching, kit de démarrage pour les nouveaux secrétaires municipaux, etc.)
- Proposer des conseils et soutien juridiques
- Réaliser des activités de valorisation de la fonction et de défense des intérêts dans les instances partenaires, informer sur les rôles et responsabilités des secrétaires municipaux et des municipales
- Réaliser des formations à destination des élu.e.s sur les questions d'organisation du travail et de gestion du personnel au sein d'une administration communale.

Les propositions sont présentées en intégralité dans le tableau en annexe.

## 5 Conclusion

Des différences importantes ressortent de l'analyse dans la perception de l'état de santé, de l'épuisement et des facteurs de risques psychosociaux selon le type de communes.

La situation semble relativement favorable pour une part importante des répondant.e.s travaillant dans de petites communes. L'état de santé perçu est proche de celui de la population active du canton de Vaud et le sentiment de stress reste modéré. Le fait que la majorité des répondant.e.s des communes de moins de 1000 habitants travaille à temps partiel semble également protecteur en matière de conciliation entre vie privée et professionnelle. Certaines difficultés ont néanmoins été mentionnées en lien avec l'augmentation de la charge et de la complexité du travail, et une sous-estimation du rôle et des responsabilités de la fonction.

La situation semble un peu plus critique pour les répondant.e.s actifs dans les communes de taille « moyenne » et dans les grandes communes. L'augmentation de la charge et de la complexité du travail apparaît là aussi comme un facteur de stress important. Il s'agit d'ailleurs, pour les personnes déclarant ressentir un épuisement en lien avec le travail, d'un des facteurs perçus comme contribuant le plus à ce sentiment d'épuisement.

Les aspects relationnels, principalement en ce qui concerne les relations entre secrétaire municipal.e et membres de la municipalité, apparaissent également comme un enjeu important au sein des grandes communes. Pour la majorité des répondants, ils agissent comme une ressource fondamentale pour la santé et le sentiment de bien-être. Mais pour les 15 à 20% des répondants qui déclarent vivre des difficultés relationnelles au travail ou manquer de soutien, l'impact apparaît comme particulièrement important, et la difficulté à trouver du soutien et des ressources pour gérer ces situations tend à aggraver le vécu difficile et le sentiment de solitude.

Le manque de ressources et de relais à disposition des secrétaires municipaux faisant face à des difficultés de collaboration avec des membres de la municipalité apparaît ainsi comme un facteur de risque important.

Il apparaît que les communes de taille « intermédiaire » (1000 à 5000 habitants) se distinguent des plus petites et des plus grandes communes sur certains points. Si les seuils retenus sont quelque peu arbitraires, la situation des répondants de ces communes, qui ne sont ni des petits villages, ni des villes, semble spécifique.

Le questionnaire ne permet pas d'identifier les causes de ces différences, néanmoins, en croisant ces éléments avec les données qualitatives issues des entretiens, il est possible d'émettre certaines hypothèses. Il a notamment été relevé à plusieurs reprises l'augmentation de la charge de travail et de la complexité des dossiers à gérer au sein des administrations. Il est probable que les administrations des communes de taille « intermédiaire » se trouvent dans une situation particulière en termes de gestion, n'étant peut-être pas suffisamment grandes pour disposer des outils et des structures auxquelles accèdent les villes, mais néanmoins déjà trop grandes pour pouvoir fonctionner selon des modes très directs et opérationnels comme des administrations de quelques personnes seulement.

La proximité avec les élus semble notamment agir comme une ressource dans les petites communes, pour autant que les relations soient harmonieuses. Par contre la professionnalisation de la fonction de municipal dans les communes de plus grande taille et les enjeux politiques semblent impliquer certaines contraintes pour la fonction de secrétaire municipal.e, et représenter un terrain plus propice aux difficultés relationnelles dans les plus grandes communes.

