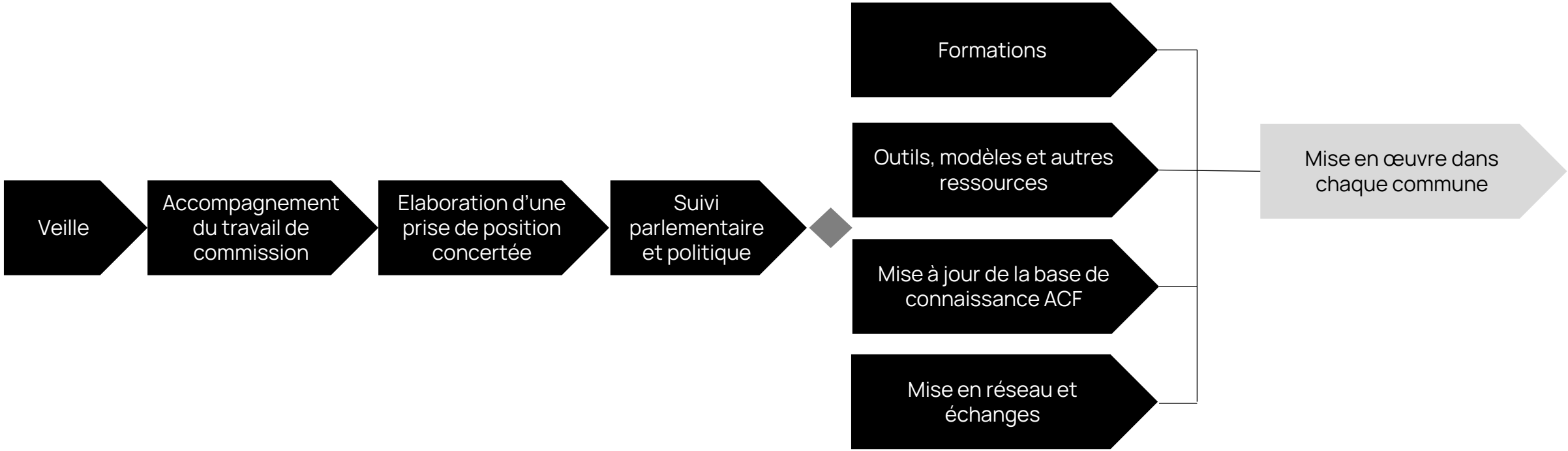
acf-fgv
association des communes fribourgeoises
freiburger gemeindeverband

