

LES ÉLU·E·S **en** **action**

Engagements du Réseau basés sur
les principales pistes de solution
tirées des tables rondes

Synthèse - Partie 2

PEPINES
Pouvoir . Politique . Participation

© 2025 Promotion des Estriennes pour initier une nouvelle équité sociale. Tous droits réservés.

Ce document est protégé par les lois sur le droit d'auteur. Toute reproduction, distribution ou utilisation non autorisée de ce document, en tout ou en partie, est strictement interdite sans l'autorisation écrite préalable de Nicole Charette, directrice générale de PEPINES.

Table des matières

Contextualisation	3
Principales pistes de solution	7
Concernant les conditions de travail	8
Concernant les relations externes	10
Concernant la relève en politique municipale	14
Principaux axes d'action du Réseau	16
Une vue d'ensemble de la pertinence de ses premières pierres d'assise	17
Rassemblement et développement de ressources et d'outils de travail	18
Valorisation de la profession et des bons coups	19
Mise en place d'opportunités de réseautage et de mentorat	20
Mention spéciale	21

Contextualisation

Promotion des Estriennes pour initier une nouvelle équité sociale (PEPINES) a reçu le soutien du ministère Femmes et Égalité des genres Canada, par l'intermédiaire du Fonds d'opportunités économiques et de leadership pour les femmes, ce dernier supportant la mise en œuvre de nouveaux projets communautaires visant à susciter des changements systémiques et à ouvrir des perspectives économiques et de leadership pour les femmes.

Cela étant, le projet Les Élu.e.s en action a pour **principaux objectifs** l'amélioration des conditions et du climat de travail au sein des municipalités estriennes, tout en favorisant l'accès, la participation et l'épanouissement des femmes dans les conseils municipaux de la région. Cette initiative est ancrée dans une **approche de proximité**, où l'équipe de travail de PEPINES souhaite coconstruire et mener à bien des solutions adaptées aux réalités locales et aux besoins des publics concernés en allant à leur rencontre et en leur laissant l'espace nécessaire pour se concerter et faire activement partie prenante de ce processus.

Pour avoir une lecture éclairée des enjeux et des blocages vécus en politique municipale en Estrie, la **première étape** consistait en la mise en œuvre d'une **tournée de tables rondes** partout en Estrie. Plus de 70 élues municipales ont eu l'occasion de partager leur vécu professionnel et d'explorer les défis genrés et non genrés auxquels leurs confrères, leurs consœurs et elles étaient confrontés dans le cadre de leur mandat, puis des pistes de solution pouvant y répondre.

Afin de susciter des conversations riches et porteuses pour la suite de cette initiative, l'équipe de travail de PEPINES s'est adjointe à deux professeures de l'Université de Sherbrooke en amont à la tenue des tables rondes, Carol-Ann Rouillard du Département de communication ainsi que Joanie Bouchard de l'École de politique appliquée. Dans le cadre de leurs travaux de recherche et d'enseignement, elles se penchent sur l'écosystème politique et sur la place des femmes dans les espaces décisionnels québécois et canadiens. Ainsi, elles ont réfléchi à cinq **thématiques** qui leur semblaient les plus intéressantes à explorer lors des tables rondes en fonction des objectifs du projet, chacune composée de trois à quatre questions :

1. Motivations des femmes à la vie politique

2. Vécu au conseil et charge de travail

3. Image publique et relations avec les médias

4. Relations avec la population

5. Connaissance et valorisation du rôle de personne élue

Pour favoriser les échanges, les personnes participantes ont réfléchi en petits groupes aux questions de la première thématique et d'une seconde préalablement choisie par les animatrices, puis étaient invitées à changer de table à maintes reprises au fil de l'activité pour enrichir les discussions et s'entretenir avec de nouvelles personnes. Une grande nappe en papier était également disposée à chaque station pour dessiner, écrire et symboliser les principales idées avancées pour chaque thématique. Ce processus créatif et collaboratif, puis l'exercice de synthèse collective à la fin de l'activité, ont renforcé la cohésion et la solidarité du groupe, mobiliser l'intelligence collective et nourri une volonté commune de concrètement agir, dans un esprit de concertation, d'écoute et de bienveillance.