Au niveau des ressources, le fait de disposer d'une certaine autonomie et le très fort sens du travail agissent comme des facteurs protecteurs dans tous les types de communes.

## 6 Pistes de réflexion pour la prévention

En matière de prévention des risques psychosociaux, il est important de prendre des mesures à trois niveaux, au même titre que pour les autres risques professionnels :

- Des mesures visant à éliminer ou réduire la présence des facteurs de risques et à renforcer les ressources présentes (prévention primaire), par le biais d'actions sur l'organisation du travail visant à modifier les conditions concrètes de l'activité
  - o Clarification des rôles et missions
  - o Amélioration du management
  - o Espaces d'échange sur l'activité
- Des mesures visant à détecter le plus tôt possible la présence de risques pour limiter leurs conséquences (prévention secondaire) et mieux faire face aux contraintes
  - o Formations sur la prévention du stress et de l'épuisement, la gestion des conflits, etc.
- Des mesures visant à accompagner les individus qui auraient subi un dommage et à éviter une rechute (prévention tertiaire)
  - o Soutien psychologique
  - o Espaces d'échange et d'écoute confidentiels

Des actions relatives à chacun de ces niveaux de prévention devraient être envisagées, avec néanmoins un accent et des efforts particuliers sur les actions de prévention primaire.

A la lumière des résultats, il apparaît important de tenir compte des différences observées entre les différents types de communes en matière de mesures de prévention. Si un certain nombre de mesures pourraient profiter à l'ensemble des communes, la mise en place de mesures spécifiques aux petites et grandes communes semble également nécessaire.

Outre les pistes déjà présentées plus haut, les quelques points suivants pourraient être explorés, en collaboration si nécessaire avec les différentes parties prenantes. Sur ce point, nous soulignons l'importance de disposer d'une vision globale des enjeux lors de la mise en place de pistes de prévention, de sorte à éviter des reports de contraintes sur d'autres fonctions.

- Le soutien social est apparu comme une ressource importante pour de nombreux répondant.e.s. Néanmoins, il apparaît comme nécessaire de le renforcer pour limiter l'impact des tensions et des pressions vécues au travail par certains secrétaires municipaux. Dans ce sens, la mise en place ou la formalisation d'espaces d'échange entre secrétaires municipaux pourrait représenter une piste intéressante, de même que le fait de pouvoir contacter des secrétaires municipaux expérimentés pour des questions particulières.
- De manière générale, le renforcement de la prévention et de la gestion des situations d'exposition à des discriminations, des violences et du harcèlement apparaît comme un axe important. Cela pourrait passer par une thématisation plus importante de ces problématiques au sein des administrations et des municipalités, par exemple par le biais de formations ciblées, et par la mise en place d'un système de type « personne de confiance » lorsqu'il n'existe pas encore, pour fournir des conseils et du soutien en cas de difficultés. La mise en place d'un système d'alerte auprès d'un organe externe lorsque les violences ou le harcèlement sont perçus de la part de membres de la municipalité semblerait également nécessaire. Bien que ces situations ne semblent concerner qu'une minorité de répondant.e.s, leurs conséquences peuvent être particulièrement importantes pour les personnes concernées.
- La sensibilisation à la thématique des risques psychosociaux des élu.e.s en charge de la gestion du personnel communal apparaît également comme une piste de prévention primaire intéressante. De même que la clarification des périmètres, des rôles et des responsabilités des différentes parties prenantes, notamment dans les grandes communes. Néanmoins ces aspects relèvent en grande partie des modes d'organisation au sein des communes et devraient être abordés avec les acteurs concernés.
- Finalement, le renforcement de la communication au sujet du rôle et des responsabilités de la fonction de secrétaire municipal auprès de la population de manière générale, et notamment auprès des membres des conseils généraux et conseils communaux peut également représenter une piste pour la prévention des conflits et des tensions qui surviennent avec les citoyens.

