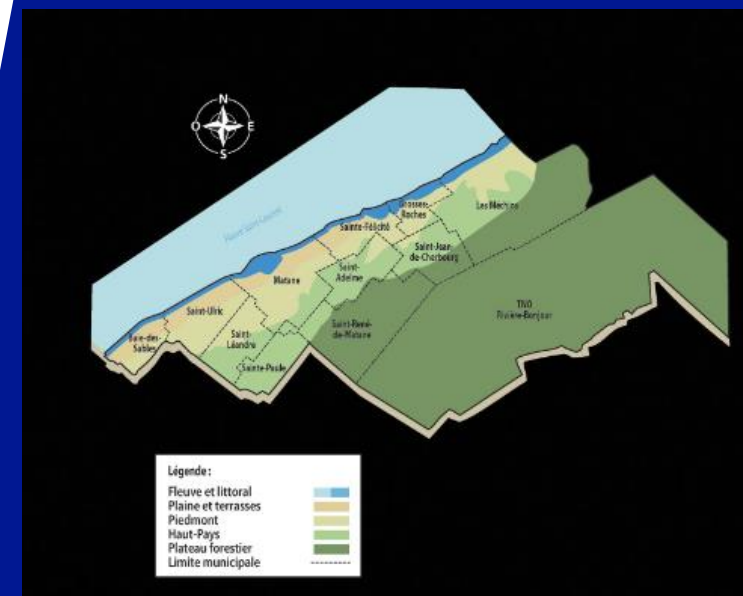


# NEGM — Un nouvel élan pour la gouvernance municipale ? La vocation d'élu municipal en Matanie

Forum 2024 sur la gouvernance municipale  
6 avril 2024, MRC de La Matanie

Yann Fournis, Nathalie Lewis  
Avec Émilie Gaudreau Lavoie et Amélie Dumarcher

**UQAR**



# Plan de la présentation

- I. Mise en contexte : un intérêt nécessaire envers les municipalités
- II. Une demande
- III. Une voie pour comprendre
- IV. Des pistes à creuser

The collage features several news articles from Quebec media. At the top right is a snippet from **leSoleil** titled "Près d'un élu municipal sur dix a démissionné depuis 2021" (Almost one municipal elected official out of ten has resigned since 2021), by Jasmin Rondeau, La Tribune and Rémi Léonard, La Tribune, dated 23 janvier 2024 à 04:00. Below it is a photo of a "HOTEL DE VILLE" sign. To the left is a snippet from **LA PRESSE** dated vendredi 29 mars 2024, with a headline "Qui est malade, le maire ou la démocratie municipale ?" (Who is sick, the mayor or municipal democracy?). Below this is another article from La Presse titled "Face aux démissions d'élus municipaux, l'heure est à la responsabilisation collective" (Facing the resignations of municipal elected officials, the time has come for collective responsibility). To the right is an article from **INFO** titled "Québec octroie 2 M\$ pour le soutien psychologique des élus municipaux" (Quebec grants 2 million dollars for the psychological support of municipal elected officials). At the bottom left, there is a small article about Shophika Vaidyanathan and Jean Bernatchez. At the bottom right, there is a snippet about the resignation of Mayor François Lalonde of Gatineau.

# I. Mise en contexte : un intérêt nécessaire envers les municipalités

## Un défi majeur : que se passe-t-il autour de la démocratie municipale ? une mobilisation collective dans la province

Les élus et acteurs de l'appareil municipal ont souvent été négligés dans l'étude des territoires, masquant ainsi leur contribution au développement et à l'aménagement. Des enjeux classiques et multiples... mais pas si nouveaux !

- Un guide des bonnes pratiques sur le conflit d'intérêts par la Commission municipale du Québec (2018)
- Initiative de la Fédération canadienne des municipalités : Vers la parité en politique municipale (2018-2021)
- Guide d'accueil de référence pour les élu·es et les élu·es municipaux (MAMH, 2023)
- Un rapport de recherche sur la participation citoyenne au niveau municipal (INM, 2020)



# I. Mise en contexte : un intérêt nécessaire envers les municipalités

## Un défi majeur : que se passe-t-il autour de la démocratie municipale ? une mobilisation collective dans la province

Bref retour en arrière (récent)

Depuis 2015 un nouveau « contrat » commence à se dessiner à l'échelle locale... une construction tranquille avec un positionnement vocable sur la *démocratie de proximité*.

- 2017 Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs (LQ 2017, c 13).
- Juin 2022. Politique nationale de l'architecture et de l'aménagement du territoire : mieux habiter et bâtir notre territoire.
  - Adoption, 1er juin 2023 du Projet de loi 16 modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions



## I. Mise en contexte : un intérêt nécessaire envers les municipalités

- Selon les chiffres d'Élection Québec en date du 31 décembre 2023, « près d'un poste sur 10 a été délaissé par un élu depuis les dernières élections. On parle précisément de 762 postes d'élus municipaux et d'un poste de préfet de MRC qui ont dû être réassignés depuis les élections de novembre 2021. Le Québec a ainsi vu une augmentation de 41 % des démissions dans la première moitié du présent mandat en comparaison avec celui de 2017. En décembre 2019, ce chiffre s'élevait en effet à 539 postes. » (Par J. Rondeau, R. Léonard, La Tribune, 23 janvier 2024)
- Touche les petites municipalités : « 61 % des postes abandonnés se trouvaient dans les municipalités de moins de 1000 habitants, alors que celles-ci ne représentent que 42 % des municipalités du Québec »

# I. Mise en contexte : une thématique actuelle

## Un défi majeur : que se passe-t-il autour de la démocratie municipale ? une mobilisation collective dans la province

La Fédération québécoise des municipalités (FQM) vient de publier un rapport (mars 2024) sur *Les préoccupations des élues et élus : De nouveaux enjeux dans un monde en changement*

Enquête solide : 615 élus sous la direction de Joanie Bouchard de l'Université de Sherbrooke (suite d'une enquête précédente de 2017)

### Un constat global double :

1. Les expériences des élus restent difficiles.
2. L'écart entre les expériences des hommes et les femmes s'est réduit, mais...

### Quelques constats spécifiques :

1. Le monde municipal est souvent moins connu que les paliers provincial et fédéral.
2. Un métier d'élu en transformation, avec le contexte post-COVID et de nouvelles problématiques.
3. Progression de l'égalité homme-femme, mais avec des différences selon la taille de la municipalité.



## I. Mise en contexte

Un défi complexe :  
des interprétations  
divergentes

À propos d'une démission récente dans une municipalité québécoise

- Vision de la part de l'intéressé:  
le harcèlement et ses effets
- Vision d'acteurs locaux : un style inadapté à  
l'écosystème municipal
- Vision d'acteurs extérieurs : un système  
défaillant

Régions	Postes en élect. partielle	Postes totaux existants	% d'abandon
Abitibi-Témiscamingue	95	456	20,8%
<b>Bas-Saint-Laurent</b>	<b>128</b>	<b>801</b>	<b>16,0%</b>
Capitale-Nationale	28	412	6,8%
Centre-du-Québec	45	563	8,0%
Chaudière-Appalaches	112	965	11,6%
Côte-Nord	45	218	20,6%
Estrie	61	835	7,3%
Gaspésie--Îles-de-la-Madeleine	21	310	6,8%
Lanaudière	24	425	5,6%
Laurentides	33	562	5,9%
Laval	0	22	0,0%
Mauricie	38	304	12,5%
Montérégie	58	1090	5,3%
Montréal	5	218	2,3%
Nord-du-Québec	3	28	10,7%
Outaouais	40	481	8,3%
Saguenay--Lac-Saint-Jean	26	354	7,3%
Total (Québec)	762	8044	9,5%