Association des Communes Fribourgeoises

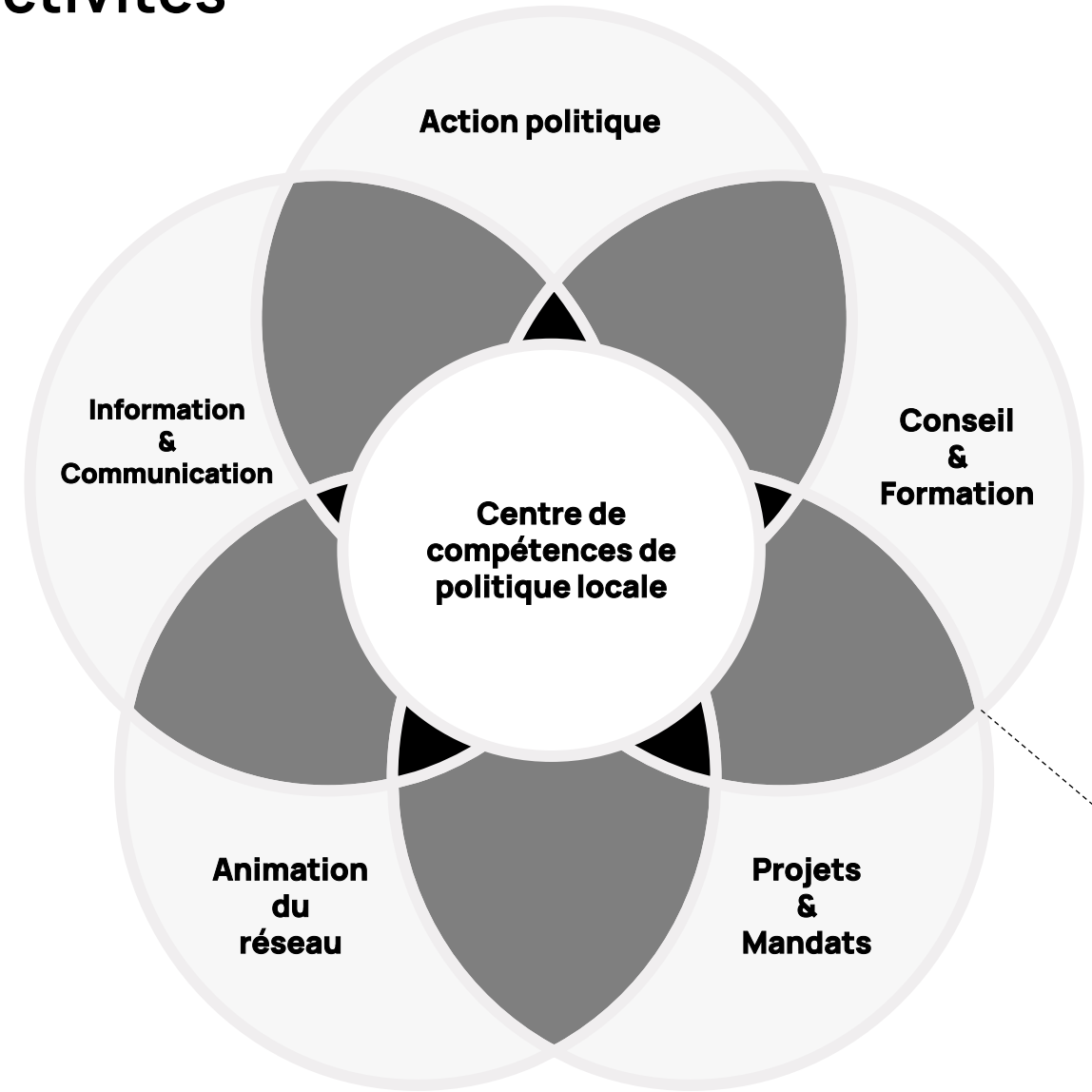
Centre de compétences de politique locale



L’ACF agit dès les travaux préparatoires jusqu’à ce que chaque commune passe à la mise en œuvre



Nos 5 domaines d’activités



DIGI FR

Centre de compétences numériques pour les communes

acf-fgv
association des communes fribourgeoises
freiburger gemeindeverband



Espace membre ACF



Consultations et prises de position



Base de connaissances



Ressources



Formations



Boîte à outils gouvernance



Boîte à outils protection des données



Assistance DIGI-FR



Évènements



Club des communes

Actualités

24.04.2026
Plan Climat cantonal de 2e génération

23.04.2026
Avant-projet de loi modifiant la loi sur l'imposition des véhicules automobiles et des remorques (LIVAR)

21.04.2026
Comment bien préparer le passage à une nouvelle législature ?

14.04.2026
Règlement-type d'organisation du Conseil communal et outils de gouvernance

08.04.2026
Projet de règlement sur les polluants de l'environnement bâti

Base de connaissances

Thématiques

- Autorités, administration, législation (64)
- Aménagement, infrastructures, mobilité et environnement (31)
- Ordre et sécurité publics (10)
- Ecoles et formation (8)
- Santé et social (7)
- Finances, impôts et économie (6)

Types de contenu

- [ ] Questions (92)
- [ ] Documents (18)

Articles et documents de la base de connaissances

Trier par

Recherche par mot-clé

Aménagement, infrastructures, mobilité et environnement

A quels objets la commune peut-elle affecter son fonds relatif à la taxe sur la plus-value?