Les recommandations mentionnées ci-dessus, issues en partie de propositions des répondant.e.s et de l'expertise du mandataire, représentent des propositions devant faire l'objet d'échanges entre les acteurs concernés, étant donné le rôle majeur que jouent les employeurs et la responsabilité qui leur incombe en matière de prévention des risques professionnels.

## 7 Annexes

Réponses intégrales à la question « A votre avis, quelles sont les solutions que l'AVSM pourrait mettre en place pour aider concrètement ses membres en cas de difficultés liées au travail ? »

| Moins de 1000 habitants (petite commune)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avoir une personne de confiance à l'AVSM vers qui pouvoir se tourner et expliquer les problèmes vécus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Avoir une personne de confiance à qui nous pourrions lui exposer nos problèmes rencontrés dans notre travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Avoir une personne de contact afin de pouvoir échanger sur les difficultés rencontrées et obtenir des propositions de solutions                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ce n'est pas au niveau de l'AVS de mettre des solutions en place, mais au Conseil d'Etat de changer la loi afin de pouvoir relever de ses fonctions un élu qui dysfonctionne ou qui ne fait pas face à ses obligations.                                                                                                                                                                                                   |
| Coaching                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Commission de soutien, afin de pouvoir partager nos problématiques avec d'autres secrétaires.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Convention collective de travail et protection juridique solide. Merci déjà pour tous ce que vous faites!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Dans ma situation, il n'y a rien à faire de plus. Je trouve important d'avoir des contacts avec d'autres secrétaires municipaux pour des échanges d'expérience et de pratique. En cela, les évènements organisés par l'AVSM favorisent ces contacts.                                                                                                                                                                      |
| Dans mon cas, pas grand chose... c'est un élu. Mais sûrement qu'une oreille attentive pourrait être utile à de nombreuses personnes !                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Des espaces et des moments d'échanges entre collègues ? Les expériences de chacune et chacun sont précieuses et méritent d'être partagées. Cela permet également de ne pas se sentir isolé.e., de voir qu'on a parfois les mêmes difficultés, de pouvoir partager nos solutions, etc.                                                                                                                                     |
| Des formations à l'attention des élus. Il est parfois difficile de leur faire entendre le contraire de ce qu'ils pensent être juste.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Des formations plus ciblées et complètes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Des formations pour les municipaux ainsi qu'avoir une association avec des anciens municipaux/Syndic de tous les dicastères qui peuvent répondre aux questions ou venir sur place pour coacher la personne.                                                                                                                                                                                                               |
| donner des formations destinées aux municipaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Elle pourrait éventuellement mettre à disposition une personne qui serait à l'écoute et pourrait donner des conseils dans l'organisation du travail et les relations avec la municipalité, ceci dans la plus stricte confidentialité. Nous ne savons pas toujours vers qui nous tourner en cas de difficultés (relationnelles ou organisationnelles) et faire intervenir le Préfet n'est pas toujours une bonne solution. |
| Elle pourrait également proposer des cours pour les élus communaux pour leur expliquer le rôle du secrétaire municipal, l'organisation d'une administration communale et les difficultés que peuvent rencontrer les secrétaires municipaux dans leurs fonctions.                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| En fonction des difficultés rencontrées par ses membres, l'AVSM pourrait orienter ces derniers vers des personnes/professionnels/médiateurs adéquat.e.s.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| En réfléchissant, il pourrait y avoir un groupe de médiation composé de l'AVSM, du Canton et de Préfet. Ce groupe serait là pour écouter, étudier le cas et défendre les secrétaires. En mettant le Canton et un Préfet dans ce groupe, il aurait de la crédibilité. Si seule l'AVSM crée ce groupe, on pourrait l'affilier à un syndicat qui ne serait peut-être pas bien vu des communes (municipaux).