## Les démissions par région

Source : J. Rondeau, R. Léonard, *La Tribune*, 23 Janvier 2024 ; MAMH

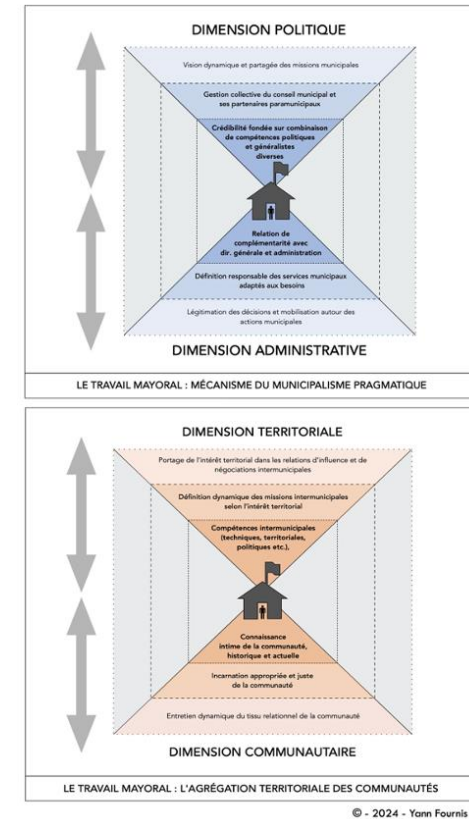


# I. Mise en contexte

## Un défi complexe : une perspective élargie sur le « métier » d'élu local

Enquête CRSH de 2020-23 sur les élus locaux dans le Bas-Saint-Laurent, pour mettre en évidence une lecture par le bas de la société québécoise et de son territoire ; double conclusion sur un métier d'élu cadré par :

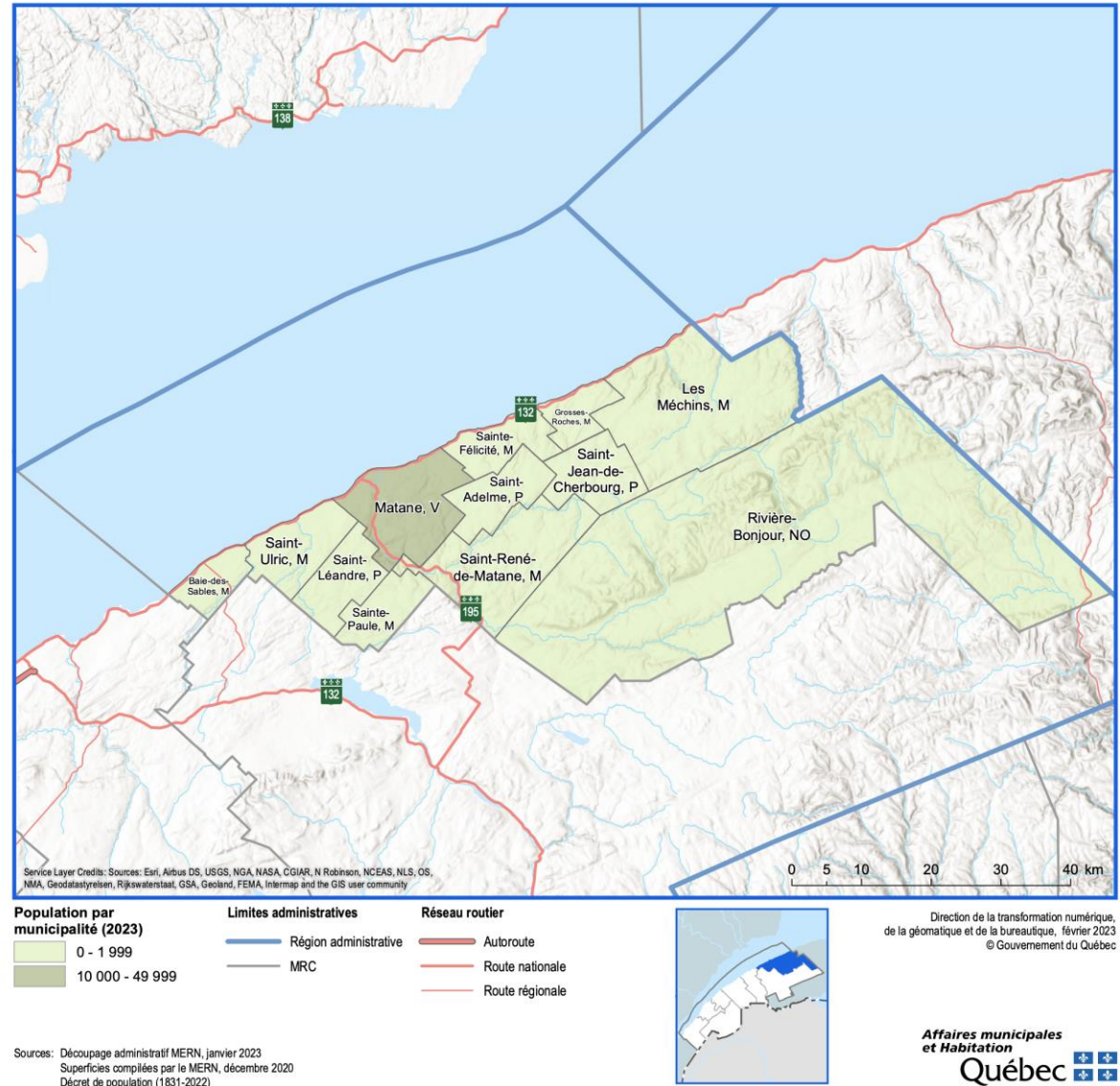
- Un municipalisme pragmatique (action possible, mais appropriée aux manières de faire locales)
- Un rôle de médiation entre la communauté et les gouvernements (besoin de jouer collectif pour peser face au gouvernement)



Enquête, hiver 2024  
*Un nouvel élan pour la gouvernance municipale ?  
La vocation d'élu municipal en Matanie*

## II. Une demande... spécifique pour La Matanie

Baie-des-Sables  
Grosses-Roches  
Les Méchins  
Matane  
Saint-Adelme  
Sainte-Félicité  
Sainte-Paule  
Saint-Jean-de-Cherbourg  
Saint-Léandre  
Saint-René-de-Matane  
Saint-Ulric  
  
TNO Rivière-Bonjour



## II. Une demande...

### Un défi majeur : les territoires au Bas-Saint-Laurent

#### Région administrative ciblée: Le Bas-Saint-Laurent

Nombre de Municipalités: 114 dans 8 MRC

#### Portrait régional, ISQ, nov. 2023

Population du Bas-Saint-Laurent (2022) : 200 507 hab.

Évolution démographique (2021-2026) -0,2 %

Migration interrégionale (2021-2022) : 0,65 %

En 2022 : **28,4% de la population + 65 ans** (20,8% pour le Québec)

Taux de participation moyen par MRC et par élection

MRC	Année			
	2005	2009	2013	2017
Kamouraska	64,75	58,03	67,53	57,22
La Matanie	63,02	63,26	55,05	61,72
La Matapédia	60,02	59,70	60,97	60,11
La Mitis	58,17	61,37	58,55	60,18
Les Basques	55,18	55,11	59,77	56,45
Rimouski-Neigette	48,91	62,27	62,54	55,82
Rivière-du-Loup	60,53	59,93	63,35	60,00
Témiscouata	63,97	68,84	61,29	68,39

## II. Une demande...

### Un défi majeur : les territoires au Bas-Saint-Laurent

- **Québec** : 8062 élus municipaux (pour env. 1102 municipalités), dont 763 départs (**9,46%**)
- **Bas-Saint-Laurent** : 801 élus municipaux (pour 114 municipalités), dont 128 départs (**16%**)
- **Matanie** : 77 élus municipaux (pour 11 municipalités), dont 17 départs dans 7 municipalités (**22%**)

Municipalité	Conseil municipal	Abandons
Baie-des-Sables	7	-
Grosses-Roches	7	-
Les Méchins	7	2
Matane	7	-
Saint-Adelme	7	1
Saint-Jean-de-Cherbourg	7	1
Saint-Léandre	7	2
Saint-René-de-Matane	7	-
Saint-Ulric	7	1
Sainte-Félicité	7	1
Sainte-Paule	7	8
<b>Total MRC</b>	<b>77</b>	<b>16</b>

### III. Une voie pour comprendre

#### - Méthodologie

1) Une revue de presse, pour identifier à l'échelle du Québec les premières pistes de compréhension des défis posés aux élus municipaux (66 articles de presse, couvrant 41 cas de démissions d'élus et 14 cas de l'Est-du Qb, de nov. 2021 à février 2024 (en privilégiant les cas des régions).