Si la **deuxième étape** de notre projet consiste en la création d'un **Réseau**, un regroupement de parties prenantes diversifiées, hommes comme femmes, qui a à cœur l'amélioration du monde municipal estrien, il semble logique que les activités, les ressources et les services déployés dans le cadre de ce projet prennent nécessairement ancrage dans les discussions des tables rondes. Ainsi, l'ensemble des échanges de ces événements ont été enregistrés, puis l'équipe de travail de PEPINES a activement été mobilisée dans l'écoute, l'analyse et la documentation des principales observations évoquées par les personnes participantes.

Ces **enregistrements** ont permis d'identifier à la fois les principaux enjeux, défis et obstacles systémiques propres aux expériences professionnelles des personnes participantes dans les conseils municipaux estriens, de même que de nombreuses pistes de solution et stratégies pour diminuer leur ampleur, voire les éliminer. Par souci de clarté et de synthèse, nous avons cru bon de diviser ce travail en deux écrits distincts, qui reposent chacun sur une vocation particulière; ce document se veut alors le second de **deux documents stratégiques** qui appuieront le lancement du Réseau Les Élu.e.s en action.

Le **premier document** dressait avant toute chose un **état des lieux de la politique municipale estrienne**, un portrait synthétisé du contexte actuel, à la lumière des propos partagés par les personnes participantes des tables rondes (le « Quoi »). Sa lecture permet d'avoir un aperçu des orientations possibles des futures activités du Réseau et d'entrevoir ses principales pierres d'assise. En effet, l'écoute et l'analyse minutieuse des discussions ont permis de poser trois grands constats liés aux besoins et aux préoccupations des personnes élues municipales, qui agiront comme principaux axes d'action déterminants les principales premières initiatives du Réseau au cours des prochains mois, en prévision des élections municipales à l'automne prochain.

Le **présent document** se concentre sur le « Comment » en explorant d'abord les principales pistes de solution évoquées par les personnes participantes des tables rondes, tout en s'appuyant sur la même structure de présentation des constats décrits dans la première partie de la synthèse. À noter qu'un processus de condensation des pistes de solution énoncées en tables rondes a été effectué dans un souci d'arrimage avec les engagements réalisables via le Réseau.

S'ensuit de la présentation d'un **premier portrait des engagements du Réseau Les Élu.e.s en action**, qui prend ancrage dans trois axes d'action développés à partir du précédent exercice. Cette section offre une vue d'ensemble des principaux engagements assumés par le Réseau Les Élu.e.s en action en prévision des élections municipales et d'ici à la fin de l'année 2025, regroupés par axe d'action préalablement décrit.

Principales pistes de solution

Conciliation travail-famille

Pour améliorer la conciliation travail-famille, il a été suggéré que les conseils adoptent, lorsque possible, **certain aménagements**, comme un service de halte-garderie, ou une certaine flexibilité comme l'adoption d'un fonctionnement comodal à l'occasion.

Charge de travail

Pour faciliter l'entrée en poste des nouvelles personnes élues, il a été suggéré de revoir les procédures de transition en place afin de s'assurer de leur efficacité, par exemple en mettant en place un **guide de transition** contenant, entre autres :

- certaines définitions ou significations reliées au jargon de la politique municipale, notamment les différents sigles ou acronymes employés régulièrement ;
- les tâches qui incombent à la personne élue ainsi que leur description ;
- le détail des comités existants ;
- une liste des projets en cours, de leur progression et de leur historique respectif.

Rémunération

Pour contrer la désuétude perçue quant au processus de rémunération des personnes élue, un certain **encadrement** permettant de guider les conseils (détermination d'un minimum ou d'un maximum, imposition de barèmes, etc.) pourrait s'avérer bénéfique.

Climat de travail et épanouissement

Dans le but de favoriser un climat de travail sain, la mise en œuvre de formes de soutien s'alliant à des **services gratuits de ressources humaines et de médiation spécialisés en politique municipale** pourrait représenter une piste de solution lorsqu'il y a présence d'une dynamique de travail conflictuelle, de façon à se distancer de la direction générale dans la gestion des conflits et du dialogue.