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Essayer d'atteindre par un autre biais les collègues qui ne viennent pas aux assemblées et formations (et qui n'ont donc pas accès aux informations fournies)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| exemples de lettres ou canevas de courrier type à disposition pour les cas les moins courants                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| FAQ<br>personne de référence en cas de difficulté (mais qui risque d'être vite débordée)<br>trouver un-e équipe de médiation qui pourrait être sollicitée rapidement en cas de problème                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Formation des élus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Groupe de soutien                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Groupe de soutien composé de membres du comité et de personnes externes spécialisées.<br>Proposition d'une formation ou d'un séminaire spécifique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Informations directes aux employeurs/Municipalités qui connaissent encore mal l'AVSM.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| je ne sais pas, je ne vois pas, elle en fait déjà pas mal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| La possibilité de vider son sac auprès d'une personne neutre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| La société change, je le vois aussi au niveau associatif, et cela va devenir de plus en plus difficile de vivre ensemble. Tous les secteurs de la société vont devoir œuvrer pour éduquer à tous les niveaux. Le travail n'échappera pas à ce triste constat. En ce qui concerne le poste de secrétaire municipal, je constate que la formation des élus qui a été faite en début de législature porte ses fruits. Si l' élu maîtrise plus son dicastère et que c'est l'autorité supérieure qui l'informe des lois, du cadre et de son rôle, cela facilite grandement les relations avec la/le greffe. Il est difficile pour une femme subordonnée de dire à ces "chefs" que ce qu'ils font, décident est illégal. Cela ouvre la porte aux conflits. A poursuivre et intensifier. |
| l'AVSM est bien présente mais a peu de possibilité d'intervention auprès des communes, municipaux. Etre plus présente en cas de problèmes liés à notre métier.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Liste secrétaire remplaçante pour les vacances...mais ma Municipalité ne souhaite pas avoir quelqu'un de l'extérieur - je leur ai proposé de prendre une secrétaire adjointe des communes voisines pendant mes vacances...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mettre à disposition des associations ou autre(s) permettant de les contacter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Mettre en place ces cours qui devraient être obligatoire.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Mettre en place un numéro d'accès en cas de litige ou problèmes dans le cadre du travail                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Mettre sur pied une équipe de personnes référentes à qui s'adresser lors de difficultés (écoute, conseils).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Mise en place d'un médiateur.rice indépendant à disposition de ses membres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nommer une personne uniquement dédiée à l'écoute des problèmes rencontrés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Personne de contact et de confiance pour parler des problèmes liés au travail.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Peut-être des prestations pour les remplacements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Peut-être trouver un médecin du travail auprès duquel les secrétaires du Canton pourraient s'adresser en cas de problèmes, je pense surtout aux problèmes de harcèlement qui peuvent intervenir à tout moment lors de changements au sein des municipalités.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Peut-être une intervention directe avec l'employeur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Plus de formations et de rencontres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Poste, titre et classe salariale clairement définis dans la loi sur les communes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Proposer des rencontres lors desquelles des sujets spécifiques à cette thématique seraient abordés par l'AVSM.<br>Pouvoir diriger les personnes en difficultés vers des personnes ressources, médiateurs-trices ou autres, qui auraient toutefois connaissance de la structure particulière d'une administration communale, d'une Municipalité, en fonction de l'ordre de grandeur de la commune.<br>Informar les syndics du canton par le biais de leurs assemblées de cette thématique, voire même l'ensemble de la Municipalité afin de permettre de toucher un plus grand nombre de personnes potentiellement sensible à ces questions.                                                                                                                                                              |
