ÉNAP
ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

COMA LA CORPORATION DES OFFICIERS MUNICIPAUX AGRÉÉS DU QUÉBEC

Cahier de recherche

Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO)

Novembre 2026

LES DÉFIS DE LA DÉLIBÉRATION PUBLIQUE : PERCEPTIONS CROISÉES DES OFFICIERS MUNICIPAUX ET DES PRÉSIDENTS DE CONSEIL

Philippe Dubois, Ph.D.
Professeur agrégé, communication et gouvernance
École nationale d'administration publique (Québec)

cergo Centre de recherche sur la gouvernance



RÉSUMÉ : Ce rapport présente une synthèse descriptive des propos recueillis lors d'un atelier participatif, organisé par la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ), portant sur les conditions de délibération publique au conseil municipal. Il s'intéresse aux défis perçus par les 28 participants, ainsi qu'aux stratégies qu'ils déploient pour les naviguer. L'analyse thématique de leurs propos fait ressortir quatre grands défis : la quantité et la qualité de l'information circulant dans l'espace public, le respect du décorum et des procédures, la méconnaissance du palier municipal, ainsi que les attentes et le manque d'intérêt des citoyens. Quatre stratégies visant à améliorer les conditions de délibération ont également été identifiées : l'application uniforme de règles claires, un travail pédagogique auprès des citoyens, une gestion proactive des interventions citoyennes, et le développement de relations interpersonnelles positives entre élus, officiers municipaux et citoyens. Ainsi, le rapport met en lumière que pour les participants, il existe une tension palpable entre le besoin de structurer la délibération et le désir de laisser les citoyens s'exprimer, le tout dans un contexte défavorable à une délibération publique optimale. Toutefois, leurs propos mettent en lumière qu'un cadre rigoureux et une approche humaine ne s'opposent pas, et peuvent mutuellement améliorer l'expérience du conseil municipal pour toutes les parties prenantes. Les conclusions constituent un regard inédit sur le sujet. Elles confirment son intérêt et sa pertinence, pavant la voie à de futures analyses systématiques.

MOTS CLÉS : délibération publique ; politique municipale ; administration publique ; Québec

Crédit de l'image : Florian Pircher, alias « fill » [photographe], 2015, Pixabay

REMERCIEMENTS

Ce rapport présente la synthèse des échanges tenus lors d'un atelier participatif animé par l'auteur de ces lignes dans le cadre du « Rendez-vous des greffiers et présidents de conseils municipaux ». L'évènement, organisé sous l'égide de Me Julien Lefrançois, hôte de l'activité et greffier de la Ville de Québec, et de Me Emmanuel Tani-Moore, greffier de la Ville de Montréal et président de la Table des greffiers des grandes villes, eut lieu le 12 février 2026 à l'hôtel de ville de Québec. Toutes les personnes présentes à cette activité ont généreusement consenti par écrit à ce que leurs propos soient enregistrés et utilisés à des fins de recherche et d'analyse. Qu'elles en soient toutes chaleureusement remerciées.

L'auteur désire également saluer toute l'équipe de la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ), et plus particulièrement son directeur général, Me Félix Michaud, ainsi que Mme Guylaine Dumais, coordonnatrice de la formation, et Mme Mélanie Grégoire, conseillère stratégique.

Finalement, il importe de souligner l'apport de Mme Jessica Ainanirina Rakotoson, assistante de recherche à l'École nationale d'administration publique, que nous remercions pour son travail rigoureux de retranscription des échanges sous forme de verbatim.

POUR CITER CE DOCUMENT

Dubois, Philippe. (2026). Les défis de la délibération publique : perceptions croisées des officiers municipaux et des présidents de conseil. Québec : Centre de recherche sur la gouvernance, École nationale d'administration publique.

ISBN : 978-2-89734-104-6 (PDF)

DOI : https://doi.org/10.60961/084y-5f23

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

Bibliothèque et Archives Canada, 2026

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 1
1.1. Les conditions d'une saine délibération publique sous pression 2
1.2. Le monde municipal : un contexte de gouvernance qui demeure à explorer 5
1.3. Objectifs du rapport 6
2. CONTEXTE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES 6
2.1. Atelier participatif 6
2.2. Collecte de données 9
2.3. Analyse des données 9
3. DÉFIS DE LA DÉLIBÉRATION PUBLIQUE AU CONSEIL MUNICIPAL 11
3.1. Information 11
3.2. Décorum et procédures 12
3.3. Compréhension 14
3.4. Attentes et intérêts des citoyens 15
4. GESTION DES DÉLIBÉRATIONS PUBLIQUES AU CONSEIL MUNICIPAL 18
4.1. Application uniforme de règles claires 18
4.2. Pédagogie 20
4.3. Gestion proactive des interventions citoyennes 21
4.4. Relations interpersonnelles 23
5. CONCLUSION 25
RÉFÉRENCES 27

1. INTRODUCTION

La scène municipale connaît un regain d'intérêt notable depuis quelques années, notamment avec la reconnaissance du statut des municipalités à titre de gouvernements de proximité. Dans la foulée, on observe également un renouvellement récent de la classe politique un peu partout au Québec. En dépit de cela, l'attention médiatique demeure toutefois plus limitée qu'aux paliers québécois et fédéral, surtout en dehors des grands centres urbains et entre les campagnes électorales. Habituellement, « ce sont plutôt les scandales et autres informations chocs (comment ne pas penser à *Infoman* ici?) qui attirent l'attention sur des comportements disgracieux (intimidation, conflits, etc.) ou encore les démissions » (Chiasson et al., 2025 : 2).

C'est justement ce genre de nouvelles qui a marqué le mandat 2021-2025, lequel s'est déroulé dans un contexte où les enjeux de délibération publique ont pris une place grandissante dans les préoccupations de la classe politique locale. La sortie de la pandémie, conjuguée à une série de crises successives (sinistres et désastres naturels, crise du logement, crise de l'itinérance, pressions sur les finances municipales, etc.), a intensifié la pression exercée sur les administrations municipales. De l'avis de plusieurs, ce climat s'est traduit par une montée de l'insatisfaction et parfois de l'hostilité envers les élus et le personnel municipal. Plusieurs villes ont d'ailleurs été confrontées à des difficultés de rétention des membres de leur conseil municipal, plusieurs invoquant un environnement politique toxique comme facteur de désengagement et de démission anticipée.

À l'occasion d'une journée de formation et d'échanges offerte par la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ), nous avons relevé les propos des présidents de conseil, des directeurs généraux et des membres du greffe des municipalités participantes à propos des conditions de la délibération publique au conseil municipal. Plus précisément, nous nous sommes intéressés aux défis perçus, ainsi qu'aux stratégies et actions mises en place pour les naviguer. Ce rapport en fait une synthèse descriptive.

Il est structuré de la manière suivante. La suite de l'introduction brosse le portrait des grands défis actuels concernant les conditions d'un sain débat public en démocratie. Elle met en lumière leurs effets pour les acteurs de la scène municipale québécoise. Par la suite, elle illustre le manque de connaissances sur le sujet, permettant ainsi de justifier la pertinence du présent rapport au regard de ses objectifs. La deuxième section porte sur le contexte de collecte et d'analyse des données (méthodologie), notamment en présentant les grandes lignes de l'atelier participatif à l'origine de ce document. La troisième section brosse le portrait descriptif de la perception des participants quant aux défis relatifs à la délibération publique au conseil municipal. La quatrième section fait de même avec les stratégies mises en place par les présidents de conseil, les directeurs généraux et les greffiers pour assurer des conditions démocratiques optimales. Pour terminer, la conclusion revient sur les principaux constats des échanges tout en proposant des avenues de recherche futures.

1.1. Les conditions d'une saine délibération publique sous pression

Les conditions nécessaires à un sain débat public demeurent l'une des caractéristiques essentielles à tout régime démocratique, de concert avec d'autres éléments fondamentaux comme la liberté d'association et la tenue d'élections libres (Dahl, 1971 ; Schmitter et Karl, 1991). C'est pourquoi la qualité du débat public, mesurée à l'aide d'une variété d'indicateurs allant de la liberté de la presse à la polarisation des opinions politiques, est généralement une variable prise en compte dans les baromètres et index internationaux cherchant à mesurer l'état de santé de la démocratie partout sur la planète. Or, il est inquiétant de constater que plusieurs d'entre eux observent un déclin en la matière, notamment du côté de pays historiquement considérés comme des exemples de démocratie (Economist Intelligence Unit, 2026 ; Nord et al., 2026).