L'organisation d'**activités** auxquelles les équipes de travail des municipalités (maire ou maire, conseillères et conseillers et directrice ou directeur général) peuvent participer comme des événements de réseautage, des formations, des ateliers ou des lacs-à-l'épaule constituerait des **occasions de renforcer la cohésion et la complicité entre les membres de l'équipe**, en plus de permettre aux personnes participantes d'**élargir leur réseau de contact** et d'**ainsi développer des relations interpersonnelles enrichissantes**.

La mise en place d'un **réseau de soutien et d'entraide** entre personnes élues des différentes municipalités estriennes pourrait également permettre aux femmes et aux hommes élus de développer de nouvelles relations interpersonnelles et d'avoir accès à un **espace propice aux échanges sur leurs réalités, à un soutien dans les décisions prises et au développement d'un sentiment de solidarité**.

Rôle de la mairesse / du maire

Comme la mairesse ou le maire d'une municipalité occupe un rôle primordial dans la qualité du climat de travail instauré au sein du conseil municipal, il a été énoncé comme piste de solution de mettre en place une offre de formations pour les mairesses et les maires permettant de favoriser leurs aptitudes à adopter un leadership bienveillant et à contribuer à la valorisation des membres de son conseil.

Relations avec les médias

L'accès à de la **formation, des ateliers ou du mentorat** peut représenter une piste de solution intéressante pour permettre aux élues et élus de développer des aptitudes sur divers aspects des relations médias, tels que :

- comment communiquer avec les médias pour les intéresser à sa nouvelle ;
- comment développer et entretenir des liens durables avec les médias locaux ;
- comment se préparer à une entrevue avec une ou un journaliste ;
- comment créer ou inciter à créer des contenus (émissions d'informations, articles informatifs et promotionnels, infographies, feuillets, vidéos) qui promeuvent un cadrage plus positif de la politique municipale, notamment en mettant en valeur les actions réalisées au sein de son conseil municipal, les processus sous-jacents qui ont permis leur réalisation ainsi que des portraits de personnes élues marquantes pour leur communauté.

Canaux de communication

L'accès à des contenus numériques préparées par une personne ou une entité externe et personnalisables peuvent faciliter la tâche aux personnes élues d'une municipalité en ce qui concerne la gestion des médias sociaux numériques en réduisant le temps nécessaire à investir dans la création de contenu à partager.

Des formations ou de l'accompagnement dans la création de communications adaptées au public cible et à ses habitudes de consommation (choix du vocabulaire, vulgarisation, choix du format, choix des canaux de diffusion, dynamisme, créativité) pourraient soutenir les élues et élus dans leurs efforts pour rejoindre la population.

Relations avec la population

La production de contenus informatifs destinés à la population pourrait représenter une piste de solution pour améliorer la compréhension globale des citoyennes et citoyens à l'égard des rôles et responsabilités des personnes élues en déconstruisant les préjugés et les mythes populaires, favorisant ainsi une confiance accrue et des relations plus harmonieuses.

La possibilité de diffuser des contenus orientés sur la valorisation des personnes élues et de leurs bons coups (portraits d'élu.e.s, mise en lumière des bonnes pratiques ou des initiatives inspirantes) pourrait permettre de lutter contre le cynisme, en plus de contribuer à humaniser les personnes élues auprès de la population de façon à promouvoir la confiance.

Dans le but de susciter l'intérêt et la participation des jeunes d'âge scolaire à la vie démocratique municipale, le développement de ressources et d'outils pour les personnes élues pourrait faciliter la mise en place de certaines initiatives comme :

- l'établissement de liens avec des personnes enseignantes et la mise en place de projets intégrant le concept de participation à la vie démocratique dans l'enseignement ;
- l'animation de conférences dans les écoles pour expliquer le fonctionnement d'un conseil municipal et les rôles et responsabilités des personnes élues ;
- la mise en place d'opportunités d'implication pour les jeunes (conseil municipal jeunesse, mairesse ou maire d'un jour, comité jeunesse sur un projet qui les interpelle)

Relations avec la population (suite)