| Rappeler régulièrement à ses membres où et comment ils peuvent trouver de l'aide en cas de difficultés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| si c'est la Municipalité = organiser des formations réelles pour les municipaux à l'élection. Plusieurs jours et avec un maximum d'information.<br>pour l'administration = organiser des cours pour éviter les burn-outs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| soutien moral et soutien professionnel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| un cellule d'écoute et conseils                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| un kit de "démarrage" et FAQ par thème (Contrôle des habitants, SPOP, registre des bâtiments, statistiques ...), à l'intention des secrétaires municipale-aux qui débutent dans la profession. J'ai bien des formations qui sont mises en place mais dans l'intervalle de pouvoir les suivre, j'aurais bien aimé avoir des marches à suivre en ligne. Car certaines plateformes et procédures ne sont réellement pas intuitives ...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Un lieu ou une personne ou un groupe de personnes auprès desquels l'on pourrait se tourner pour parler, échanger, partager et recevoir des pistes pour trouver des solutions.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Un site internet avec une help line peut-être.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Une antenne pour une médiation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| une hotline pour les cas de problèmes au sein des Municipalités qui impactent les secrétaires et l'administration.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Une permanence.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Une personne de confiance auprès de qui le/la secrétaire municipale peut s'adresser en cas de conflit (avec des membres de la Municipalité ou des collègues).<br>Une personne à qui nous pourrions nous adresser lorsque l'on sent que l'on perd pied,<br>Du coaching pour gérer le stress.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Entre 1000 et 5000 habitants (commune de taille moyenne)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| - Il faudrait trouver un moyen (mais lequel ? car il y a déjà des lois et des règlements qui le prévoient) de garantir l'égalité de traitement entre les collaborateurs et avoir des objectifs stimulants, permettant d'aller positivement de l'avant. Avoir des vraies possibilités de formations (je n'ose pas rêver d'un véritable "plan de carrière" mais j'aimerais pouvoir me projeter positivement dans l'avenir).<br>- Et pour les situations de crise, est-ce que l'AVSM pourrait mettre en place une cellule d'écoute / conseils ? il faudrait évidemment que cela soit gratuit.... à proposer au Canton ?<br>- Organiser + de formation continue, échanges - partages entre collègues sur des thématiques professionnelles que l'on a peut de temps pour "creuser" dans les petites communes. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer les dirigeants des communes de la possibilité (la nécessité ?) de mettre en place un système de "personne de confiance" externe;</li> <li>- Inciter les municipalités à suivre les formations proposées par les préfectures, à visionner les vidéos mises en ligne sur le site de l'Etat de Vaud;</li> <li>- Inciter les municipalités à poser des questions lorsqu'il y a un doute sur la manière de faire et ne pas prendre de décision qui pourrait mettre la commune en difficulté</li> </ul>                                                |
| A ce stade, je n'ai pas de proposition à formuler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ateliers municipaux-secrétaires, jeux de rôles, échanges                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Au même titre d'à l'Etat de Vaud, disposer d'un "groupe impact" qui pourrait servir de médiateur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Avoir une "personne de confiance" ou au moins quelqu'un qui ait les compétences pour intervenir lorsque le secrétaire municipal rencontre des difficultés avec sa Municipalité (ce qui n'est heureusement pas mon cas), car la Préfecture dit toujours qu'elle est là pour nous soutenir, mais elle n'a aucun pouvoir.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Avoir une personne qualifiée pour traiter les difficultés liées au travail (psy ou médecin) que nous pourrions contacter par téléphone ou via visioconférence.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Base légale définie, reconnaissance de la profession. Appui externe et neutre. Médiation entre le secrétaire municipal et la Municipalité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Campagne de sensibilisation auprès des membres des collèges municipaux en leur rappelant les rôles, tâches, fonctions des secrétaires municipaux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Changer le terme de secrétaire municipal bien trop sous-estimé dans la fonction réelle et du coup pas compris par les Municipaux. C'est un réel poste de Directeur!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Comme il n'appartient à mon avis pas à l'AVSM de se substituer à un syndicat ou à un avocat et qu'il est très difficile et délicat d'intervenir dans une relation contractuelle entre deux tierces parties, le rôle de l'AVSM pourrait être important en amont, en collaboration avec le canton ou les Préfectures, afin de limiter les difficultés qui pourraient surgir (n'est-ce pas mieux de s'attaquer aux causes plutôt que de traiter les conséquences ?), notamment en rappelant aux Municipalités et aux secrétaires municipaux(ales) quels sont leurs rôles et leurs devoirs respectifs. |