Bien que le Québec et le Canada se situent en excellente position dans les palmarès internationaux sur la santé démocratique des États, notre contexte national n'est pas imperméable aux enjeux et aux défis contemporains qui touchent notre type de régime politique. Si elle semble avoir été épargnée, jusqu'à maintenant, par la polarisation politique qui touche plusieurs pays comme les États-Unis et la France, la scène politique québécoise et canadienne se caractérise toutefois par une fragmentation (Villeneuve-Siconnelly, 2022). Plus que jamais, nous y observons une pluralité d'opinions et de visions qui se traduit notamment par un nombre record de partis représentés à l'Assemblée nationale et à la Chambre des communes[1].

Au Québec, soulignons que le réalignement politique qui s'est produit au cours des années 2000-2010, puis s'est concrétisé au tournant des années 2020, s'est accompagné d'une ouverture sans précédent du système partisan, menant à l'élection d'un tiers parti au gouvernement en 2018 – une première depuis 1976 (Dubois et al., 2022). La scène locale n'est pas en reste avec l'arrivée d'une « nouvelle vague » d'élus municipaux lors des élections de 2021. C'est ainsi que cohabitent maintenant deux visions de la politique municipale aux quatre coins du Québec : celle, historiquement plus présente, qui conçoit le palier local comme un niveau de gouvernance apolitique, et l'autre, associée à cette « nouvelle vague », qui s'inscrit dans une perspective d'action plus programmatique et politisée (Dubois et Despins, 2026).

Il y a ainsi, plus que jamais, une diversité de discours et d'opinions politiques relayés sur la place publique, et ce dans un contexte encore largement marqué par la pandémie de COVID-19 qui a favorisé, dans une certaine mesure, l'émergence de discours populistes et antisystèmes (Villeneuve-Siconnelly et Dubois, 2021), voire complotistes (Campana et Tanner, 2024).

[1] Ce qui est d'autant plus intéressant que nos systèmes électoraux et parlementaires tendent historiquement à favoriser le bipartisme, autant à Québec qu'à Ottawa.

Si la diversité des points de vue n'est pas une mauvaise nouvelle sur le plan démocratique, cette fragmentation politique a lieu dans un contexte communicationnel qui est, lui aussi, plus que jamais fractionné – que ce soit sur le plan des canaux de communication, des publics, des « chambres d'écho », etc. Cela pose évidemment un défi pour la délibération publique, et plus largement pour la cohésion sociale.

En ouverture de *Naviguer dans les désordres de l'information : un guide sur la mésinformation, la désinformation et la malinformation pour les titulaires de charge publique du Québec,* le scientifique en chef Rémi Quirion (en poste au moment de la publication du document) résumait avec justesse l'ampleur de la situation :

> Les interactions dans les arènes politiques se sont transformées, nous rappelant que la démocratie ne devrait jamais être considérée comme un acquis. Les esprits s'échauffent dans les conseils municipaux, les opérations d'influence étrangère se multiplient pendant les périodes électorales, et il devient de plus en plus difficile pour quiconque de distinguer le vrai du faux. […] Collectivement, nous cherchons de nouvelles manières de débattre, interroger, contester, dans le respect des personnes et des libertés de chacun et chacune. (Bureau du scientifique en chef, 2025)

Ce contexte particulier a évidemment une incidence notable sur le travail des élus et des officiers municipaux, lesquels sont aux premières lignes des changements sociétaux et politiques qui touchent le Québec. À ce chapitre, les résultats d'un sondage de la firme Léger, rendus publics en février 2025, montrent que les grands enjeux sociopolitiques, autant nationaux (comme la crise du logement, le coût de la vie et l'itinérance) qu'internationaux (les conflits mondiaux, la guerre commerciale avec les États-Unis ou encore les changements climatiques), ont pour effet d'augmenter l'anxiété des citoyens ainsi que leurs attentes envers les gouvernements. Sans conteste, les municipalités sont interpellées. Cyntia Darisse, vice-présidente chez Léger, souligne d'ailleurs que « les gens ont des attentes par rapport à de nouveaux enjeux qui n'étaient pas là par le passé, et qui ne sont pas du ressort des municipalités » (Fortier, 2025).

Ces pressions additionnelles sur l'action municipale ne sont pas sans conséquences pour les personnes qui font vivre nos institutions locales. Plusieurs soulignent d'ailleurs que les conditions d'exercice des mandats locaux semblent se détériorer. À ce sujet, un sondage réalisé en 2024 par la firme Léger pour le compte de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) montre que 71% des élus municipaux consultés estiment que leur climat de travail s'est détérioré dans les 5 dernières années. Le même coup de sonde constate qu'une majorité de répondants affirment avoir été victimes de violences verbales (58%), alors qu'une part non

négligeable déclare avoir fait l'objet de menaces ou d'intimidation (46%), de harcèlement (36%), voire de violence physique (4%) (UMQ, 2024a)[2].

Le mandat 2021-2025 a été marqué par une vague sans précédent de démissions d'élus municipaux partout au Québec (Desbiens, 2025), une « épidémie silencieuse » de retraits précoces qui s'est observée ailleurs au Canada (Goneau, 2025) et dans le monde francophone (Adnet, 2025). Les causes évoquées sont nombreuses, allant du désir de retrouver une vie personnelle et familiale à la dénonciation des conditions d'exercice du mandat électif. Dans la foulée de ces démissions, le gouvernement québécois a cherché à mieux protéger les élus locaux contre les menaces, l'intimidation et le harcèlement en faisant adopter la *Loi édictant la Loi visant à protéger les élus municipaux et à favoriser l'exercice sans entraves de leurs fonctions et modifiant diverses dispositions législatives concernant le domaine municipal* (Éditeur officiel du Québec, 2026a). En dépit de ces « avancées importantes » (UMQ, 2024b), les élus locaux doivent composer avec des vents contraires qui demeurent importants. À ce sujet, les professeurs Yann Fournis et Nathalie Lewis mentionnent :

> Les maires sont en effet soumis à des facteurs à la fois favorables (décentralisation du pouvoir, politiques publiques propices, etc.) et défavorables (mesures d'austérité, intimidation, démissions au sein des mairies, etc.). À cela s'ajoutent les réseaux sociaux, qui mettent désormais les élus municipaux sous la pression permanente de critiques tous azimuts. […] [Les] enquêtes démontrent que les situations problématiques ne sont pas rares (intimidation, vandalisme, exclusion). Elles sont également discrètes (peu formalisées, démultipliées par la proximité) et inégalitaires (en défaveur des jeunes et des femmes). En dépit de mesures récentes, le cadrage social et politique de cette problématique reste complexe. Il est marqué par le flou du diagnostic, la pluralité des causalités et la difficulté qu'il y a à identifier des solutions. (Fournis et Lewis, 2024)

Nous pensons que ces conclusions s'appliquent à l'ensemble des membres du conseil, mais également aux officiers municipaux qui, rappelons-le, jouent un rôle central dans nos processus démocratiques locaux. Ils sont, eux aussi, au contact des citoyens.

Considérant que « la complexité du métier d'élu local et l'actuelle crise de la démocratie municipale nous obligent à élargir le questionnement afin de saisir l'ensemble des difficultés auxquelles sont confrontés les élus municipaux » (Fournis et Lewis, 2024), il est alors essentiel de s'intéresser aux conditions de la délibération publique *au sein* des institutions locales. Comme la section suivante le montre, il est d'autant plus important de le faire sachant

[2] Il est intéressant de mentionner que ces résultats font écho à ceux d'un sondage similaire mené par la firme Dedicated pour le compte de l'Union des villes et communes de Wallonie, en Belgique. Les conclusions montrent, là aussi, un sentiment de perte de reconnaissance et de détérioration des conditions d'exercice des mandats locaux (Daye, 2023).

qu'il existe encore peu de contributions scientifiques portant sur le sujet en contexte municipal.

1.2. Le monde municipal : un contexte de gouvernance qui demeure à explorer

En dépit de son importance dans la gouverne publique, la politique municipale demeure aujourd'hui le palier politique le moins étudié, notamment en science politique québécoise et canadienne (Taylor et Eidelman, 2010 ; Belley et al., 2017). Cette lacune sur le plan des savoirs empiriques et théoriques s'observe de concert avec une méconnaissance du fonctionnement des institutions municipales par le grand public (Breux et Mévellec, 2024). Ainsi, il existe un besoin réel, autant sur le plan scientifique que sur le plan de la pratique, de mieux documenter et partager les aléas de la vie municipale québécoise.