Autorités, administration, législation

A quoi faut-il être attentif pour mettre en place une gestion électronique de documents (GED) dans une commune (dispositions légales, exigences spécifiques) ?

Autorités, administration, législation

Actes législatifs récents

Ecoles et formation

Administration des écoles - répartition des tâches

Autorités, administration, législation

Auprès de qui les communes peuvent-elles s'adresser pour un accompagnement dans le cadre d'un projet de fusion?

Autorités, administration, législation

Avec quel état d'esprit faut-il aborder la protection des données ?

L’assistant virtuel de l’ACF

Association Club des communes Actualités Contact Portail emploi

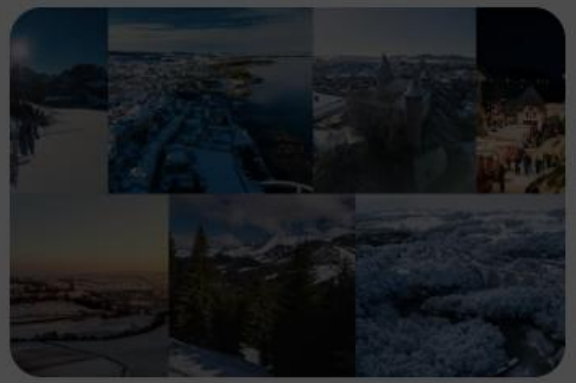
venue à l'Association des Communes Frib

rnières actualités



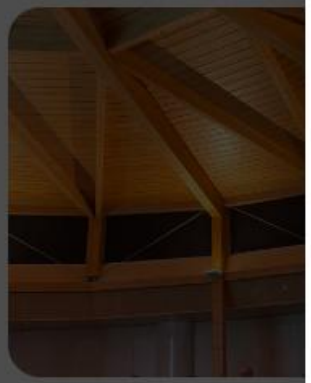
ministration, législation

n des données : un
pour les communes



Regards sur 2024, cap sur 2025

17.12.2024



Autorités, administration, lég

Félicitations aux f
des Conseils géné
entreront en fonct
janvier 2025

Assistant virtuel

Je suis le chatbot intelligent de l'ACF-FGV et j'utilise comme sources d'information:

- Le site internet et l'intranet de l'association
- La plateforme d'assistance DIGI-FR
- Les bases légales applicables sur le territoire cantonal
- La jurisprudence en vigueur

Bonjour, que puis-je faire pour vous?

Quelle est votre question?

La gouvernance communale se joue à deux niveaux complémentaires :

- le fonctionnement et l'organisation du Conseil communal
- la gestion des représentations externes de la commune

Cette section met à disposition des outils concrets pour accompagner ces deux dimensions : modèles, fiches pratiques et ressources de référence, directement utilisables dans la pratique.

Fonctionnement et organisation du Conseil communal

Une boîte à outils spécifique visant à soutenir les conseils communaux dans le pilotage de leur action est mise à disposition.

Elle rassemble plusieurs documents et modèles :

- **règlement type d'organisation du Conseil communal**,
- liste de répartition des dicastères,
- déroulement d'une séance du Conseil communal,
- rétribution des membres du Conseil communal,
- charte du Conseil communal,
- descriptif des missions du Conseil communal.

Outils de gouvernance pour le Conseil communal →

Représentations externes de la commune

- Modèle de **lettre de mission** adaptable pour des membres de comité, délégués à une assemblée, membre de commissions ou de groupes de travail.
- Article : Quels sont les rôles et responsabilités des représentants communaux dans les associations de communes ?

Fiches pratiques pour les délégués aux assemblées, les membres de comités, de commissions ou de groupes de travail

Ces fiches sont organisées selon un parcours allant de la prise de mandat jusqu'au suivi entre les séances.