| conseils juridiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Continuer à faire des cours de formation continu.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Continuer à s'engager pour une meilleure reconnaissance du rôle de secrétaire municipal dans la loi sur les communes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Créer cellule médiation ou diriger collaborateurs qui le souhaitent vers une entité de médiation.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Faire paraître dans presse article sur situation pénible que certains secrétaires vivent afin de sensibiliser finalement tous les employeurs à l'importance d'une bonne gouvernance/management.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| du Coaching pour optimiser et améliorer des procédures et/ou les répartitions des tâches. Dans les petites communes, chaque poste est difficilement remplaçable et la personne qui est malade ou prend ses vacances retrouve l'entier de ses tâches à son retour.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| En organisant des formations afin de pouvoir échanger avec d'autres collègues sur la gestion du temps, la répartition des tâches, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| En parler chaque année, comme vous le faites déjà, lors des journées AVSM. Mise en relation avec des professionnels formés (écoute, conseils, médiation, gestion de crise, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Encourager vivement, pourquoi pas rendre obligatoire, la Municipalité à suivre une formation RH pour la bonne gestion du personnel et une séance d'information sur les impacts d'un post de Secrétaire municipal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Faire modifier la Loi, que tous les élus passent par une formation obligatoire dès leur élection + travailler sur les tâches du secrétaire municipal notamment les séances de muni qui dure et se prépare, se traite sur beaucoup d'heures de travail hebdomadaire.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Former les secrétaires municipaux à l'adaptation au changement ainsi que sur les nouvelles technologies à disposition (IA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Il me semble que l'AVSM est attentive au bien-être de ses membres. Toutefois, son champ d'action est totalement restreint en ce qui concerne les lieux du travail et l'attitude des élu.e.s                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Influer sur la nouvelle LC pour reconnaître le secrétaire municipal comme un véritable manager avec pouvoir décisionnel sur l'organisation et le fonctionnement de l'administration. Le secrétaire municipal devrait être vu comme un directeur de l'administration et non juste l'exécutant de la Municipalité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| J'avais apprécié la couverture juridique, car j'en ai eu besoin dans mon précédent. Je trouve dommage que l'AVSM ne propose plus ce partenariat. Peut-être qui serait intéressant d'expliquer la fonction de secrétaire municipale à chaque nouvelle législature ou nouvelle élection d'un/e municipal/e.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Je n'ai fort heureusement pas encore rencontré de gros problèmes, mais je crois savoir que le comité de l'AVSM est à l'écoute déjà aujourd'hui. Je laisse mes collègues qui ont rencontré des soucis répondre à cette question.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Je n'ai pas de réponse, n'ayant pas eu de réel problème jusqu'à aujourd'hui.<br>je regrette qu'on n'ait pas pu maintenir l'assistance juridique groupée - ce qui aurait montré une plus grande force (sans compter sur l'effort financier qui nous avait été offert)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Je n'ai pas de solution et je suppose que les personnes qui ont des problèmes de santé les ont réellement. Dans ce cas-là, il faut peut-être s'interroger sur le réel impact de l'activité professionnelle sur ces problèmes. Certains collaborateurs profitent largement en pensant qu'ils ne sont pas sujet à licenciement lorsqu'ils travaillent au sein d'une administration communale, profitent de certificats médicaux de complaisance et provoque des dysfonctionnement au sein de l'administration qui doit se réorganiser en conséquence. Cette situation provoque généralement une surcharge de travail sur les autres collaborateurs et ça devient un cercle vicieux. |
| Je ne sais pas ce qu'elle a déjà mis en place... mais comme dit lors des formations de ces dernières semaines, une formation pour les municipaux relative au travail des secrétaires pourrait aider.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Je propose que l'AVSM puisse créer un bureau de coaching, RH, ..., totalement indépendant des autorités communales, cantonales. Un lieu de dialogue avec des personnes qui reconnaissent la charge de travail des secrétaires municipales et qui connaissent les enjeux communaux auxquels les secrétaires doivent s'adapter en permanence.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| La protection juridique était une bonne initiative malgré son échec                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Les rôles, responsabilités du SM, ainsi qu'une échelle des salaires (proposition) en fonction des années d'expériences et selon le nombre d'habitant dans les communes. Ce dernier point demeure toutefois utopique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| lors de formations pour les nouveaux municipaux, leur expliquer la complexité du poste de secrétaire municipal en fonction des visions, opinions et caractère des différents municipaux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Mieux former les Municipaux sur le travail des secrétaires et de notre rôle.