Un survol de la littérature académique portant sur les institutions politiques municipales permet de mettre en lumière de nombreuses zones d'ombre. Curieusement, il semble que le conseil municipal ait été beaucoup moins étudié comme lieu de délibération publique que d'autres espaces démocratiques municipaux, comme les comités citoyens et les conseils de quartier (Bherer, 2006, 2011 ; Bherer et al., 2018 ; Dubois, 2021 ; Simard et Landry, 2003 ; Racicot, 1980), les organes consultatifs ou de participation citoyenne (Brais, 1997), voire plus récemment les comités exécutifs (Mévellec et Breux, 2026). Ainsi, sur le plan de la recherche scientifique, on connaît encore peu de choses sur les dynamiques de délibération dans les conseils municipaux québécois. Pourtant, le rôle central du conseil municipal dans la vie municipale fait de cette instance un incontournable de la vie publique locale.

Un constat similaire s'applique aux personnes jouant un rôle de premier plan dans la gestion de cette délibération. Si les membres des conseils municipaux (Hervé, 2015 ; Mévellec et Tremblay, 2016), les mairesses et les maires (Gauthier et al., 2020 ; Fournis, 2025 ; Mévellec et Tremblay, 2016 ; Tremblay et Fournis, 2025 ; Tardy et Bédard, 1997 ; Yates et Arbour, 2016), ainsi que les directions générales (Gravel et Pétrelli, 1994 ; Breux et Parent, 2025) ont fait l'objet de certaines contributions scientifiques en contexte québécois, on sait encore peu de choses sur l'action des greffiers en lien avec les activités délibératives du conseil. Force est de constater que cette fonction demeure largement méconnue du grand public, et qu'elle n'a fait l'objet que de peu de recherche universitaire. Lorsque c'est le cas, il semble que le rôle des greffiers ait été traité de manière parcellaire, par exemple dans le cadre de la gestion documentaire et des archives (par ex. Chevrier, 2011; Noël, 1983) ou d'un point de vue historique (par ex. L'Heureux, 1979). À notre connaissance, cette lacune dans l'état des connaissances s'observe également quant à l'intervention des citoyens au conseil municipal,

une particularité propre aux conseils municipaux par rapport aux parlements des gouvernements québécois et canadien[3].

1.3. Objectifs du rapport

Il importe donc de documenter les perceptions des personnes directement impliquées dans la gestion de la délibération publique municipale quant aux défis observés, mais aussi à propos des stratégies que ces personnes mettent en place pour les gérer et, ainsi, éviter les débordements. Cela est d'autant plus pertinent sachant que la littérature scientifique est étrangement silencieuse à ce sujet.

Ce rapport présente une synthèse des échanges tenus à l'occasion d'un atelier participatif sur les défis de la délibération publique au conseil municipal. En proposant une analyse descriptive des perceptions rapportées par les présidents de conseil, les directeurs généraux et les membres du greffe ayant participé à cette activité de la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec, il permet de documenter de manière inédite les défis avec lesquels ces acteurs centraux de la démocratie municipale québécoise doivent composer, ainsi que les pratiques qu'ils mettent en place pour le faire.

Ce document participe ainsi à combler le besoin de connaissances sur les défis et les pratiques de gestion de la délibération publique dans les conseils municipaux québécois, tout en pavant la voie à de nouvelles analyses empiriques sur le sujet.

2. CONTEXTE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNÉES

Cette section présente les informations relatives au contexte dans lequel s'est déroulée la collecte des données à partir desquelles fut rédigé ce rapport. Il est également question de l'approche méthodologique mobilisée pour produire l'analyse descriptive rapportée dans ce rapport.

2.1. Atelier participatif

La collecte de données s'est déroulée à l'occasion d'un atelier participatif offert dans le cadre du « Rendez-vous des greffiers et présidents de conseils municipaux ». L'évènement, tenu le 12 février 2026 à l'hôtel de ville de Québec, fut organisé sous l'égide de la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec (COMAQ). Cette journée de formation et d'échange

[3] Fort heureusement, le manque d'études scientifiques sur l'ensemble de ces acteurs est compensé par une foule de guides et de documents produits par les différents regroupements et associations professionnelles du monde municipal, lesquels jouent un rôle central dans la production et le partage des connaissances et des « bonnes pratiques ». Leur travail essentiel mérite d'être souligné ici.

avait notamment pour objectif de discuter des enjeux et des défis relatifs à la délibération publique pendant et en marge des séances du conseil municipal.

L'atelier participatif visait à créer les conditions propices aux échanges entre les administrateurs publics nommés (greffières et greffiers, directions générales) et élus (mairesses et maires, présidences de conseil municipal) quant à leur perception des conditions actuelles du débat public et de leurs pratiques en matière de gestion des délibérations publiques.

Ce moment d'échange est inédit considérant la nature complémentaire, mais fort différente, des fonctions électives et administratives. À titre d'administration décentralisée de l'État québécois, les municipalités sont de nature politique, c'est-à-dire dirigées par des élus (Belley et al., 2017; Rigaud, 2018) – en l'occurrence le conseil municipal. Parmi les membres du conseil, la mairesse ou le maire joue un rôle de premier plan. Les relations politico-administratives au palier local sont d'une complexité qui relève du « clair-obscur dans le partage des rôles » constituant non seulement un « casse-tête pour le milieu de la recherche », mais aussi une « source fréquente de tensions dans le fonctionnement » municipal (Divay, 2024; voir aussi Breux et Parent, 2025). Elles sont délicates en raison de la grande proximité entre le conseil (et/ou la mairie) et la direction générale. En cas de conflit, la situation peut rapidement dégénérer (Siegel, 2024). La complémentarité est souhaitable et nécessaire pour une saine gouvernance locale, puisqu'elle permet la création de sens qui rend possible une action municipale efficace. À ce sujet, comme l'illustrent les travaux d'Audette-Chapdelaine (2016), elle nécessite des échanges mutuellement bénéfiques et une influence réciproque entre le pouvoir politique, qui est titulaire de la légitimité démocratique et responsable de déterminer la mission et les finalités de l'organisation, et la fonction publique, capable d'apporter son expertise dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Il est toutefois intéressant de noter que contrairement à des dossiers plus techniques ou spécialisés où l'expertise de la fonction publique est généralement plus importante (et parfois plus influente) que l'action des élus sur les politiques publiques (Audette-Chapdelaine, 2014), les élus possèdent une expertise autant sinon plus importante en matière de délibération publique, en plus de bénéficier de la légitimité pour y imposer certains codes et limites.

Considérant ces caractéristiques particulières de la scène politique municipale, il était alors plus que pertinent de regrouper en une même activité les administrateurs publics élus et les administrateurs publics nommés. Chacun de ces groupes possède des expériences et des perspectives propres quant à la délibération publique municipale. Leur mise en commun est ainsi fort utile pour aborder le sujet dans sa globalité.

Sur les 33 personnes inscrites à la journée de formation et d'échanges, un total de 28 personnes a participé à l'atelier. Un peu plus du tiers (36%) étaient des élus alors que la majorité (64%) était des officiers municipaux (voir Tableau 1).

Tableau 1

Rôle des personnes participantes au sein de leur administration municipale

Poste occupé	Nombre de participantes et participants
Membre du service du greffe	16
Membre de la direction générale[4]	2
Présidente ou président du conseil municipal	7
Mairesse ou maire*	3
Total	**28**

***Note :** À titre informatif, une distinction est faite entre « présidente ou président du conseil municipal » et « mairesse ou maire », et ce en dépit du fait que la loi prévoit que le conseil municipal est présidé par la personne qui occupe la fonction mayorale[5]. Or, la *Loi sur les cités et villes* (voir Éditeur officiel du Québec, 2026b) prévoit que, dans les municipalités de 50 000 habitants ou plus, le conseil peut désigner une autre personne parmi ses membres pour présider les séances. Ainsi, au Québec, il y a deux catégories de présidence de conseil municipal : celle assurée par la mairesse ou le maire et celle occupée par une autre personne élue.

Les participants provenaient de municipalités de moyenne et grande taille, situées dans 10 des 17 régions administratives du Québec. Bien que l'échantillon soit non probabiliste, il permet toutefois de prendre en considération les propos de personnes évoluant dans des contextes et des réalités politico-administratives variées. Il sied bien à une démarche descriptive et exploratoire.