Ce sont des outils d'appui, pas des règles. Chaque commune, chaque association et chaque mandat ont leurs spécificités. En cas de doute sur des questions juridiques, statutaires ou de gouvernance, consultez la direction de l'entité concernée ou demandez conseil à l'ACF.

1- Prise de mandat

La prise de mandat est le moment le plus important. Les membres sont nommé·e·s, puis immédiatement absorbé·e·s par le rythme des séances, et il est parfois difficile de prendre le temps de poser les bases. Cette fiche est un memento à votre service pour vous aider à structurer les différentes étapes.

1- Prise de mandat

2- Préparer une séance

La qualité d'une séance tient souvent à ce qui se passe avant. Dès réception de l'ordre du jour, il est utile de prendre le temps analyser les dossiers, identifier ce qui pourrait nécessiter une consultation, et si besoin, s'aligner avec le ou les conseils communaux avant de siéger.

2- Préparer une séance

3- Pendant la séance

Si vous avez suivi les étapes de la fiche 2, vous arrivez en séance préparé·e et avec une position. Cette fiche propose quelques pistes de réflexion en lien avec votre rôle.

acf.fgv Association Club des communes Actualités Contact Portail emploi FR Bienvenue

Bienvenue à l'Association des Communes Fribourgeoises

Réception d'un lien de connexion (7 jours sur le même ordinateur et même navigateur)
Uniquement avec une adresse e-mail communale ou d'association de communes

Les dernières actualités

Toutes l…



Aménagement, infrastructures, mobilité et environnement

EspaceSuisse - Cours d'introduction à l'aménagement du territoire "spécial canton de Fribourg"

23.04.2026



Autorités, administration, législation

Un nouvel accès aux démarches administratives fribourgeoises

28.01.2026



Autorités, administration, législation

La politique a besoin de vous!

15.12.2025



Autorités, administration, législation

Et si le prochain ou la prochaine à faire bouger ta commune, c'était toi ?

23.10.2025

Au coeur de la politique locale fribourgeoise

Nous représentons les intérêts des communes et associations de communes, leur portons conseils et assistance, offrons des formations et agissons comme force d'appui dans des projets



Action politique

Présents dans plus de 70 commissions institutionnelles et à l'origine d'au moins 30 prises de positions chaque année, nous jouons un rôle essentiel pour impulser et influencer les politiques publiques

Formations à venir

L'ACF, en collaboration avec la Conférence des Préfets, le Service des communes et les services de l'administration cantonale, organise des formations pour les élus-es communaux.

👉 **https://acf-fgv.ch/formations/**

- **Mai & Juin** : Introduction pour les Syndics & Présidents, introduction pour les Conseillers communaux, introduction Conseillers généraux

- **Fin août – début octobre** :

Module	Formation	Date
I	Le conseil général	26.08.2026
II	L'organisation communale	02.09.2026
III	La collaboration intercommunale et la fusion	03.09.2026
IV	Le rôle de la commune dans l'aménagement du territoire et les constructions	09.09.2026 10.09.2026
V	Les finances communales	16.09.2026 17.09.2026
VI	Société – Juniors	23.09.2026
VI	Société - Seniors	23.09.2026
VII	Eau potable et Eaux usées	30.09.2026
VIII	Aspects sécuritaires	01.10.2026
IX	Les naturalisations	07.10.2026 08.10.2026



Merci de votre attention !
info@acf-fgv.ch
026 677 04 25

acf-fgv
association des communes fribourgeoises
freiburger gemeindeverband

ETAT DE FRIBOURG
STAAT FREIBURG

Introduction pour Syndics·ques et Président·es

11.06.2026



Intervenants

Thierry Steiert
Membre du comité ACF, ancien Syndic de Fribourg

Charles Ducrot
Membre du comité ACF, ancien Syndic de Châtel-St-Denis

François Genoud
Préfet de la Veveyse

acf-fgv

Programme

- **Gouvernance et pilotage du Conseil communal**
- Représentation, communication, gestion des conflits
- Rôle de surveillance et échanges

acf-fgv

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Rôle spécifique du Syndic / président et vice-syndic / vice-président