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mise en place d'un contact téléphonique ou par courriel de conseil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Offrir une plateforme de soutien et de conseil lorsque la situation devient trop complexe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Offrir une possibilité d'écoute gérée anonymement par un professionnel de la santé afin d'assurer un soutien psychologique. A titre privé, surtout en période post-COVID, il a été très difficile d'avoir accès à ce genre de prestation dans un délai rapide.<br>Une meilleure compréhension de la fonction de Secrétaire municipal (surtout à l'externe) serait un plus. Peut-être un revalorisant le nom de la fonction qui est trop souvent assimilé au simple fait de prendre le PV de la Municipalité et de rédiger des courriers.                                                                                                                                          |
| Organiser des formations, peut-être qu'aux Syndics-ques dans un premier temps, pour apprendre à gérer leurs collègues Municipaux-ales dans leurs fonctions. Une formation de gestion (psychologique) du personnel serait éventuellement également utile.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Organiser une "permanence" où les personnes qui rencontrent des problèmes puissent se "décharger" dans un environnement sécuritaire, auprès d'un professionnel de la santé. Pourquoi pas un genre de "médecin du travail" ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Parler plus de la problématique/pression que peuvent subir les secrétaires municipaux                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personne de confiance neutre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Personne de contact au sein de l'AVSM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Proposer des formations aux municipalités pour le management de leurs employés.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Rappeler le rôle du secrétaire selon la loi et les rôles de chacun. Cours pour apprendre à cadrer les municipaux et savoir dire non.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Recommandations adressées aux Municipalités sur la base des informations fournies. Donner une fourchette des ETP nécessaires en fonction de la taille des Communes pour prouver le sous-effectif.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Renseigner sur les possibilités de soutien et avoir une liste de personnes/prestataires qui pourraient faire office de personne de confiance sur mandat.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Réseau de personnes de confiance<br>Assurance de protection juridique<br>Conseiller juridique neutre                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Sensibilisation accrue des Exécutifs sur leur rôle et celui du secrétaire municipal, ainsi que sur la relation de collaboration entre eux.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Valorisation de la fonction de secrétaire municipal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Un coach ou conseiller/médiateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Un conseil juridique, voire une protection juridique.<br>Du coaching pour les membres.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Un soutien administratif afin de lister les différents organismes auxquels faire appel en cas de besoin si cela n'existe pas déjà et une écoute, souvent je pense qu'il est important que la personne ne se sente pas seule et abandonnée                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Un système de "collègues/pairs" qui pourraient en cas de besoin nous permettre de prendre du recul face à une situation difficile avec notre employeur ou avec un administré.<br>Un cours [sur comment répondre aux blagues sexistes]                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| une cellule de crise qui pourrait nous aider et qui pourrait intervenir auprès de la Municipalité ou Syndic mobbant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Maintenir l'assurance juridique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Une cellule de médiation dédiée.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Une hotline ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Plus de 5000 habitants (commune de taille moyenne et villes)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Une personne ou une équipe composée de plusieurs personnes, qui auraient un rôle de "réfèrent", auprès de qui nous pourrions parler des difficultés rencontrées au travail et ainsi pouvoir les résoudre.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1-Mieux protéger le secrétaire municipal (effectif renforcé autour du secrétaire, formation des municipalités et des conseillers communaux sur le rôle du secrétaire)<br>2-Accentuer la formation des secrétaires municipaux<br>3-Suivi santé des secrétaires municipaux (avec plate-forme d'échanges)                                                                                                                                                                                                            |