Tableau 2

Nombre de personnes participantes par région administrative

Région administrative	Nombre de participantes et participants
Capitale-Nationale	8
Chaudière-Appalaches	4
Montérégie	4
Montréal	3
Bas-Saint-Laurent	2
Estrie	2
Laurentides	2
Lanaudière	1
Côte-Nord	1
Outaouais	1
Total	**28**

[4] Incluant une personne dont la fonction la plus récente est celle de membre de la direction générale.
[5] Voir les articles nº 328 de la Loi sur les cités et villes (Éditeur officiel du Québec, 2026b) et nº 158 du Code municipal du Québec (Éditeur officiel du Québec, 2026c).

2.2. Collecte de données

La collecte de données s'est déroulée en continu pendant l'atelier participatif. La prise de parole était libre, structurée par l'animateur (l'auteur du rapport) après une mise en contexte théorique sur les enjeux de la délibération publique. L'enregistrement des échanges, d'une durée d'une heure et douze minutes, fut par la suite retranscrit manuellement sous forme de verbatim par une assistante de recherche[6].

Préalablement à l'atelier, les participants ont été invités à signer un formulaire de consentement autorisant la COMAQ et l'auteur du présent rapport à enregistrer, conserver et utiliser leurs propos à des fins d'analyses et de recherche. Conformément aux modalités prévues dans le formulaire de consentement, les données collectées ont été anonymisées et ont été traitées de manière à ne pas permettre d'associer directement un propos à une personne. Dans le présent rapport, les citations directes ont été anonymisées et parfois légèrement reformulées (sans en altérer le sens initial) afin de ne pas permettre l'identification des personnes dont les propos sont mobilisés.

2.3. Analyse des données

Une analyse thématique de type inductif a été réalisée à partir du verbatim des échanges tenus dans le cadre de l'atelier participatif. Cette méthode est pertinente dans le cadre d'une approche descriptive et exploratoire. L'objectif était d'identifier les thèmes récurrents dans les propos des personnes participantes de manière à tirer des conclusions sur leurs perceptions des défis relatifs à la délibération publique, ainsi que des stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour maximiser les conditions du débat public. Ces deux dimensions de l'analyse ont été choisies en raison de l'objectif de l'évènement qui était de permettre aux officiers municipaux et aux présidents de conseil d'échanger sur leurs réalités et leurs pratiques.

L'examen des données s'est fait de manière séquentielle, en s'inspirant des recommandations de Braun et Clarke (2021 : 286-287) sur la marche à suivre pour réaliser une analyse thématique : la familiarisation avec les données, le codage, le développement initial de thèmes, la révision des thèmes, l'ajustement des thèmes et la rédaction des conclusions de l'analyse.

Dans un premier temps, le verbatim a été lu et annoté de manière à identifier tous les passages pouvant être associés 1) à un défi relatif à la délibération publique, ou 2) à une stratégie mise

[6] L'auteur remercie Mme Jessica Ainanirina Rakotoson, assistante de recherche à l'ENAP, pour la retranscription des échanges.

en œuvre pour gérer ces défis. Un total de 66 extraits a été ainsi codé de manière descriptive[7]. Il appert qu'une part égale de segments sont associés aux deux dimensions qui sont au cœur du présent rapport (voir Tableau 3).

Tableau 3

Distribution des extraits identifiés

Défis de la délibération publique	Stratégies de gestion de la délibération publique
33	33

Sachant que les codes prédéterminés sont généralement insuffisants pour saisir de manière détaillée et satisfaisante les données qualitatives dans le cadre d'une analyse thématique (Wæraas, 2022 : 156), tous ces extraits ont ensuite été colligés dans un tableur numérique où ils ont fait l'objet d'une nouvelle ronde d'analyse. Celle-ci a permis de dégager des thèmes[8] associés à chacune des deux dimensions d'analyse. Cette analyse a été réalisée par une seule personne (l'auteur de ce rapport).

Il est pertinent de mentionner que les thèmes ne sont pas des catégories mutuellement exclusives ; un extrait pouvait être associé à un ou plusieurs d'entre eux, selon le cas. Soulignons également que le devis méthodologique retenu n'a pas pour objectif de quantifier l'importance relative des thèmes, les uns par rapport aux autres. En effet, les thèmes prédominant dans les données ne sont pas nécessairement les plus significatifs (Wæraas, 2022 : 157). Ainsi, notre analyse permet d'identifier tous les thèmes présents dans les propos tenus par les personnes participantes de manière à porter un jugement global sur leurs perceptions et leurs actions en lien avec le sujet du rapport.

Les deux prochaines sections du rapport présentent de manière descriptive un sommaire de l'analyse thématique. Elles mobilisent les extraits des échanges les plus utiles pour illustrer les perceptions déclarées des participants. La section 3 porte plus particulièrement sur les défis perçus de la délibération publique au conseil municipal. La suivante (section 4) porte sur les stratégies et les actions mises en place pour les aborder.

[7] En analyse thématique, les codes descriptifs permettent au chercheur de décrire succinctement la signification d'une unité d'analyse (ici, un extrait du verbatim) de manière à traduire simplement ce qu'elle véhicule (voir Wæraas, 2022 : 156).

[8] Comme le mentionnent Braun et Clarke (2006 : 82), « un thème met en évidence un aspect important des données en lien avec la question de recherche et reflète, dans une certaine mesure, une tendance ou une signification au sein de l'ensemble de données » (traduction libre).

3. DÉFIS DE LA DÉLIBÉRATION PUBLIQUE AU CONSEIL MUNICIPAL

Les propos des maires, présidents de conseil, directeurs généraux et membres des greffes municipaux ont permis de regrouper les défis de la délibération publique au conseil municipal en quatre thèmes : l'information, le décorum et la procédure, la compréhension ainsi que les attentes et l'intérêt des citoyens envers la chose municipale.

3.1. Information

Le premier thème qui ressort de l'analyse est celui de l'information. Les participants constatent des défis importants relatifs à la quantité et à la qualité de l'information à la disposition des citoyens, ce qui influence les conditions de la délibération publique au conseil municipal. Cela se manifeste de plusieurs manières.

D'abord, plusieurs participants s'interrogent sur la quantité d'information qui circule. Par exemple, une personne y voit un lien direct avec la multiplication des canaux de communication et l'accélération du rythme de la nouvelle :

> « Ce qui complexifie les choses aujourd'hui, c'est qu'il y a beaucoup d'informations [notamment en raison des] réseaux [télévisés] en continu, ceux qui brassent la nouvelle toute la journée avec les commentateurs qui donnent leurs opinions… » (Intervenant 2-2[9])

Un autre participant identifie lui aussi la quantité d'information disponible comme un enjeu, jugeant que cela représente même un défi pour ses commettants :

> « Moi, ça me donne l'impression que nos citoyens sont *over informés*, on les informe beaucoup » (Intervenant 9-1)

Ce sentiment de surabondance n'est pas étranger au concept de « surcharge informationnelle », ou « infobésité[10] », un phénomène de plus en plus documenté. Si le phénomène est largement associé à l'essor des technologies numériques durant le XXIe siècle, le concept d'*information overload* est attribué au professeur étasunien de science politique Bertram Gross qui, dans un ouvrage publié en 1964, le définit comme « la situation

[9] Un code a été attribué à chacun des intervenants de manière à faciliter la concordance avec les données originales, tout en garantissant l'anonymat des participants. Il suit cette logique : l'intervenant 2-2 est la deuxième personne à s'être exprimée lors de la deuxième période d'échange de l'atelier. Le genre masculin est utilisé comme générique afin de mieux préserver l'anonymat des participantes dont la distribution est inégale selon les postes occupés.

[10] Ce néologisme québécois est la recommandation de l'Office québécois de la langue française pour traduire le terme anglais « information overload » (OQLF, 2022).

dans laquelle les informations entrantes d'un système quelconque dépassent ses capacités de traitement de l'information » (Bawden et Robinson, 2020, traduction libre).