Définition : «Mandataire élu chargé de veiller aux intérêts de certains corps ou associations» (source: Dictionnaire Quillot de la langue française). «Syndic» en France = Intendant, Administrateur de copropriété ou syndic de faillite

«Syndic» en Suisse: Terme utilisé dans les cantons de FR et VD + au Tessin (sindaco) pour désigner la personne qui préside l'exécutif communal

Canton de Fribourg :

- art. 58 al. 2 de la Loi sur les communes (LCo):

a) il (le Conseil communal) élit, pour le terme de cinq ans, son président et son vice-président. Le président porte le nom de syndic et le vice-président celui de vice-syndic;

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Rôle spécifique du Syndic / président et vice-syndic / vice-président







acf-fgv

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Rôle spécifique du Syndic / président et vice-syndic / vice-président







TECHNOLOGIE

Rolle, brutalement mise à nu en ligne

acf-fgv

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Rôle spécifique du Syndic / président et vice-syndic / vice-président

Art. 61a LCo : Syndic

1 Le syndic dirige les séances du conseil communal.

2 Il veille au bon fonctionnement du conseil communal et de l'administration communale.

3 Il prend les mesures nécessaires en cas d'irrégularités (art. 150 et 150a).

4 En cas d'absence ou de récusation, il est remplacé par le vice-syndic ou, le cas échéant, par un autre membre désigné par le conseil communal.

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Fonction de pilotage et de coordination du Conseil comm









acf-fgv

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Conduite de séance, prise de décision et arbitrage

a) Conduite des séances: Rôle de «chef d'orchestre»

- Veiller au bon déroulement des débats – faire en sorte que tout le monde puisse s'exprimer
- Favoriser l'esprit d'équipe (éviter les clivages partisans)
- Veiller au respect des dispositions légales et réglementaires

Art. 63 : dénoncer un membre défaillant

Art. 64 : convocation; quorum;

obligation de se prononcer (pas d'abstention)

Art. 65 : devoir de récusation

Art. 66 : Procès-verbal



acf-fgv

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Collaboration avec l'administration et les commissions

- Principe général : Le Conseil communal gère les affaires de la commune en administrateur diligent. Il prend toutes les initiatives de nature à promouvoir le bien de la commune (art. 82 LCo).

- Echanges réguliers avec les cadres et le personnel communal, en fonction des besoins -> éviter d'entrer (trop) dans l'opérationnel. Le Conseil communal est responsable de la conduite stratégique, l'Administration assure la mise en oeuvre des décisions du CC.

- Echanges avec les commissions: veiller au respect des compétences & attributions respectives

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Présidence de l'Assemblée communale

Art. 13 LCo :

1 L'assemblée communale est présidée par le syndic. En cas d'empêchement, le syndic est remplacé par le vice-syndic ou par un autre membre du conseil communal.

2 Le président dirige les délibérations et veille au maintien de l'ordre.

Une bonne préparation de l'assemblée communale permet de maîtriser les situations particulières (ex. motions d'ordre, demandes de changement d'ordre du jour etc.).



acf-fgv

Gouvernance et pilotage du Conseil communal

Daniel Brélaz, 2013:

«La Municipalité n'a pas pris la décision de ne pas présenter de préavis. Elle n'a simplement pas pris la décision d'en présenter un»





acf-fgv

Programme

- Gouvernance et pilotage du Conseil communal
- **Représentation, communication, gestion des conflits**
- Rôle de surveillance et échanges

acf-fgv

Points

1. Le rôle de représentation et de porte-parole de la Syndique ou du Syndic / de la Présidente ou du Président

2. Principes-clés de la communication institutionnelle

3. Tensions, conflits et crises

acf-fgv

1. Son rôle institutionnel

- Il ou elle incarne sa commune au sein de son territoire et à l'extérieur.
- Il ou elle doit être capable de la distinguer de son parti, de sa personne (ego).
- Il ou elle devient un personnage public sous les feux de la critique
- Il ou elle conduit les séances du Conseil communal et le représente
- Il ou elle est le porte-parole du Conseil communal auprès du personnel