2) Une vingtaine d'entretiens semi-directifs auprès d'élus (anciens ou en poste) et de techniciens, afin de conserver une approche large sur les facteurs d'épuisement des vocations municipales (3 questionnements : quelle est la nature du métier d' élu ? Quels sont ses défis ? Quelles pourraient être les solutions ?)

Rendre explicite une réalité (les objets de pensée) qui anime le quotidien de la personne enquêtée, sans que ce soit nécessairement comme cela qu'on se pose les questions au jour le jour.

Ce type d'enquête ne cherche pas la représentativité statistique, mais met en lumière des préoccupations qui alimentent la manière dont les acteurs se positionnent par rapport à des enjeux saillants.

3) Un sondage auprès des 77 (70) élus municipaux de la MRC permettant de monter en généralité (tester la pertinence des solutions avancées auprès d'un public élargi)

### III. Une voie pour comprendre

### - Traits des personnes enquêtées (échantillon qualitatif)

## 20 entretiens visant à offrir un portrait général

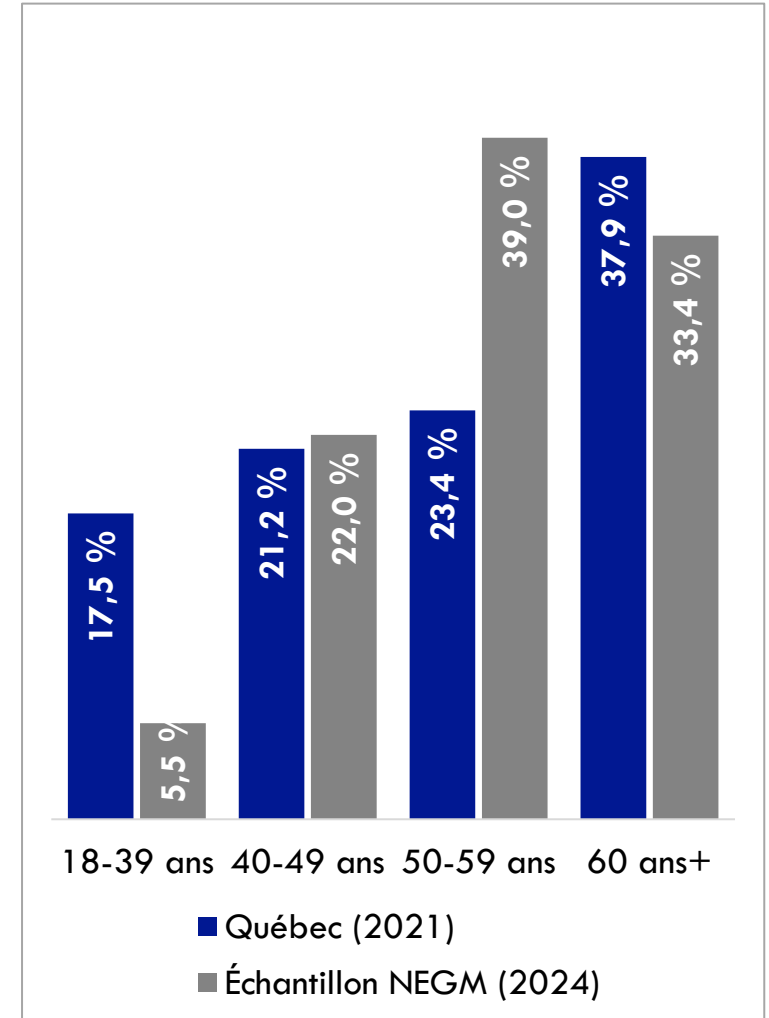
- 5 élus expérimentés (sur les réalités concrètes du métier d'élus)
- 5 élus démissionnaires (sur les difficultés de ce métier au quotidien)
- 5 élus « pertinents » sur la recomposition du métier (élus nouveaux / vivant des enjeux spécifiques)
- 5 directeurs généraux (réalités administratives entourant les élus)

Succès malgré deux désistements (18 entretiens), sur un échantillon unique (non représentatif, dans une population de 84 personnes – par définition non représentatives de l'ensemble des ruraux du Québec).

Rappel de quelques caractéristiques seulement :

- 7F (39 %); 11H (61 %)
- 6 maires (33 %); 8 conseillers municipaux (44 %); 4 DG (22 %)
- 5 élus démissionnaires (dont 3 maires) ; 5 élus en poste (dont 3 maires) ; 3 élus nouveaux ; 4 DG en poste
- 10 municipalités (de 1 à 5 entretiens) sur les 11 de la MRC
- Âge (cf. tableau)

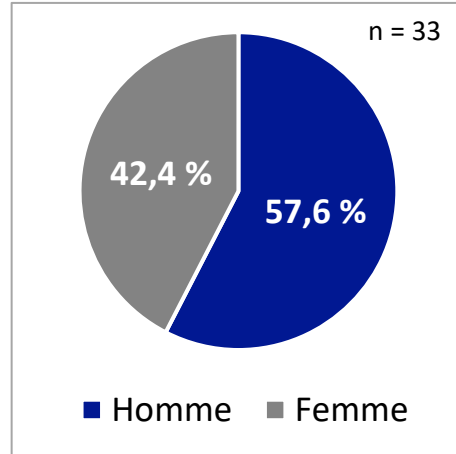
Répartition des élus municipaux selon le groupe d'âge : comparaison de la répartition au Québec et dans notre échantillon