Un autre concept, cette fois relatif à la qualité de l'information, est aussi spontanément évoqué par plusieurs participants : la désinformation. Ce participant illustre comment le défi de naviguer ce qu'il est convenu d'appeler les « désordres de l'information[11] » impacte son quotidien :

> « Le plus gros enjeu et le plus grand défi, peut-être depuis deux ans, c'est la désinformation. […] On peut crier à la désinformation lorsqu'il y a des désaccords, mais moi je parle vraiment de chiffres qui ne sont pas les bons, des faits qui ne sont pas les bons. On va avancer des avis qui sont faux. Donc, on est vraiment dans la désinformation dans le sens [d'un décalage] réel [par rapport aux] faits. » (Intervenant 7-1)

Le recours à des propos inexacts, mensongers, voire complotistes, par des citoyens – et, parfois, par des membres du conseil municipal – préoccupe plusieurs participants présents, d'autant plus qu'il leur semble impossible de lutter à armes égales avec les personnes qui en sont à l'origine. Un participant résume la situation avec un brin de résignation, interrogeant ses collègues en quête de solution :

> « Comment vivez-vous cette désinformation? Parce que ça les alimente. Ça, c'est leur paie. C'est ça qui les alimente pour venir nous rentrer dedans! Mais nous, on en a peu [de moyens pour leur répondre] » (Intervenant 8-2)

3.2. Décorum et procédures

Le deuxième thème qui ressort de l'analyse est celui du respect du décorum et des procédures. De l'avis des participants, les règles qui structurent le déroulement des séances du conseil municipal sont un outil important dans la gestion des délibérations, mais représentent aussi à certains égards un défi. Cela se manifeste de différentes manières. Par exemple, une personne souligne que l'interprétation du décorum adéquat lors des séances publiques peut varier considérablement, autant chez les citoyens que chez les élus :

[11] Ce terme est d'ailleurs repris dans le guide *Naviguer dans les désordres de l'information : un guide sur la mésinformation, la désinformation et la malinformation pour les titulaires de charge publique du Québec* produit par le Bureau du scientifique en chef du Québec (2025). Sur le même sujet, on consultera également Wardle et Derakhshan (2017).

> « Il y a peut-être une évolution dans l'interprétation du décorum. On a des gens qui viennent avec des profils qui sont peut-être différents de ce que l'on pouvait avoir dans les années 1980-1990. Ça vient avec une interprétation différente de la notion de décorum et ça peut se retrouver au sein même [des membres du] conseil municipal. […] Ce qui est le décorum pour un n'est pas nécessairement le décorum pour l'autre. » (Intervenant 3-1)

Dans le cas d'absence de règles claires, ou lorsque celles-ci ont été appliquées de manière inégale, un participant mentionne qu'il faut alors instaurer un nouveau rythme dans l'animation des échanges qui peut soulever certains mécontentements :

> « De mon côté, l'enjeu est de déconstruire des habitudes. On a un règlement de séance qui, dans le passé, était appliqué plus ou moins en fonction des aléas de la personne qui est à la présidence. » (Intervenant 5-1)

Dans certains cas, il semble même préférable de lâcher prise. Un participant verbalise cette attitude, constatant que les citoyens présents aux séances de son conseil municipal n'adhèrent visiblement pas au décorum, ou cherchent à profiter de certaines situations pour le contourner à leur avantage :

> « Ça ne me sert à rien de me battre avec eux pour dire "vous avez juste deux questions, revenez à la fin". Il n'y a personne au micro. Il n'y a pas de file d'attente. Les gens se lèvent lorsqu'ils voient que le micro est libre. Et comment je leur dirais : "vous avez juste deux questions pendant cinq minutes", s'ils parlent pendant six, sept minutes… ou trois questions ou quatre questions… Même si je les arrête, ils vont me contester. » (Intervenant 5-2)

Plusieurs participants n'hésitent pas à qualifier les profils de citoyens qu'ils associent à la perturbation des séances, de manière plus ou moins importante selon les cas. On remarque souvent une intention politique derrière leurs interventions :

> « Quand on parle des personnes quérulentes, ce sont des mouvements, les syndicats, tout ça… » (Intervenant 2-2)

Cela représente un défi, surtout dans le cas de dossiers controversés ou lors de conflits avec l'administration, en raison notamment de la mobilisation citoyenne :

> « Quand il y a 5 à 12 personnes, par exemple, qui sont plus activistes pour une cause en particulier, ben c'est que j'ai 1 heure de questions. » (Intervenant 5-2)

Bien que le non-respect des règles et des procédures par des citoyens ou des membres du conseil représente un défi important pour la délibération publique, d'autres participants mentionnent que l'inverse est aussi vrai. On remarque que certains semblent bien saisir le

fonctionnement de l'institution et arrive à tirer parti des règles à leur avantage. Cela n'est pas sans conséquences, notamment lorsque l'on tente d'adapter les règles pour permettre une participation plus équitable entre les différents intervenants. Un participant exemplifie cette situation de la sorte :

> « Au début, ce tirage au sort avait comme mission de donner la chance [à plus de citoyens] et d'éviter que ce soit toujours ceux et celles qui se présentent 3 heures avant le conseil municipal [qui puissent poser leurs questions]. Mais là, maintenant, ils ont compris le fonctionnement, puis c'est instrumentalisé d'une certaine façon. » (Intervenant 7-2)

Le manque de ressources pour faire face au non-respect du décorum et, plus généralement, aux incivilités en tout genre à l'endroit des élus et du personnel municipal est vécu comme une frustration chez les participants. À ce sujet, un participant exprime un sentiment de « deux poids, deux mesures » :

> « Malgré toutes les lois qui sont passées, on n'a pas de moyens. On n'en a pas plus que ça, parce que moi, je dois appeler la personne qui me traite de tous les noms sur les réseaux sociaux, qui me traite de ci, de ça. Quand il arrive au conseil, je dois l'appeler monsieur, madame. Et c'est ce qu'on doit faire, on n'a pas le choix. » (Intervenant 8-2).

3.3. Compréhension

Le troisième thème qui ressort de l'analyse porte sur la compréhension qu'ont les citoyens de l'action municipale. Si le décorum et les pratiques au conseil font l'objet d'incompréhensions de la part des citoyens, les personnes participantes sont aussi d'avis que le fonctionnement même de cette instance pose parfois un enjeu :

> « C'est très difficile, c'est très technique. Il y a des choses qu'on n'a pas le choix de faire passer de manière technique, comme les [projets de] règlements… Les façons de faire sont souvent mal comprises par les citoyens. » (Intervenant 1-1)

Cet extrait met en exergue le fait que le déroulement du conseil, comme l'adoption à la chaîne d'avis de règlement ou de motion, peut envoyer une image discordante avec l'idée qu'on peut se faire de la délibération publique. Certains peuvent interpréter le fonctionnement normal du conseil comme une absence de débat ou de contrôle de l'action municipale. La terminologie utilisée, généralement technique, administrative ou d'ordre légal, pose aussi un défi de communication et de compréhension. Lorsqu'ils sont rendus disponibles à l'avance, les documents demeurent souvent difficilement intelligibles pour les citoyens, étant plutôt adaptés aux impératifs juridico-administratifs. Ces quelques exemples permettent d'illustrer cette technicité mentionnée par le participant.

Plus généralement, on mentionne aussi que le rôle, les pouvoirs et le fonctionnement des municipalités demeurent parfois méconnus de la part des citoyens. Cela peut évidemment influencer leurs attentes et leurs demandes envers l'administration municipale. Un participant s'en désole, citant en exemple le manque de ressources financières qui limite la capacité d'action de sa municipalité :

> « Il y a une méconnaissance de la réalité du monde [municipal], comment ça fonctionne le financement d'une municipalité. La réalité [c'est qu'on] n'a pas d'argent […]. C'est fou, l'incompréhension… » (Intervenant 6-1)

Au-delà de l'incompréhension des processus et du cadre de gouvernance, un participant souligne l'enjeu de la compréhension commune, laquelle est inévitablement liée à la question de la cohésion sociale. Pour lui, les citoyens seraient de moins en moins aptes à saisir les codes de la communauté civique dans laquelle ils évoluent, ce qui limite forcément la capacité de tenir une délibération publique éclairée. Il l'explique ainsi :

> « C'est l'enjeu de la culture commune, j'ai envie de dire. T'sais, les points de référence communs. Des fois, j'ai l'impression que les mots ne veulent pas dire la même affaire pour tout le monde. » (Intervenant 4-1)

Cette même personne y voit un problème pour la capacité collective à délibérer dans un contexte marqué par une gestion du changement permanente en raison des transformations qui touchent les sociétés contemporaines :

> « On est comme à une époque où il y a tout le temps de grandes transformations à assumer. Si on n'a pas un langage commun, on voit que "Oups !", la délibération est compliquée dans ce contexte-là » (Intervenant 4-1)

3.4. Attentes et intérêts des citoyens

Le quatrième et dernier thème relatif aux défis de la délibération publique concerne les attentes et l'intérêt des citoyens. Dans un environnement social et politique de plus en plus fragmenté (Villeneuve-Siconnelly, 2022), les attentes citoyennes semblent de plus en plus hétérogènes. Un participant affirme constater des écarts importants, notamment en fonction de leur parcours de vie :

> « Il y a un *clash* générationnel. Il y a beaucoup de personnes qui sont allées à l'extérieur de [la municipalité] chercher une éducation […]. Ils ont un niveau d'attentes intellectuelles et de service qui n'est pas du tout le même que la population locale qui n'est pas sortie à l'extérieur. » (Intervenant 6-1)

Un autre participant avance que ce phénomène, qu'il explique lui aussi sous l'angle générationnel, peut créer du ressentiment chez les personnes impliquées dans la gouverne municipale. Selon lui, les citoyens plus jeunes seraient plus enclins à remettre en question les pratiques et les décisions municipales, une attitude qu'il associe à de la « gérance d'estrade[12] ».