Dans le but de susciter l'intérêt et la participation de la population à la vie démocratique municipale, le développement de ressources et d'outils de travail, ainsi que la mise à la disposition des personnes élues d'un service de soutien et d'accompagnement pourrait favoriser la mise en place d'initiatives telles que :

- la révision des processus de travail et d'organisation dans le but d'en améliorer la convivialité (animation des séances du conseil, fonctionnement en mode hybride, accord d'une plus grande place à l'explication des processus et des résolutions) ;
- la mise sur pied de comités citoyens et de tables de consultation citoyennes où l'on retrouve une bonne représentativité de la communauté, de ses groupes socioéconomiques sous-représentés (jeunes femmes, jeunes parents, personnes âgées, etc.) et d'autres groupes communautaires importants ;
- les efforts proactifs d'instauration d'une communication bidirectionnelle (inviter la population en début de mandat à venir exprimer ses besoins et attentes, prendre le temps de décortiquer certains concepts plus complexes pour les citoyennes et citoyens présents) ;
- l'organisation d'activités ou d'événements permettant aux personnes élues de se positionner comme ambassadrices et ambassadeurs et à la population d'approfondir sa connaissance du monde politique municipal ;
- l'organisation d'activités ou d'événements de reconnaissance de l'engagement citoyen permettant de valoriser et remercier les personnes qui s'impliquent dans leur communauté.

Connaissances préalables

Le regroupement et la promotion des ressources disponibles pour préparer les futurs candidats et candidates pourrait permettre aux personnes désirant se lancer en politique municipale de mieux connaître les ressources qui s'offrent à elles afin d'approfondir leurs connaissances du milieu municipal et de son fonctionnement et de démystifier les rôles et les responsabilités d'une personne élue.

L'accès à du mentorat, de la formation et du soutien, autant dans la préparation de la campagne électorale qu'après l'entrée en poste, pourrait encourager plus de personnes à se lancer en politique municipale, en leur faisant sentir qu'elles sont bien appuyées et encadrées dans leurs démarches.

L'implication de personnes élues sortantes (maïresses, maires, conseillères, conseillers) dans une structure de mentorat pourrait faciliter la formation de la relève en politique municipale ainsi que le référencement.

L'élaboration de processus de nomination ou de référencement pourrait permettre de recruter les personnes qui ont les compétences nécessaires pour s'engager en politique municipale mais qui ignorent les opportunités d'implication qui s'offrent à elles.

Perception des compétences requises

Un réseau d'ambassadrices et d'ambassadeurs mettant en application des stratégies de recrutement en face-à-face pourrait permettre de contrer le sentiment d'imposteur vécu par certaines personnes, souvent des femmes, intéressées par une implication en politique municipale en plus de mettre de l'avant des modèles inspirants qui peuvent contribuer à assurer une meilleure représentativité, et à démontrer qu'il est possible de concilier travail, famille et vie politique.

Attrait de la position pour les futur.e.s candidat.e.s

Un réseau d'ambassadrices et d'ambassadeurs serait perçu comme pertinent pour accroître l'attrait de la position d'élu.e municipale. Celui-ci serait envisagé comme valorisant les avantages des implications en politique municipale pour le développement professionnel (acquisition de connaissances, de compétences et d'un important réseau de contacts transférables dans d'autres contextes professionnels), puis allant à la rencontre des personnes ayant le potentiel d'être de bonnes candidates ou de bons candidats.

Comment le Réseau Les Élu.e.s en action peut-il s'inscrire dans la mise en œuvre de pistes de solution ?

L'intention principale du projet Les Élu.e.s en action est de coconstruire avec les personnes élues estriennes des pistes de solution à concrétiser pour améliorer les conditions et le climat de travail des conseils municipaux de la région. Une analyse rigoureuse des discussions des tables rondes a permis la découverte de trois grands constats liés aux besoins et aux préoccupations des personnes élues municipales. Ils agiront comme **principaux axes d'action** déterminants à court et à moyen terme les principales premières initiatives du Réseau Les Élu.e.s en action, en prévision des prochaines élections municipales.