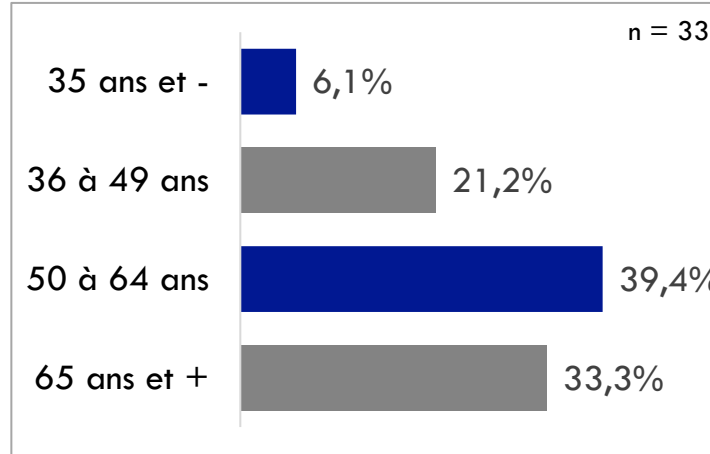
### III. Une voie pour comprendre

### - Traits des personnes enquêtées (échantillon quantitatif)

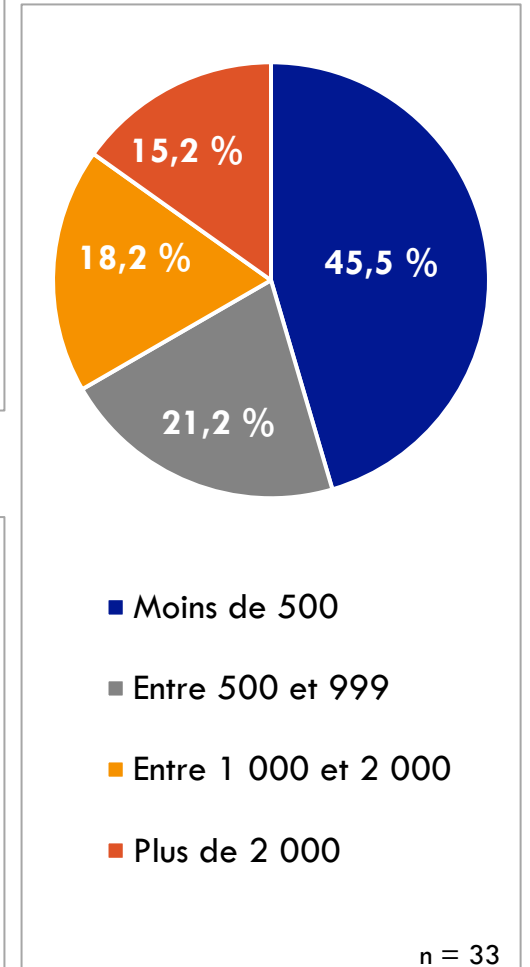
Genre



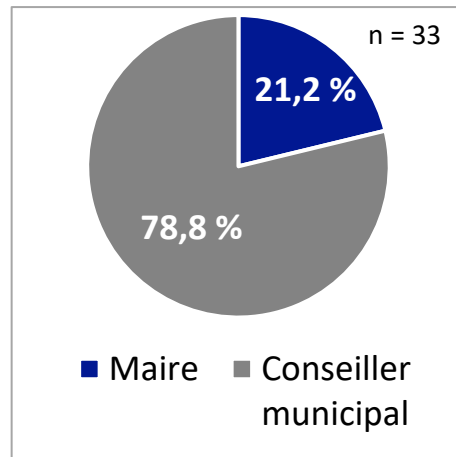
Groupe d'âge



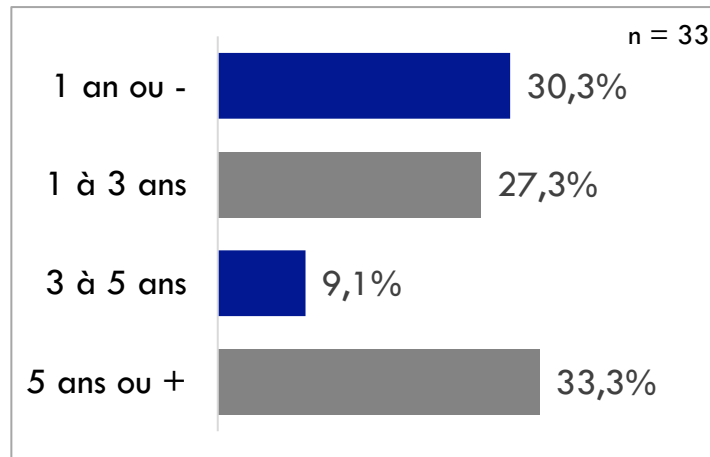
Nombre d'habitants de la municipalité



Fonction actuelle



Durée de la fonction actuelle



4 répondants (12,2 %) ont occupé une autre fonction dans une municipalité avant d'occuper la fonction actuelle.

22 répondants (66,7 %) sont originaires de la municipalité où ils sont en fonction.

### III. Une voie pour comprendre

- Trois pistes

- i. Les enjeux du métier d'élu municipal
- ii. Les défis du métier
- iii. Les solutions envisagées



## i. Les enjeux du métier d' élu municipal

### Il s'agit de : prendre au sérieux cette personne qui portera le rôle d' élu

- Des métiers méconnus (par ceux qui s'embarquent, par la population)
  - Marges d'autonomie serrées
- Un métier aux effets peu visibles
- Un métier « sans bornes » (pour les maires)
- Des contours municipaux changeants : disparition des services (école, dépanneurs, guichets...

#### Impact sur mission élus

1. Aménagement et développement résidentiel
2. Enjeux environnementaux (milieux humides, qualité de l'eau, etc.)
3. Enjeux démographiques (vieillesse et renouvellement de la population)

Au service d'une population, d'une communauté, d'un territoire



#### Communication

Enjeu extrêmement discuté et important.

**Période charnière** en termes de modes de communication et de relations, d'attentes, avec plusieurs « styles » générationnels qui cohabitent et ont du mal à s'articuler et se satisfaire.

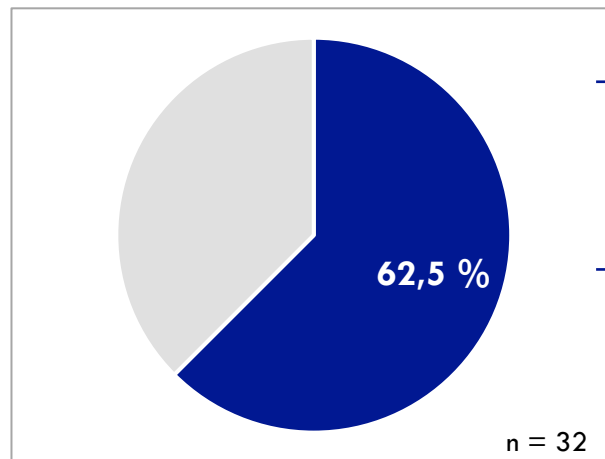
« Ça devient ... c'est la communication là dedans. La communication, c'est le nerf de la guerre. [...] Tous ces éléments-là, quand on engage des fonds ou n'importe quoi, si ce n'est pas expliqué à la population, ils se demandent pourquoi on le fait. Quand ils reçoivent leur compte de taxes, ils posent des questions. C'est ça, faut leur donner des réponses. Communication. » (AE6)

# i. Les enjeux du métier d'élus municipal

## Des réalités...

### Un emploi du temps extensible et hachuré

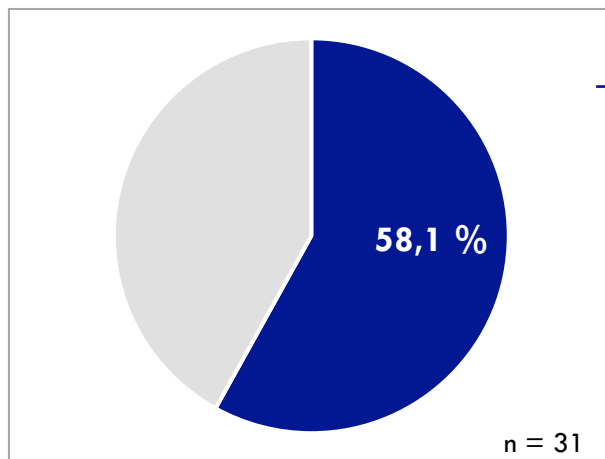
Occupent un emploi en parallèle de leur fonction



Cet emploi est à **temps plein** pour la majorité d'entre eux.

La **difficile conciliation** entre la fonction d'élus et la vie professionnelle est l'un des principaux **facteurs de désengagement**, surtout pour les **maires**.

Considèrent que le métier d'élus est plus complexe dans une petite municipalité



Plus présent chez les **maires**

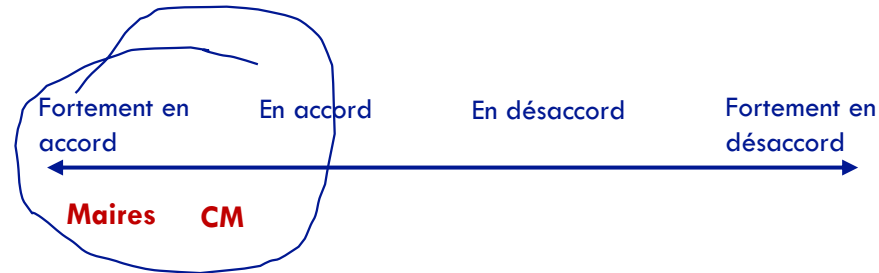
Raisons	Maires	Conseillers
Salaire	++	
Manque de ressources	++	++
Exigences du poste	+	+
Proximité communautaire	+	+

# i. Les enjeux du métier d' élu municipal

## Un métier d' élu en transformation... ?

### Un métier humainement frustrant / Un métier à l' utilité humaine méconnue

⊙ Le métier d' élu s' est transformé au cours des dernières années



#### Pareil

- Rôle qui reste le même.
- L'entretien des chemins et le maintien d' un taux de taxation « raisonnable » restent centraux.