> « Je pense que c'est un problème générationnel aussi. Je suis entièrement d'accord avec ce qui a été dit : [il y a] des gens qui [pensent qu'ils] savent tout puis que nous, on ne connaît rien. » (Intervenant 10-1)

Les attentes citoyennes se manifesteraient aussi sur le plan des valeurs. À ce chapitre, la liberté d'expression revient à plusieurs reprises dans les propos des participants. Une personne exprime sa résignation à tenter de faire respecter l'ordre au conseil municipal de cette manière :

> « Je ne pourrais pas le gérer parce que, dans bien des cas, ce sont des gens pour qui la liberté d'expression est prioritaire. » (Intervenant 5-2)

En plus de devoir composer avec des attitudes négatives, les participants à l'atelier ont également identifié l'indifférence de la part des citoyens envers les instances municipales comme un défi relatif à la délibération publique. Un participant se désole de constater que les séances du conseil de sa municipalité semblent intéresser peu de gens :

> « Mon défi, que je prends très à cœur, c'est de rendre mon conseil dynamique, vivant, et que les citoyens viennent. » (Intervenant 9-1)

Cette même personne avance que l'apathie de plusieurs citoyens envers les séances du conseil municipal pourrait paradoxalement être causée par la multiplication des forums de consultation et de participation publiques :

> « On a trop d'instances où les citoyens peuvent s'exprimer, ce qui fait en sorte que les assemblées [du conseil municipal] ne sont pas aussi attrayantes. » (Intervenant 9-1)

Selon cette personne, le conseil municipal serait donc moins attractif parce qu'il ne serait plus perçu comme l'instance principale pour permettre un échange entre les citoyens et leur municipalité.

[12] Cette expression est la nôtre, servant à résumer l'idée générale exprimée dans la citation qui suit. Elle n'est pas une citation directe des propos du participant en question.

Un autre participant partage ses constats, tout en avançant une piste explicative alternative. Pour lui, en plus d'être fréquemment sollicités pour donner leur opinion, les citoyens seraient déçus des résultats de ces démarches, ce qui minerait la crédibilité des instances délibératives et réduirait l'intérêt de la population à y participer :

> « On est tellement à aller les chercher, les siphonner pour avoir du *input*, à savoir qu'est-ce qu'ils veulent dans leur ville… Mais [quand il] vient le temps de leur donner du résultat, on n'est pas là ! Alors à un moment donné, la frustration s'installe. » (Intervenant 10-1)

Cette même personne ajoute, en guise d'examen de conscience :

> « On a tort. On crée une réunion, on appelle ça une "consultation", mais ce n'est pas vrai. On arrive, puis notre idée est faite. On ne les entend pas… On les écoute, mais on ne les entend pas. » (Intervenant 10-1)

Outre la consultation qui semble défaillante, les participants soulignent aussi l'impossibilité fréquente de pouvoir répondre séance tenant aux questions des citoyens. Cela peut s'expliquer par la complexité des enjeux soulevés, ou encore par la précision du sujet (par exemple, un dossier qui touche personnellement le citoyen en question). Pour ce participant, cela contribue aussi au désintérêt de la population envers l'instance délibérative :

> « Quand ces gens-là viennent au conseil, ils s'attendent à avoir une réponse à la question qu'ils posent. Bien, des fois, on ne peut pas répondre, donc le citoyen dit : "ça me donne quoi de me déplacer, d'aller poser une question et je n'ai pas de réponse ?" » (Intervenant 10-1)

La gestion des attentes citoyennes paraît donc un défi majeur pour tous les participants, qu'ils soient élus ou officiers municipaux. Il en résulte une tension d'ordre démocratique entre le bon fonctionnement des institutions et la liberté de parole des citoyens, ceux au nom desquels le conseil municipal agit. Un participant résume la situation en parlant d'un difficile équilibre à trouver :

> « Je dois faire l'équilibre entre le droit des citoyens de se faire entendre et d'exprimer leurs opinions, d'exprimer leurs dissidences, mais [je dois aussi] leur demander le respect qui doit être porté à l'assemblée et aux gens qui [y] participent. C'est la plus grande difficulté que j'ai eue depuis quatre ans, trouver cet équilibre-là. » (Intervenant 2-1)

Ces propos trouvent écho dans ceux d'un autre participant, lui aussi soucieux de ne pas porter atteinte à la liberté démocratique des citoyens de sa municipalité :

> « Le plus grand défi c'est réellement de marcher sur cet équilibre de respecter la liberté d'expression et la bienséance. » (Intervenant 8-1)

Les hôtels de ville n'étant pas des lieux isolés du reste de la société, plusieurs enjeux sociaux ont également des effets négatifs sur les conditions de la délibération publique. Un participant cite en exemple la présence de citoyens vivant visiblement avec des problèmes de santé psychologique qui, à l'occasion, interviennent de manière quérulente lors des séances publiques. Il dénonce au passage le manque de ressources à la disposition des municipalités pour gérer ce genre de situation :

> « On a vraiment des personnes avec des problèmes de santé mentale. C'est plate qu'on n'ait pas les moyens, parce que ça fait je ne sais pas combien de fois que je dis : peut-être qu'on devrait avoir un travailleur social assis dans la salle d'attente. » (Intervenant 2-2)

4. GESTION DES DÉLIBÉRATIONS PUBLIQUES AU CONSEIL MUNICIPAL

La section précédente a mis en lumière les nombreux défis relatifs à la délibération publique tels que perçus par des maires, présidents de conseil, directeurs généraux et membres des greffes municipaux. Heureusement, l'atelier participatif a également permis d'identifier les stratégies et les pratiques mises en œuvre pour composer avec ceux-ci. Un total de quatre thèmes émerge des propos des participants à l'atelier : l'application uniforme de règles claires, la pédagogie, la gestion proactive des interventions citoyennes et les relations personnelles.

4.1. Application uniforme de règles claires

Si le respect et la compréhension du décorum ainsi que des procédures du conseil municipal ont été identifiés comme des enjeux, plusieurs participants demeurent toutefois catégoriques : l'application uniforme de règles claires est une condition *sine qua non* pour assurer des délibérations publiques saines et efficaces.

À ce sujet, plusieurs personnes ont parlé de leurs pratiques, notamment en ce qui concerne la période de questions citoyennes. Comme l'illustre la section précédente du présent rapport, c'est cette dernière qui représente manifestement le moment où les participants observent le plus grand nombre de défis relatifs au maintien de conditions adéquates pour garantir une délibération harmonieuse. Par exemple, plusieurs présidences de conseil recommandent d'appliquer le règlement à la lettre afin de ne pas ouvrir la porte à des abus. Un participant le verbalise ainsi :

> « À un moment donné, je coupe le micro. Oui, il faut être fin, il faut avoir un peu d'écoute, mais moi, quand je dis "c'est assez", c'est assez ! » (Intervenant 2-2)

Pour cette personne, il s'agit de la manière la plus efficace de maintenir l'ordre, mais aussi d'éviter des débordements qui nuisent au bon déroulement de la séance du conseil. Cette même personne recommande aussi une gestion serrée quant à la thématique des questions afin que la période réservée aux citoyens ne devienne pas une tribune promotionnelle pour un groupe en particulier :

> « Après trois fois sur le même sujet, la question a été répondue, puis on arrête. » (Intervenant 2-2)

Dans le même ordre d'idées, un autre participant mentionne que sa stratégie n'est pas de limiter le nombre de questions, mais de les regrouper par thématiques afin d'éviter un va-et-vient entre les différents sujets.