1. **Rassemblement et développement de ressources et d'outils de travail**
2. **Valorisation de la profession et des bons coups**
3. **Mise en place d'opportunités de réseautage et de mentorat**

L'équipe de travail de PEPINES, qui assumera à court et à moyen terme la prise en charge quotidienne du Réseau Les Élu.e.s en action et de ses activités, déploiera ses efforts autour de ces trois grands axes stratégiques, tirés des apprentissages collectifs des tables rondes. Ainsi, les **prochaines pages** offriront une présentation des trois grands constats, accompagnée des services et des engagements que le Réseau souhaite déployer pour répondre le mieux, au cours des prochains mois, aux principaux besoins entendus sur le terrain.

Principaux axes d'action du Réseau Les Élu.e.s en action

Rassemblement et développement de ressources et d'outils de travail



Répond à une préoccupation de démystifier, d'accompagner et de sensibiliser les personnes élues municipales et les personnes candidates quant à tous les tenants et aboutissants du métier.

Une part importante des difficultés rencontrées ou observées renvoie à un manque de connaissances préalables quant aux responsabilités et aux rôles d'une personne élue municipale, au jargon politique ou encore aux processus qui encadrent le travail et les relations internes et externes.

Valorisation de la profession et des bons coups



Répond à un besoin de "déconstruire" les perceptions sociétales négatives ainsi que la méconnaissance de la population vis-à-vis la politique municipale, puis un sentiment d'imposteur vécu par plusieurs personnes réfléchissant à se présenter.

À plusieurs reprises, la nécessité de trouver des moyens concrets pour mettre en lumière les réussites de la politique municipale et les bienfaits de s'impliquer s'est fait entendre.

Pris en charge par des organismes gouvernementaux en prévision des élections municipales, notamment via d'imposantes campagnes de communication et des événements d'envergure, ce constat sera à court terme moins priorisé par le Réseau.

Mise en place d'opportunités de réseautage et de mentorat



Répond à une volonté d'avoir un espace où il est possible de se retrouver entre confrères et des consœurs pour s'accueillir dans leurs propres réalités professionnelles, offrir et obtenir du soutien, s'éloigner des problèmes et enjeux locaux, tout ayant l'occasion d'échanger sur des défis similaires rencontrés, des bonnes pratiques et des solutions.

Axe d'action 1

Rassemblement et développement de ressources et d'outils de travail

Réunir et mettre au point des ressources et des outils de travail pour soutenir les personnes élues, notamment en début de mandat, faciliter leur intégration, la répartition de la charge de travail et leur épanouissement professionnel.

Les principales pistes de solution nommées en tables rondes qui correspondent à cet axe d'action :

- Regroupement nécessaire des ressources existantes (méconnaissance de leur existence)
- Développement de ressources, d'outils et de capsules adaptés aux besoins rapportés
- Présentation d'études de cas, de bonnes pratiques sur de nombreuses thématiques ainsi que de mises en contexte d'expériences "difficiles" vécues et de stratégies/ressources pour les adresser



Les engagements du Réseau Les Élu.e.s en action :

- Rechercher, répertorier et regrouper par thématiques, sur la plateforme en ligne du Réseau Les Élu.e.s en action, tout ce qui a été produit ailleurs qui répond aux besoins des publics touchés par le Réseau et ses activités
- Créer et nourrir des partenariats avec des organismes et des experts qui peuvent contribuer à cet axe, en mettant à la disposition du Réseau, ou en le créant en partenariat avec eux, tout contenu ou événement pertinent pour ses publics dans des formats accessibles et dynamiques
- Bonifier constamment la plateforme en ligne en l'adaptant et la restructurant en continu
- Mettre en place un processus de rétroaction qui permet de prendre régulièrement le pouls des membres du Réseau, via le forum d'échange et l'infolettre Changer la donne, ensemble!, quant à l'offre de services proposé par le Réseau



Axe d'action 2

Valorisation de la profession et des bons coups

Faire rayonner la fonction politique municipale en mettant notamment en lumière des réussites, des études de cas et des modèles inspirants, afin de déconstruire les stéréotypes sociétaux négatifs qui freinent l'engagement.