#### Pas pareil

- Rôle plus complexe, plus technique, plus bureaucratique pour d' autres (des fonctions très encadrées)
- Gestion des conflits (séances municipales, citoyens, médias sociaux...)
- Rareté de la main-d' œuvre

Mission d' une municipalité ?  
Services de base et nouvelles attentes

# i. Les enjeux du métier d' élu municipal

## Un métier d' élu en transformation... ?

« Les compétences demandées changent, les enjeux qui entrent en compte changent, la société change. » (EA6)

### 3 POINTS SAILLANTS

- Plus technique, administratif, réglementaire
- Effet générationnel (oui, mais peut-être pas si net) ?
- Présence « sur le terrain » et travail virtuel : un mélange à doser.

« [...] tu sais, les subventions, les demandes de subventions, c'est rendu assez complexe. Il y a plein de critères. Volet quatre, volet deux, volet trois, un pour ci, un pour ça, un pour les bâtiments, un pour l'entretien des routes l'été, un pour l'entretien de l'hiver. Ouais, ça, ça c'est assez, c'est complexe, ça. Tu sais, des choses, beaucoup de choses à gérer pour une petite municipalité. » (EE2)

### Visibilité ?

« Je regarde aller des jeunes maires, là. C'est ça qui leur amène souvent une critique qui n'est pas toujours justifiée, celle de ne pas être présent. Tu sais, **il va faire le travail pareil**, mais il le fera pas en étant assis à son bureau. Il peut le faire à partir de chez lui le soir ou, il peut même avec la téléphonie maintenant comme elle est développée ... Je connais des jeunes qui fonctionnent avec leur téléphone plus que moi je peux fonctionner à me promener dans les rues puis à rencontrer des gens, parce qu'ils les rencontrent de manière différente. **Mais c'est pas aussi visible, donc ça leur amène de la critique.** [...] C'est ça. Si tu veux rencontrer ton maire et que t'aies une rencontre Zoom [...] pis que t'es capable de lui parler seulement que par la téléphonie ou un message écrit. Si toi t'as des difficultés à écrire ou n'importe quoi, tu seras pas satisfait. C'est un peu ça. **On est en période justement "charnière", un petit peu.** » (EA6)

© Pour consulter la population : 1) processus formels (93,6 %) ; 2) présence physique dans la communauté (83,9 %) et ; 3) contacts virtuels (71,0 %) → Les maires et CM répondent « très intéressants-Intéressants »



Une définition du rôle en même temps « trop large »  
et « trop limitatif »

★ Mais désir de changer les choses (au cœur de l'engagement)

« La majorité du temps, ce que j'ai vécu avec les conseillers qui se présentaient pour la première fois, c'est **qu'ils voulaient faire changer les choses, faire bouger les choses, faire avancer les choses**. Puis ceux qui ont démissionné se sont rendu compte que ça n'allait pas aussi vite qu'ils pensaient. Le monde municipal, c'est lent. Donc il y a beaucoup de chialage ou de mécontentement qui se crée. On n'est jamais 100 % d'accord, 100 % contre, 100 % pro, donc il y a tout le temps des ... Pis ça, ils sont pas habitués à ça. Ils pensent qu'ils ont toujours raison, puis ils pensent que c'est eux autres qui ont la motivation. Puis à un moment donné, à force de se faire dire non, la motivation s'en va. Puis c'est comme ça qu'ils démissionnent. » (EA1)

« C'est sûr que là on a parlé un petit peu avant aussi. **Tout va beaucoup, beaucoup plus vite dans tout**. Bien souvent, on parlait les réseaux sociaux, ces choses-là, mais. (..) On va en parler tantôt, mais c'est ça fait que c'est sûr que ça, c'est une attention portée à ça, là. Ouais.

[Plus loin]

[...] Parce que s'il n'y a rien qui se passe, il n'y a rien qui se développe, il n'y a rien qui bouge. [...] Ben tu te demandes qu'est ce que tu fais là. Puis c'est ce qui se produit. **Si les élus ont pas eu la sensation d'apporter quelque chose, c'est sûr que c'est démotivant. Énormément, énormément**. Si t'es dans des petites municipalités qui se passe pas grand-chose, puis tu te demandes est-ce que ça vaut tu la peines vraiment autant de monde autour d'une table pour rien avancer. Fait que je pense que c'est ça qui se produit.

« **Comment garder un momentum tout le temps ? C'est un gros défi.** » (EA2)

➔ Des enjeux de temporalité et de règles : une réalité paradoxale.  
*Ça va trop lentement, mais en même temps trop rapidement !*

➔ **Démotivation (cf. désengagement)**

## i. Les enjeux du métier d'élus municipal

### C'est quoi être élu ? Changer le monde ?

# i. Les enjeux du métier d'élus municipal

## Une transformation du système municipal... ?

### ⊙ Relations et interactions

- Les relations entre les élus
- Les relations avec l'appareil municipal
- Les relations avec les citoyens

Projet unifiant,  
respect / confiance et  
ouverture



Prendre ne  
bonne  
respiration /  
soigner la  
façon de le  
dire



### Une confiance envers les élus à redorer ?

« Quand je regarde comment on fonctionnait dans le passé, que les citoyens n'aient pas vraiment confiance dans les gens de pouvoir, je les comprends. [...] Peut-être que les gens présentement réagissent avec raison - avec ignorance, mais avec raison. Tu sais, il ne faut pas blâmer les citoyens qui pensent que leurs maires et leurs groupes de maires ont profité de leur situation pour s'enrichir. Maintenant, quand ils ont une difficulté qui facile de dire que c'est à cause de nous autres, ou que la confiance est plus là.

**C'est c'est fragile le lien de confiance. » (AE3)**

« Quand il fallait attendre deux semaines pour te rendre à la période de questions le lundi, ben t'avais le temps de penser à deux fois, tu sais, de tempérer justement. T'es souvent émotif là, fait que, ça fait que les gens avaient plus le temps de décanter, fait que l'intervention était peut être plus civilisée. Maintenant, c'est facile, tu tapes ça, t'envoies ça ... » (AE6)

# i. Les enjeux du métier d'élus municipal

## Une transformation du système municipal... ?

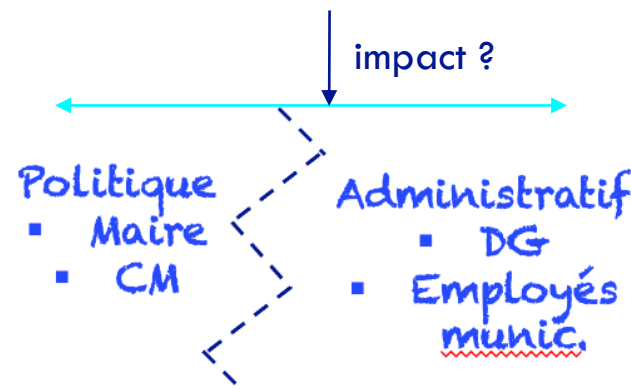
### Mais le maire n'est pas seul (rôle de médiation avec les autres acteurs municipaux)