> « On rassemble les sujets, que ce soit [des questions posées sur le] web ou sur place. On les rassemble, et là on va répondre. Par exemple, si on voit plusieurs sujets sur la mobilité, on va tous les lier. » (Intervenant 2-3)

Ces trois exemples montrent à quel point la délibération publique peut être favorisée par des règles strictes, bien que cela puisse paraître contre-intuitif pour certaines personnes. En effet, il appert essentiel de mettre en place de nouvelles règles lorsqu'il n'y en pas ou qu'elles sont insuffisantes, et de les appliquer de manière systématique lorsqu'elles existent, même si cela demande une adaptation de la part de tous les acteurs en présence. Un participant le résume ainsi :

> « Pour moi […] le décorum et les règles sont importants. [Il faut] enclencher cette transition avec des citoyens qui viennent régulièrement, qui sont habitués avec plus ou moins de suivi au niveau du décorum et des règles. [C'est important de mettre] ces règles-là en place et faire cet apprentissage-là. » (Intervenant 1-5)

Toutefois, il faut reconnaître que cela peut parfois prêter à des critiques. C'est d'autant plus vrai dans un contexte de changement de garde au conseil municipal, par exemple lorsque la précédente administration n'appliquait pas de règles claires. À ce titre, un participant témoigne de son expérience :

> « [Dans notre municipalité], on est en train de normer un peu plus notre façon de parler [lors des séances du conseil]. Quand je suis devenu président, il y avait quelques personnes quérulentes […]. Moi, j'ai voulu dire : ben on va appliquer la régie [N.D.L.R. Le règlement de régie interne qui encadre le déroulement des séances du conseil], parce qu'on ne faisait pas ça vraiment avant. Puis le fait de faire ça, d'ailleurs, ça m'a valu une belle critique dans les médias […] parce que c'était la première fois que quelqu'un qui appliquait la régie […]. Ça a été un petit choc pour nos quelques quérulents. Mais à part eux, les autres [citoyens présents] dans la salle qui voulaient intervenir [m'ont dit] : "merci, parce que moi, j'avais envie d'intervenir". Il faut penser aussi à celui qui n'est pas le quérulent, qui veut intervenir aussi. » (Intervenant 2-9)

La conclusion de son intervention est particulièrement intéressante et nous rappelle l'importance de ne pas gérer les séances du conseil uniquement en fonction des personnes ayant des attitudes problématiques. En effet, cette instance représente l'ensemble des citoyens de la municipalité et tous ont le droit d'y participer dans des conditions optimales. Ainsi, la mise en place et l'application de règles claires, équitables et compréhensibles peuvent favoriser la participation de personnes intéressées par la chose municipale, mais pour qui l'absence d'encadrement efficace des délibérations représente un frein ou une source de démobilisation.

4.2. Pédagogie

Il va de soi que pour pouvoir être appliquées, et surtout respectées, les règles du jeu doivent être comprises. C'est pourquoi plusieurs participants – comme celui-ci – insistent sur la nécessité de les faire connaître dans une visée pédagogique, mais aussi d'en faire régulièrement le rappel à l'attention de tous :

> « Chaque séance, je rappelle le décorum aux citoyens, c'est quoi le respect de l'Assemblée et tout. Je le rappelle à chaque fois. » (Intervenant 2-3)

La pédagogie permet d'informer les citoyens sur l'action municipale, mais aussi potentiellement d'augmenter leur intérêt pour celle-ci. De l'avis des participants, ce n'est pas uniquement la responsabilité de la présidence du conseil. Une personne donne l'exemple d'un comité mis en place par sa municipalité pour informer et mobiliser les citoyens :

> « On a mis en place un comité de mobilisation pour essayer de trouver des manières de [ne] pas juste transmettre l'information, mais [aussi] de mobiliser les gens et pour les faire venir [au conseil] et, surtout, [leur faire] comprendre ce qui se passe au municipal. » (Intervenant 1-1)

Une autre personne cite spontanément les actions de communication menées par la première magistrate de sa municipalité. Ce participant juge qu'en plus des rôles traditionnels de représentation et de prise de décision, les élus ont aujourd'hui une responsabilité sur le plan de l'éducation à la vie civique :

> « [Notre mairesse] fait beaucoup de pédagogie. [La municipalité] est sur les réseaux [sociaux]. On publie nos ordres du jour directement dans nos groupes citoyens. » (Intervenant 1-9)

Ici, cette personne fait référence aux groupes Facebook qui rassemblent les résidents d'un même secteur ou d'un même quartier. Généralement créés et administrés par des citoyens, ces espaces numériques représentent une occasion d'échange et de partage entre les élus et leurs commettants. Toutefois, soulignons que les règles d'admission à ces groupes et de modération des contenus peuvent varier d'un contexte à l'autre. Qui plus est, cela demande à l'élu de s'exposer davantage sur les médias sociaux, ce qui n'est pas toujours une expérience vécue de manière positive dans un contexte où le manque de civilité envers les titulaires de charges publiques municipales fait régulièrement les manchettes depuis plusieurs années (Gagnon, 2025 ; Lecomte, 2021).

À ce sujet, la pédagogie doit également se faire concernant le rôle des différents intervenants autour de la table du conseil, et plus largement au sein de l'administration municipale. Plusieurs participants constatent que la mécompréhension des citoyens se traduit parfois en frustration (légitime ou non) envers la municipalité et ses employés. Un participant souligne ne jamais manquer une occasion de rappeler l'importance de leur travail, une stratégie qui permet de relativiser les critiques et de maintenir un climat délibératif sain :

> « Quand [les citoyens] disent des choses pas très gentilles sur les équipes de la ville, je leur rappelle de respecter les [personnes] qui travaillent fort pour eux. » (Intervenant 2-3)

4.3. Gestion proactive des interventions citoyennes

Sachant que les attentes des citoyens sont élevées et que, parfois, celles-ci représentent un défi pour la délibération au conseil municipal, plusieurs participants ont plaidé pour une gestion proactive des interventions citoyennes. Pour eux, il s'agit d'une manière utile de modérer les attentes de façon satisfaisante, autant pour le public que pour les membres du conseil et le personnel municipal.

Pour y arriver, plusieurs mesures ont été citées en exemple. Un participant mentionne des changements importants apportés au déroulement des séances du conseil afin de prioriser les interventions citoyennes au moment le plus opportun :

> « Avec l'ancienne administration, ça allait jusqu'à une heure du matin… On a changé un peu le déroulement [des séances du conseil], ce qui veut dire que les résolutions, c'est seulement de 16 h à 17 h 30. Puis à 19 h, c'est vraiment la période de questions des citoyens, pour qu'ils ne soient pas ennuyés par les résolutions, mais malgré ça, on n'en attire pas. » (Intervenant 1-9)

Or, malgré un réaménagement d'horaire afin de favoriser la participation des citoyens à une heure qui semble plus adaptée au mode de vie de ses résidents, cette municipalité n'a pas enregistré de hausse particulière dans le nombre de personnes présentes aux séances du conseil. Cela met en lumière une distinction importante : une meilleure prise en compte des besoins des citoyens ne se traduit pas nécessairement par une augmentation de l'intérêt envers la chose municipale.

À la section précédente, les propos des participants ont permis de comprendre que ce manque d'intérêt pouvait être causé chez certains citoyens par l'absence de réponse à leur question. Plusieurs personnes avaient également mentionné qu'il était parfois difficile de fournir l'information demandée, et ce pour différentes raisons. Toutefois, certaines actions prises par des municipalités peuvent aider à mieux prendre en charge les interrogations des citoyens. Par exemple, ce participant reconnaît les avantages d'obtenir les questions à l'avance :

> « Je pense qu'il faudrait trouver un moyen d'être proactifs dans les réponses. Maintenant, si on leur demande d'écrire [leurs questions] avant [la séance du conseil], oui les services vont avoir le temps de répondre. » (Intervenant 1-10)

Cet autre extrait s'inscrit dans la même veine, insistant sur la pertinence de pouvoir répondre séance tenante, ce qui nécessite aussi quelques ajustements de la part des citoyens :

> « On ne peut plus poser des questions à la dernière seconde. [Il faut la communiquer] minimum 1 heure avant le début de la séance pour que nous, on puisse se préparer et qu'on puisse répondre en direct au lieu de répondre à la prochaine séance. » (Intervenant 2-4)

Un autre mentionne aussi l'utilité d'avoir du personnel politique ou des employés municipaux sur place pendant les séances, vers lesquels les citoyens peuvent être redirigés pour obtenir un suivi personnalisé :

> « Le maire dit : "mon attaché politique en arrière [ou] notre personne des communications [est là], on va prendre votre nom, votre adresse, puis on va vous offrir une rencontre en privé". » (Intervenant 2-10)

Évidemment, cela demande d'avoir un certain niveau de ressources à la disposition des membres du conseil. En effet, sachant que la grande majorité des municipalités québécoises sont de petite taille et que la présence d'équipes ou de partis politiques n'est pas généralisée dans les hôtels de ville, il n'est pas rare que les élus bénéficient de peu ou pas de personnel pour les appuyer dans leur travail.