Les principales pistes de solution nommées en tables rondes qui correspondent à cet axe d'action :

- Mise de l'avant des réussites, du sentiment d'utilité et de la fierté du travail accompli pour sa communauté
- Partage de témoignages positifs et d'initiatives menées par des femmes inspirantes dans leur milieu
- Mise en valeur des processus qui ont permis à un projet ou à une politique de prendre concrètement forme dans une communauté
- Valorisation publique du caractère formateur et porteur de l'implication en politique municipale, du développement professionnel et personnel qui en découlent (connaissances, compétences, réseau de contacts, etc.)



Les engagements du Réseau Les Élu.e.s en action :

En préparation aux élections municipales de cet automne, d'importants organismes gouvernementaux travaillent activement à projeter publiquement une image plus positive et motivante de la politique municipale, notamment par le recours à d'imposantes campagnes publicitaires, des webinaires et des actions de communication ciblées.

Devant ce déploiement massif de ressources logistiques et financières pour valoriser la profession et inciter des groupes sociodémographiques moins impliqués en politique municipale à se représenter, cet axe d'action sera à court terme (2025) moins priorisé par le Réseau.



Axe d'action 3

Mise en place d'opportunités de réseautage et de mentorat

Créer des opportunités de réseautage, de formations et de mentorat pour offrir et obtenir du soutien moral et technique sans peur du jugement, briser l'isolement et bâtir une culture municipale solidaire et bienveillante.

Les principales pistes de solution nommées en tables rondes qui correspondent à cet axe d'action :

- Banque de "modèles signifiants", de mentor.e.s à la disposition des personnes élues et des aspirant.e.s candidat.e.s :
 - Jumelage nouveaux élus/élus d'expérience, voire à la retraite
 - Jumelage lié à des expertises précieuses (voirie, budget, etc.)
 - Processus de jumelage qui s'adapte aux besoins de l'élue.e. (p. ex. : coaching, cercle d'entraide et groupe de soutien, etc.)
- Création et partage d'activités de formations sur des thématiques particulières, de panels, de conférences de type « faits vécus » et d'activités de réseautage



Les engagements du Réseau Les Élu.e.s en action :

- Consolider une structure de jumelage/mentorat adaptative en accompagnement aux personnes aspirantes candidates, à celles qui auront remporté leur élection et à toute personne élue souhaitant bénéficier de ce type de soutien
- Prendre en charge le processus de jumelage et d'évaluation continu des maillages créés et adapter les pratiques en conséquence de la rétroaction
- Créer et diffuser, via la plateforme en ligne et le forum d'échange, des activités de formations sur des thématiques particulières, de panels, de conférences de type « faits vécus » et d'activités de réseautage
- Animer le forum d'échange avec une volonté d'incarner les valeurs fondatrices du Réseau et insuffler une solidarité entre les membres



Mention spéciale

L'équipe de PEPINES tient à remercier tout particulièrement le ministère Femmes et Égalité des genres Canada pour son soutien financier dans la réalisation du projet Les Élu.e.s en action. Sans ce précieux coup de main, il n'aurait pas été possible d'aller à la rencontre des élues à travers les MRC de l'Estrie, ni d'entrevoir la mise sur pied d'un Réseau pour venir en aide aux personnes élues et aux futures personnes élues en politique municipale en Estrie.



Femmes et Égalité
des genres Canada

Women and Gender
Equality Canada

Canada

© 2025 Promotion des Estriennes pour initier une nouvelle équité sociale. Tous droits réservés.

Ce document est protégé par les lois sur le droit d'auteur. Toute reproduction, distribution ou utilisation non autorisée de ce document, en tout ou en partie, est strictement interdite sans l'autorisation écrite préalable de Nicole Charette, directrice générale de PEPINES.

“

L'importance de mettre en place un Réseau comme entité d'expertise est un résultat concret des discussions des tables rondes menées au cours des derniers mois. Une ressource locale qui fournira aux personnes élues, aux membres des administrations municipales et aux aspirantes personnes candidates de la région des outils et des techniques pour améliorer la communication et les relations politiques et sociétales au sein des conseils municipaux.

Joan Westland-Eby - Présidente du conseil d'administration

LES
ÉLU·E·S
**en
action**

PEPINES
Pouvoir . Politique . Participation