« Mais le maire fait pas une bonne job tout seul, ça prend une équipe pour faire une job. [...] le maire, si t'as des bons conseillers autour de toi, si t'as des bons employés. c'est sûr que tu vas sortir de là comme de quoi tu es un bon maire. [...] t'es pas maire tout seul. T'es maires avec une équipe. Pis si ton équipe elle travaille bien, ton maire, il va avoir un beau mandat pis ça va bien aller. Faque c'est ça qui est important. » (R06)

### Le duo maire et DG : Solitude et hyper-compétences

⊙ Plus des 3/4 des répondants croient que les tâches dévolues aux DG se sont complexifiées depuis 10 ans

↓  
Lois, programme, finances et reddition de comptes, gestion courante... Technicisation et spécialisation du rôle



### La complexification des tâches des DG alourdi la tâche... ⊙

	Du maire	Des conseillers
Selon les maires	85,7 %	57,1 %
Selon les conseillers	65,2 %	56,5 %

« Tu sais, quand le DG appelle demande de l'aide pis [...] en a pas. [...] C'est qui qui doit l'aider? C'est moi. [...] Tu sais, c'est lourd la job de DG là, d'un petit village, c'est lourd, c'est incroy... »

(Maire : EE3)

« Non, parce que il y a beaucoup de choses qui tombent dans notre cour et qu'on ne connaît pas. [...] Ben tu sais, il faudrait que tout le temps, qu'on soit en formation ou en apprentissage, ou qu'on ait des euh tu sais, là je donne ça comme exemple, mais tu sais, des outils... On s'en va un petit peu sur le le à peu près fait que tu sais, c'est toutes les responsabilités qui tirent dans notre cour » (DG : EE4)

# i. Les enjeux du métier d'élus municipal

## Une transformation des besoins municipaux... ?

### Le changement des attentes de la population et du rôle des autres acteurs (administrations, ressources)

- Des attentes/demandes citoyennes dans une société qui se pose de plus en plus de questions (plus éduquée).

« J'adore ça. J'aime ça parce que souvent, vous savez, les gens parlent, mais ils sont pas au courant. [...] Le conseil, c'est comme ci, c'est comme ça. Ils devraient faire ci, ils devraient faire ça, mais ils savent pas ce qu'on fait en arrière. [...] Et essayer aussi de d'aider les gens du village et leur dire écoute, c'est pas comme ça que ça fonctionne là. Et tu sais, les on dit et tout ça, crois pas à ça, là, tu vas t'informer à la place. » (R07)

« Les politiques ne suffisent pas, il faut concrétiser les désirs des citoyens et c'est devenu impossible de le faire à travers la montagne de paperasse et de lourdeur administrative. » (CM)

- En même temps un manque de connaissance du « pouvoir » réel d'un élu.
- Être « dans un tissu tricoté serré », mais enjeux de la **proximité** (pour les élus, le DG et les employés municipaux).

⊙ **Services de base** et projets pour améliorer le dynamisme, mais un peu moins l'ajout d'une offre de service plus variée

« Services de base »



⊙ Oui (plus de 80%) ... mais de base !



« nouvelles demandes / attentes / réalités »



⊙ Plus mitigé (50%) ... et suscite beaucoup de commentaires !

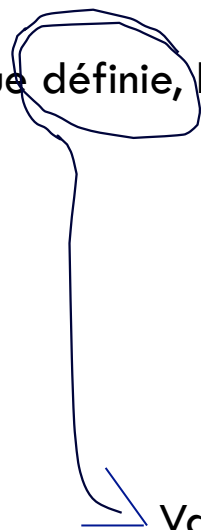
**Dans ces municipalités... ⊙**  
**Les points forts :** écoute, respect, communication  
**Les enjeux :** financier, main d'œuvre spécialisé et employés qualifiés (rétention)



## II – Une voie pour comprendre

### ii. Les défis du métier d'élus municipal

Telle que définie, la fonction actuelle d'un élu est :



Un peu tout et son contraire !

Variation en fonction de qui la pense !  
Dissuasif à l'engagement

Que pensez-vous de la définition actuelle de la fonction d'élus? ☉	Selon maires	Selon CM
Trop large (absence de repères, incertitude, surinvestissement, etc.)	42,9 %	47,8 %
Trop limitative (cadre juridique / éthique rigide, rôle trop modeste, etc.)	85,7 %	56,5 %
Trop lourde (charge de travail, coût humain élevé)	42,9 %	8,7 %

Selon les maires	Selon les CM
Manque de moyens financiers	Manque de moyens financiers
Charge de travail élevé	Décalage dans les demandes citoyennes
Complexité des enjeux à traiter	

- Pour les CM, le faible salaire et la charge de travail élevée resteraient moins dissuasifs à l'engagement que d'autres facteurs

## ii. Les défis du métier d' élu municipal

### Les facteurs individuels de désengagement

- + de compétence techniques → ⊙ Énoncé très fort (maires)
- + aptitudes relationnelles → ⊙ Énoncé fort (CM)

Corrélation avec taille municipalité

#### Impacts humains (⊙ Maires et CM)

1. Dégradation des relations humaines
2. Enjeux de santé (psychologique, stress...)
3. Conciliation professionnelle (maire +)
4. Conciliation vie familiale (CM +)

- Les facteurs individuels de désengagement : une fonction peu définie, lourde à porter humainement

⊙ Plus importants facteurs de désengagement

	Maires	CM
Pressions et tensions avec la population	++	++
Conflit sur les réseaux sociaux	++	+
Conflit au sein du conseil municipal		+

Autre : pas de pouvoir, pas d'impact de changement

Je l'ai observé parce que j'ai eu des soirées pas agréables, là. T'sais, où il y a des citoyens qui arrivent enragés noirs, tu sais, pour nous poser des questions. Mais tu sais, tu pourrais juste la baisser d'un cran ta question, et elle va être très bien reçue. Fait que là, tout le monde se braque aussi. Ça, c'est ça cette pression sociale là, elle est pas agréable parce qu'après ça, tu croises des gens avec qui ça a pogné au conseil, pis ça reste qu'on est une petite municipalité, on est un petit peu un petit milieu. (EA8)

## ii. Les défis du métier d' élu municipal

### Des facteurs collectifs de désengagement des élus... ?

- Manque de reconnaissance
- Manque de connaissance du rôle des élus, de ce qui peut être fait...
- Sur-sollicitation, pression sociale et, dès lors, proximité qui peut devenir lourde
- Pour certains, manque de flexibilité et de *clarté* des règles (éthique, conflit d'intérêts, activité professionnelle personnelle...)
- S'investir dans des comités, oui, mais...

Les facteurs collectifs de désengagement (rapports humains, conciliations, soutien, intimidation) :

**pression et tensions avec la population**

« La plupart pensent que le maire a **un super pouvoir qui peut régler tout d'un coup de baguette magique.** [...] **Mais c'est pas ça là.** Tu sais, le maire a un pouvoir de contrôle, de surveillance, d'enquête, mais ... en dehors de la table, le maire n'a aucun pouvoir, sauf en cas de mesures d'urgence. Sinon, c'est l'administratif qui eux aussi sont là pour décider. Des orientations adoptées, des règlements. Mais après ça, l'application de ces règlements-là, ça relève pas d'eux. Les modifications, oui, mais fait qu'ils ont pas tant de pouvoir que ça, encore moins les conseillers municipaux. **Il y a définitivement une méconnaissance de la population par rapport au rôle des élus...** » (EE1)