Son rôle dans la représentation

- **Représentations officielles**
  Contacts avec le canton, le district (préfecture et syndics-ques)

- **Représentation auprès de la population et des sociétés locales**
  Proximité de la population tout en gardant une distance
  Rôle auprès des sociétés locales

- **Représentation auprès des entreprises et des sociétés**
  Contacts privilégiés

- **Représentation lors des crises**
  Fermeté
  Apaisement

La Syndique ou le Syndic, comme personnalité

- Une personnalité publique
- Le symbole de la commune
- Une personne sous observations

Les conséquences

- Une attitude exemplaire
- Un comportement exemplaire
- Attention aux amis
- Une relation privilégiée avec les médias
- Il ou elle doit supporter la critique (avoir les épaules larges!)

2. Principes-clés de la communication institutionnelle

1. Informer: ni trop, ni trop peu (attention au secret de fonction)
2. Expliquer (rester simple dans les explications, cela doit être compréhensible pour la population)
3. Transparence (ne pas cacher des éléments essentiels à la compréhension)
4. Créer une relation de confiance (en particulier avec les médias)
5. Temporalité (informer au bon moment (conférence de presse par exemple)

La voix du Conseil communal

La collégialité

- Respect des principes de la collégialité
- Eviter qu'un.e représentant.e du Conseil communal se mette en avant et en fasse un argument électoral par exemple

Règles d'organisation

- Insérer les principes d'information dans le règlement d'organisation (voir modèle ACF)
- Qui communique (le politique, l'administration?)
- Engagement d'un.e spécialiste en communication (pour une petite commune, par exemple lors d'une situation de crise ou d'un dossier complexe)

Communication avec les médias et réseaux sociaux

- Créer une relation de confiance (jouer la transparence tout en gardant la confidentialité, attention aux réactions spontanées)
- Demander la relecture des textes avant publication
- Pour la télévision (clarté dans les propos, ne pas hésiter de demander une nouvelle prise de son et d'image)
- Pour les réseaux sociaux (avoir sa propre page, maintenir une veille, ne pas surrenchérir à des prises de position)

3. Tensions, conflits et crises

Niveaux	Caractéristiques	Mesures
Tensions	Points de vue différents	Rôle de modérateur.trice
Conflits	Positions figées	Intervention de façon active
Crises	Perte de confiance / blocage	Leadership clair et communication

Que faire?

1. En cas de situation de conflit, la Syndique ou le Syndic organise une séance extraordinaire. En cas de nécessité, la Syndique ou le Syndic peut faire appel à un ou une mentor (liste auprès de l'ACF) ou à un médiateur ou une médiatrice

2. Est-ce que la Syndique ou le Syndic est à l'origine du conflit? Si oui, la Vice-syndique ou le Vice-syndic doit mener les débats.

3. La discussion doit être menée afin de trouver une solution commune

4. Si aucune solution n'est trouvée, la Syndique ou le Syndic applique les principes de l'article 150 et suivants

Art. 150

1 Le syndic peut, dans sa sphère de compétences, prendre notamment les mesures suivantes:

a) ordonner une enquête administrative;

b) après l'avoir entendu, décharger un conseiller communal d'un dossier ou de tout ou partie de son domaine de responsabilités, le temps de l'enquête administrative, et confier la tâche à un autre conseiller communal;

c) requérir l'intervention de l'autorité de surveillance.

Art. 150b Devoirs de la commune – Information

1 La commune informe le préfet:

a) de l'ouverture de l'enquête;

b) de sa clôture;

c) des mesures prises.