| Coaching ou un diagnostic entre SM pour identifier des solutions ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Des groupes de parole dans lesquels la confidentialité est garantie sont nécessaires pour permettre aux secrétaires de "déposer" et prendre du recul sans crainte des conséquences d'une violation du secret de fonction, qui condamne à la solitude celles et ceux qui assistent à des choses qui les révoltent mais dont la loi et le serment passé leur interdisent de faire état d'une quelconque façon sans risquer des représailles. Par ailleurs, des grands frères ou grandes soeurs expérimentés dans la |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| profession pourraient jouer un rôle valorisé par le Canton d'une façon ou d'une autre, pour accompagner les nouvelles et nouveaux secrétaires, qui se lancent dans un métier qui a finalement autant de formes qu'il existe de communes et qui peut par ailleurs varier radicalement d'une législature à l'autre dans le même poste.                                                                   |
| Des séances d'intervision pour discuter des problèmes rencontrés et des solutions utilisées seraient très utiles.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Ecoute, soutien, continuer à défendre les droits de ses membres                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Il n'y en a pas aujourd'hui, malheureusement. Même pour les syndicats c'est difficile. Le cadre légal actuel pour les communes vaudoises ne permet rien.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Peut-être une formation sur le sujet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Proposition de structure, d'outils fonctionnels, de procédure, forum de partage (question/réponse/thème, etc.) et exemple type à disposition.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Résumé mensuel des changements (lois, etc.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Possibilité d'avoir le retour sur des outils facilitant le travail, gain de temps, etc.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| L'AVSM est essentielle et vraiment plus qu'utiles. Merci !                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Rien ce n'est pas à son niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Un service de médiation, qui permettrait d'une part de cerner et de définir les problèmes rencontrés par les secrétaires et, d'autre part, de proposer des solutions. Sans forcément s'impliquer dans un conflit.                                                                                                                                                                                      |
| Une écoute, des conseils juridiques (cela existe peut-être déjà)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Des recommandations générales à toutes les communes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Une personne de contact spécialement prévue pour cela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| - la présente étude est utile parce qu'elle objecte un peu les situations individuelles, permet de les situer.<br>- activités de lobbying pour défendre la fonction de secrétaire municipal, auprès du public, des médias, des élus (législatifs et exécutifs), communiquer sur les bonnes et mauvaises pratiques. Ces activités de lobbying ne sont pas possibles, ni efficaces, au niveau individuel |
| Assurance protection juridique.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Organisme de conciliation (neutre).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Coaching professionnel (payant)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Mise en place d'un système peer-to-peer pour échanges et conseils                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Cours sur la prévention du burn-out                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Personne de confiance à qui parler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Cours de management pour les secrétaires municipaux ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Faire évoluer la loi sur les communes en cherchant à mieux protéger les secrétaires municipal.e.s                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| formation et sensibilisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Formation obligatoire pour la Municipalité.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Amélioration de la liste des secrétaires municipaux pour les remplacements.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fournir une liste de personnes à contacter en cas de difficulté.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Négociations avec le Canton pour les Secrétaires communaux disposent d'une protection adéquate (type ombudsman)                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Obtenir du Canton de rendre obligatoire la formation des élus.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Mettre en place une législation qui permette réellement de se débarrasser des élus nuisibles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| page internet avec des liens vers des institutions ou personnes pouvant donner des conseils ou orienter vers le bon interlocuteur.                                                                                                                                                                                                                                                                     |