## ii. Les défis du métier d' élu municipal

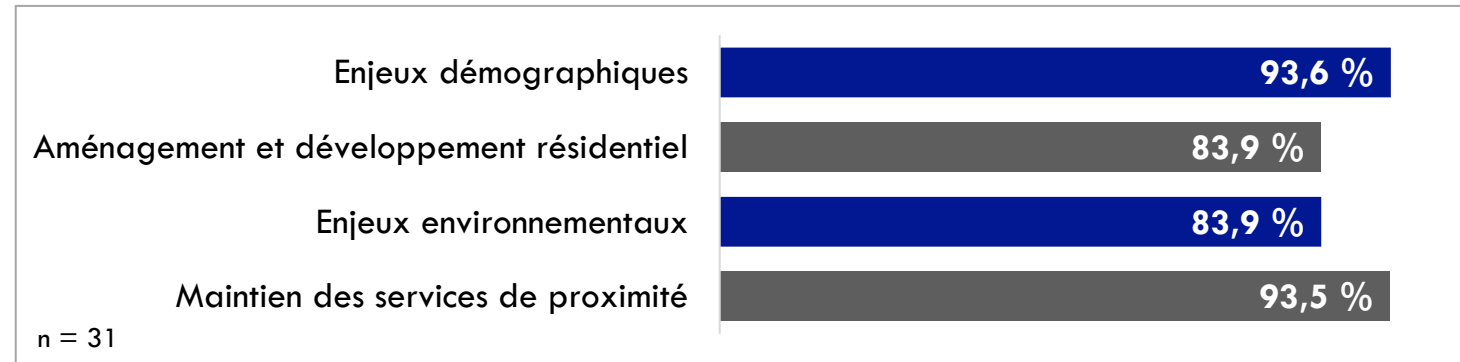
## Des facteurs communautaires de désengagement... ?

### Enjeux d'occupation du territoire et missions des élus

- Rôle des élus : pression
- Ressources différenciées
- Liens sociaux

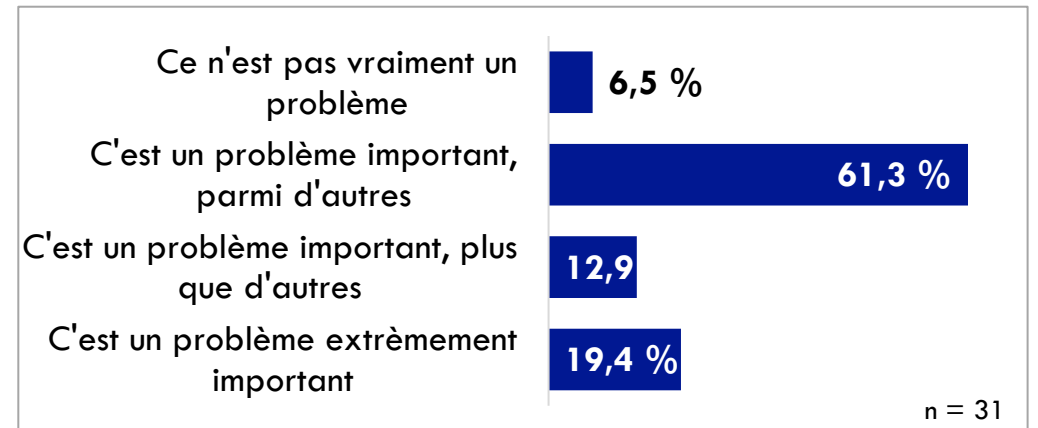
« petites » et « grandes » municipalités : pressions plus fortes dans les premières

Répondants qui considèrent que ces enjeux d'occupation du territoire exercent des impacts sur leurs missions ☉



Importance du problème d'intimidation ☉

Une transformation « structurelle » du rôle sous l'impact des territoires (les enjeux municipaux) et des liens avec la communauté (intimidation, méconnaissance, attentes)



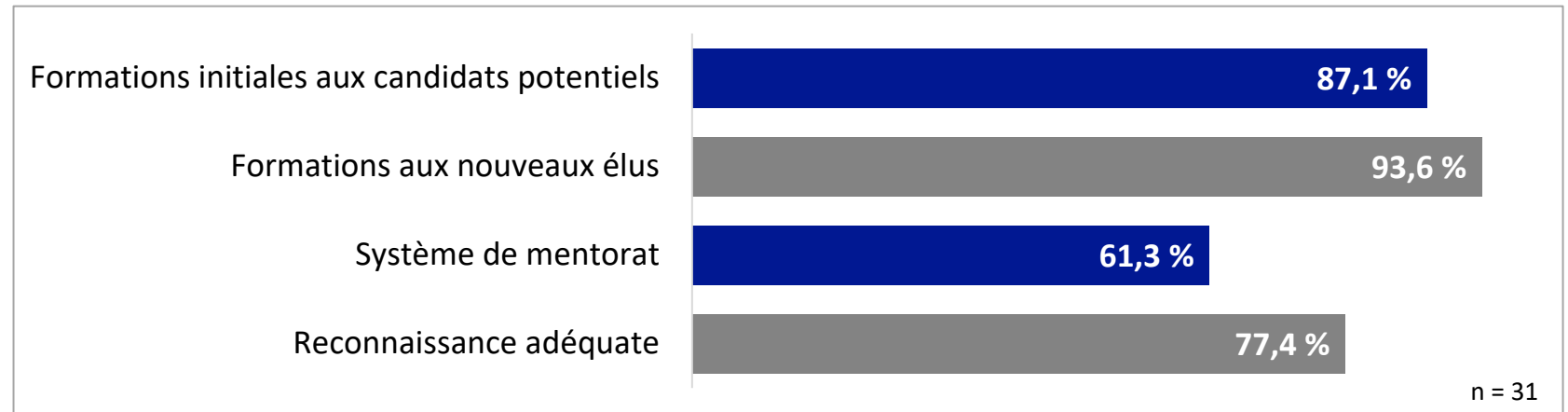
## III - Une voie pour comprendre

### iii. Les solutions envisagées aux difficultés du métier

#### Un soutien aux candidats... ?

- Ne pas vouloir y laisser une partie de soi (santé, famille...) : épuisement
  - Charge de travail (maire) « *ben, on ne fait pas ça pour le salaire* »... oui, mais beaucoup de retours sur la conciliation emploi /engagement municipal... / famille
- Si l'engagement est souvent une vocation, celle-ci doit être accompagnée par :
    - Juste reconnaissance (financière, symbolique...)
    - Aménagement du temps de travail (horaire extensif)
    - Introduction, ou non, des outils technologiques
    - Formation (e.g. RH ; communication)

Répondants qui considèrent pertinentes ces solutions pour **soutenir le métier** d'élu municipal ©



« Tu peux pas être maire à temps plein non plus parce que c'est [pas] payant, mais tu peux pas être maire puis avoir un travail à temps plein, c'est impossible, à moins qu'un employeur soit vraiment lousse. Mais ... fait que ça, ça devient une problématique." (AE8)

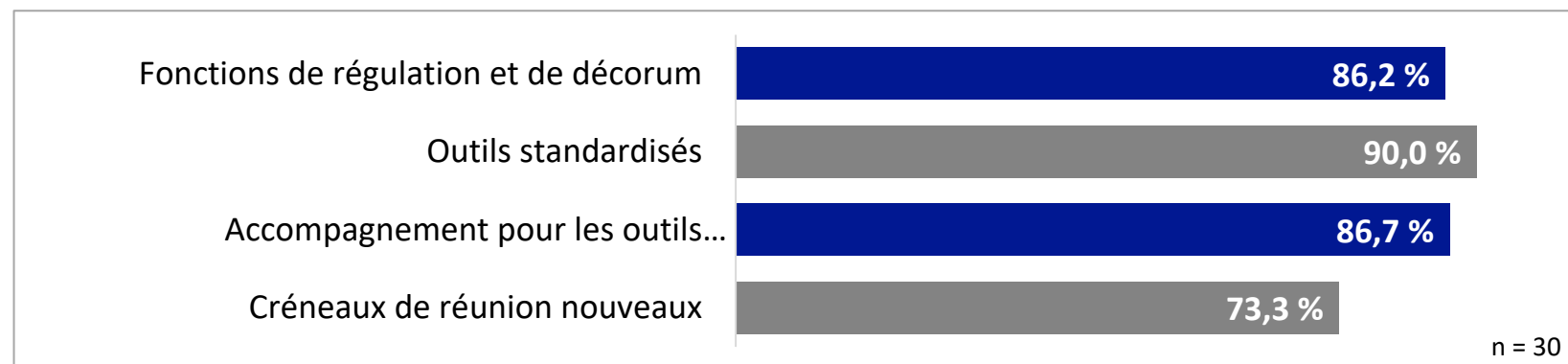
### iii. Les solutions envisagées aux difficultés du métier