Posture de la Syndique ou du Syndic

En résumé

- Représente la commune en tant qu'institution
- Crée de la confiance au travers de la communication
- Veille au respect de la collégialité
- Apaise les tensions et tente de résoudre les crises
- Une de mes actions en tant que Syndic : le carton jaune avant le carton rouge!

Programme

- Gouvernance et pilotage du Conseil communal
- Représentation, communication, gestion des conflits
- **Rôle de surveillance et échanges**

acf-fgv

Rôle de surveillance du Préfet

- Point 1 : compétences de la commune et de l'association de commune
- Point 2 : missions et procédures
- Point 3 : mesures et bonnes pratiques

acf-fgv

Programme

Point 1 : compétences de la commune et de l'association de commune

- Devoirs généraux et organes compétents (art. 150 LCo)
- Mesures possibles (art. 150a LCo)
- Devoir d'informer le Préfet (art. 150b LCo)

Programme

Point 2 : missions et procédures

- Rôle de conseil et d'assistance (art. 146 al. 2 LCo)
- Intervention urgente (art. 151 al.2 et art. 151c al. 1 LCo)
- Instruction préliminaire et enquête administrative (art. 151b LCo)

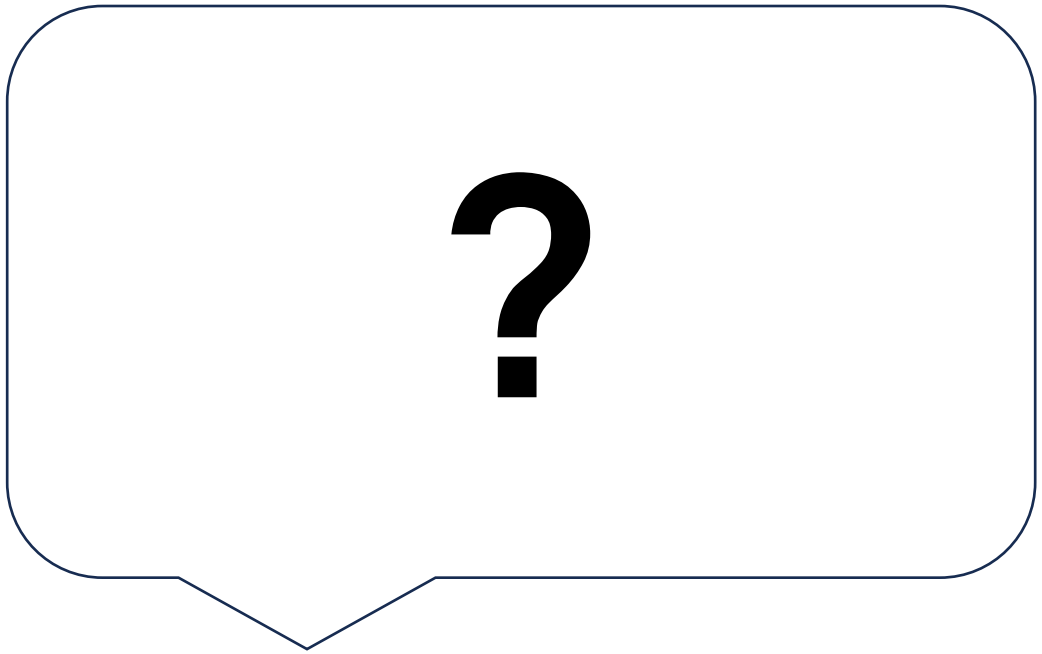
Programme

Point 3 : mesures et bonnes pratiques

- Accompagnement (art. 151c al. 2 lettre c LCo)
- Réorganisation du CC (idem)
- Mentorat (idem)
- Transmission au CE pour mesures de sa compétence (art. 151c al. 2 lettre d)

acf-fgv

Questions et conclusion



Merci beaucoup
pour votre participation!

Votre retour compte pour nous !

Merci de prendre quelques instants pour répondre à notre sondage de satisfaction en scannant le QR code.