### Un soutien au décideur...

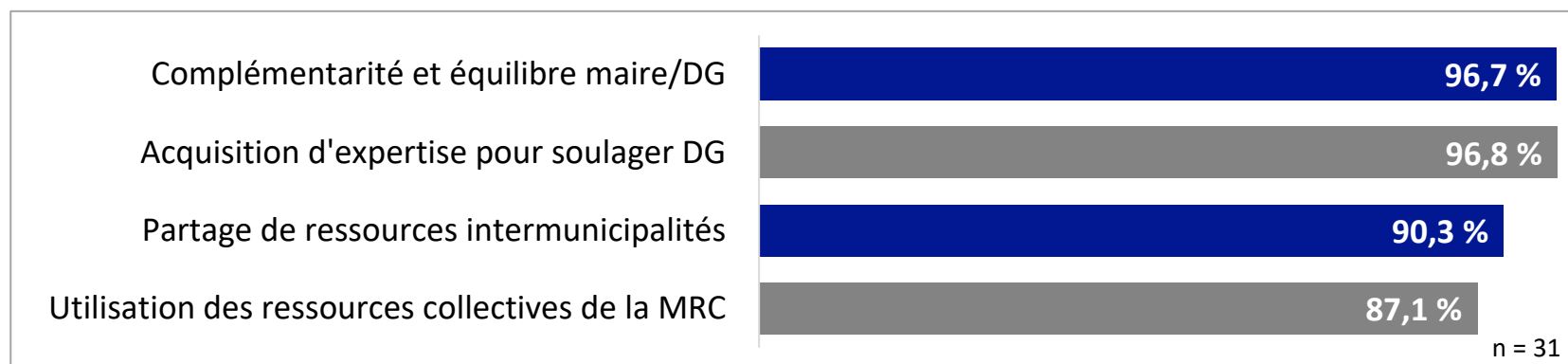
Contrairement aux idées reçues, l'élu municipal ne décide pas seul et doit être accompagné par :

- Formations sur les compétences de base
- Des ressources « pour faire le lien » (entre DG/Maire et personnel municipal, par ex. ; avec la population...)
- Une communication accrue sur le rôle des élus et des DG (e.g. faire des portraits)
- Ressource en communication, car ce n'est pas nécessairement inné !

Répondants qui considèrent pertinentes ces solutions pour soutenir la **fonction décisionnelle** ☉



Répondants qui considèrent pertinentes ces solutions pour soutenir la fonction de **mise en œuvre** ☉



### iii. Les solutions envisagées aux difficultés du métier

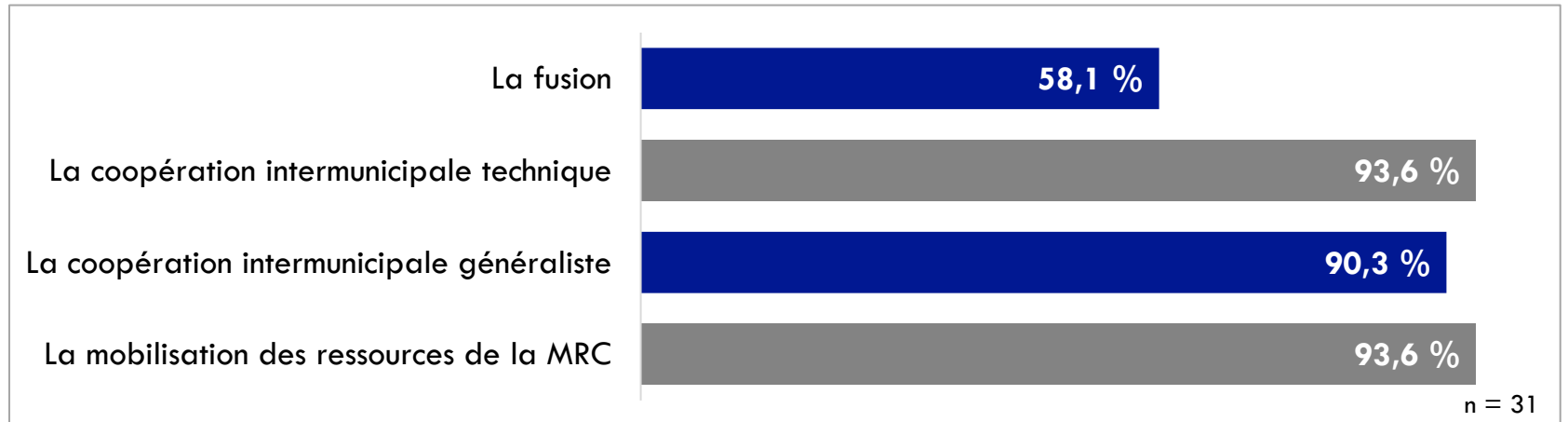
La fonction de mise en œuvre et les formules de mutualisation...

Loin d'être automatique, la mise en œuvre est une tâche collective qui passe par :

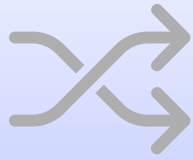
- La fusion des services entre municipalités
- Un inspecteur municipal « partagé » ?
- La valorisation du rôle des bénévoles (lesquels ? Quel type de valorisation ?)
- Et la MRC ?
  - Conciliation pour les réunions et rencontres (et les tensions avec les autres activités/famille)
  - Apprendre à déléguer (efficacité et meilleure compréhension des cotisations)
- Et la FQM ou autres organismes supra-locaux ?

« Une habitude (historique) de se débrouiller sans pouvoir compter sur les grands centres, donc pas forcément portés à se tourner vers l'extérieur ou attendre de l'aide, plutôt le réflexe de se débrouiller seuls, un espèce de repli sur eux-mêmes (probablement y compris en termes de ressources) » (AE3)

Répondants qui considèrent que ces solutions permettant de mutualiser les ressources sont intéressantes



# Soutenir les rôles des élus municipaux



Pistes de solution

Sensibiliser la population au rôle réel des élus municipaux  
Soutenir la participation constructive de la population  
Lutter contre l'intimidation  
Encourager la résolution rapide des conflits (CM)

... leader communautaire

... candidat

Offrir des formations initiales aux candidats potentiels  
Offrir des formations aux nouveaux élus  
Mettre en place un système de mentorat  
Assurer une reconnaissance adéquate du travail des élus

L'élu comme ...

... acteur public

... décideur

Sortir et parler de ce qui ne va pas  
Soutenir la complémentarité équilibrée des fonctions entre le maire et le DG  
Renforcer l'expertise municipale pour soutenir la direction générale  
Encourager des formules collectives entre municipalités  
Encourager l'utilisation des ressources collectives mises en place par la MRC

Adopter des formules adaptées à la diversification des profils  
Créer des outils standardisés pour faciliter la réalisation des missions des élus  
Offrir un accompagnement pour l'utilisation des outils technologiques  
Mettre en place des mécanismes de soutien à la régulation du décorum et des conflits entre élus  
Partager les difficultés



## IV. Des pistes à creuser

- L'élu local comme candidat : préparer et sensibiliser
- L'élu local comme décideur : accompagner et outiller
- L'élu local comme moteur des négociations communautaires
- L'élu local comme acteur public : construire une expertise (inter)municipale
- L'élu local au cœur du leadership communautaire : entretenir une participation constructive des citoyens
- L'élu local comme porteur d'un projet de territoire