La personne qui occupe la direction générale peut également jouer un rôle dans la gestion proactive des interventions citoyennes, notamment lorsque la situation exige un rétablissement des faits. Un participant affirme observer des avantages à jouer le rôle de tierce partie lors d'échanges plus musclés entre un citoyen et un élu :

> « Je suis, comme directeur général, juste à côté du maire qui préside. [Parfois] je fais signe : "je peux-tu la prendre, celle-là?" Ça désengage le maire en même temps. On fait *good cop*, *bad cop*. Dans ce cas-là, ce n'est pas le maire qui a à dire : "Monsieur, vous êtes un menteur". » (Intervenant 2-10)

Cette solution commande toutefois d'avoir une relation de confiance manifeste entre l'élu et sa direction générale. Elle nécessite aussi que l'officier municipal concerné soit à l'aise dans ce rôle, ce qui peut ne pas être le cas de tous en raison de la nature plus discrète de la fonction.

4.4. Relations interpersonnelles

Finalement, les propos des participants mettent en lumière l'importance capitale des relations personnelles. Il importe de rappeler que le conseil municipal est une instance de décision, mais aussi de représentation. Comme le mentionne le site du gouvernement du Québec : « le rôle politique d'une élue ou d'un élu consiste aussi à être à l'écoute des citoyennes et citoyens qu'elle ou il représente. Cela implique de considérer leurs revendications, leurs doléances et leurs propositions et de les faire valoir auprès du conseil municipal » (Gouvernement du Québec, 2026).

L'attitude parfois négative, voire querelleuse, de certains citoyens peut toutefois décourager les échanges informels entre les différentes personnes présentes aux séances du conseil. Pourtant, de l'avis des participants à l'atelier, les relations interpersonnelles entre élus, officiers et citoyens peuvent influencer positivement la délibération publique. Plusieurs avancent qu'il est donc important d'amorcer des échanges avant même le début de la séance. Cette personne, par exemple, fait valoir qu'il s'agit d'une approche prometteuse pour éviter des débordements :

> « Une personne vient de manière récurrente, donc on la connaît. Je suis allé la voir avant un conseil municipal. Je suis allé l'informer que, maintenant que je suis président, voici comment je vais fonctionner. Je lui ai fait comprendre que ce n'est pas pour couper son intervention, que toutes ses questions sont valables, mais qu'il y a une procédure qui dit que c'est deux minutes, deux questions. Après, je vais lui demander de retourner à sa place pour laisser la chance aux gens inscrits [de poser leurs questions]. Donc, j'ai fait de la pédagogie. Ça a pris deux fois, [mais] je pense que je suis sur la bonne voie. » (Intervenant 2-1)

Cet extrait montre bien que la pédagogie peut se faire en marge des canaux officiels, et que les relations interpersonnelles peuvent y jouer un rôle important.

L'attitude des membres du conseil semble aussi pouvoir influencer positivement la nature des interventions, et donc la qualité des délibérations publiques. Un participant explique sa stratégie pour désamorcer les situations potentiellement explosives :

> « On arrive quand même à identifier ceux qui sont quérulents […]. Par exemple, moi, ce que je tente de faire, c'est de les désamorcer en arrivant au micro. Je leur parle, je les salue, je leur demande comment se passe la journée. Souvent, ça les désamorce. » (Intervenant 2-3)

Un autre participant confie qu'il accepte de laisser certaines personnes s'exprimer même lorsque les propos sont critiques, voire difficiles à suivre :

> « Je me dis souvent : quand je les laisse s'exprimer, 50 % se règlent. Souvent [c'est même] 100 %. » (Intervenant 2-8)

Une autre stratégie de gestion de la délibération publique par les relations interpersonnelles est de créer un moment d'échange informel avant le début officiel de la séance. À ce sujet, deux participants ont témoigné de leurs pratiques. Dans les deux cas, les élus sont mis à contribution. Une première personne témoigne de ses efforts pour identifier au préalable les questions qui ont le potentiel de poser un problème :

> « Je fais le tour du monde dans la salle pour aller leur jaser avant. Le cabinet de la mairesse [est dans le coup] aussi pour qu'on fasse le tour. Ça fait que quand [un citoyen] a une grosse question avec un gros contexte qui est, des fois, un peu tout croche, on est capable de dire : "Écoutez, je vous réponds avec de grands éléments, mais on va prendre rendez-vous après, on va s'en reparler". » (Intervenant 2-9)

Une autre personne indique avoir institutionnalisé un moment d'échange informel précédant les séances du conseil sous forme de « café-causerie » :

> « Avec l'arrivée du nouveau maire, il a commencé, en début de séance, à aller rencontrer les citoyens. Il s'est rendu compte qu'il était capable d'éliminer des questions en y répondant [directement]. Donc, on a créé un café-causerie pré-conseil, dont l'hôte est toujours un conseiller municipal. » (Intervenant 2-11)

5. CONCLUSION

Ce rapport brosse le portrait des conditions de la délibération publique au conseil municipal, telles que perçues par les maires, les présidents de conseil, les directeurs généraux et les membres du greffe. Plus précisément, il résume les défis soulevés ainsi que les stratégies mises en place pour les naviguer, tels que rapportés dans les échanges tenus lors d'un atelier participatif dans le cadre du « Rendez-vous des greffiers et présidents de conseils municipaux » organisé sous l'égide de la COMAQ en février 2026. L'analyse thématique des échanges a permis de dégager quatre grands défis de même que quatre stratégies de gestion de la délibération publique (voir Tableau 4).

Tableau 4

Sommaire des thèmes identifiés

Défis de la délibération publique	Stratégies de gestion de la délibération publique
Information Décorum et procédure Compréhension Intérêt des citoyens	Application uniforme de règles claires Pédagogie Gestion proactive des interventions citoyennes Relations interpersonnelles

Il appert que ces constats sont étroitement liés entre eux. En effet, autant sur le plan des défis que des solutions potentielles, une tension palpable apparaît entre le désir de structurer efficacement les délibérations au conseil et celui de laisser la liberté aux citoyens de s'exprimer. Pour les participants, ce jeu d'équilibriste est une composante centrale de leur travail, du moins lors des séances du conseil municipal.

Comme il a été mentionné en introduction, le palier municipal fut historiquement moins étudié que les niveaux de gouvernement dits « supérieurs » (provincial et fédéral) par les chercheurs québécois et canadiens. Qui plus est, peu d'études universitaires portent spécifiquement sur la délibération publique lors du conseil municipal. Cela représente un manque important dans la littérature scientifique, sachant le rôle central du conseil dans la vie politique et

administrative d'une municipalité québécoise. En présentant les analyses de données inédites collectées avec le concours de la Corporation des officiers municipaux agréés du Québec, ce rapport contribue à combler ce vide dans l'état des savoirs sur la gestion des débats publics au sein des institutions municipales. Cela est d'autant plus vrai qu'il considère autant le point de vue « politique » (des personnes élues à la fonction de maire ou nommées à la présidence du conseil) que celui de « l'administration » (les officiers municipaux). Sauf erreur, il s'agit d'une première contribution du genre en contexte québécois et canadien.

Il importe de souligner que le présent rapport ne constitue pas une recension systématique des défis et des stratégies possibles pour les naviguer. Il doit être considéré de manière complémentaire à d'autres ressources visant à accompagner les pratiques de délibération publique, comme *Naviguer dans les désordres de l'information : un guide sur la mésinformation, la désinformation et la malinformation pour les titulaires de charge publique du Québec* (Bureau du scientifique en chef, 2025) ou encore l'avis *Les risques éthiques des systèmes d'intelligence artificielle pour l'intégrité électorale et les débats publics* produit par la Commission de l'éthique en science et en technologie (CEST, 2026).

Qui plus est, les propos rapportés dans ce rapport ont été tenus par les personnes évoluant dans des villes de moyenne et grande taille, généralement situées en milieux urbains ou à proximité. Ces dernières ne formant pas un échantillon représentatif de leurs milieux respectifs, les résultats présentés dans les sections précédentes ne peuvent être généralisés à l'ensemble du Québec. En effet, la majorité des municipalités québécoises sont de petite, voire de très petite taille, et sont situées en milieux ruraux. Il va sans dire que le contexte peut jouer pour beaucoup sur les conditions de délibération publique. La démocratie municipale ne s'exerce pas de la même manière dans la capitale (Québec) ou la métropole (Montréal) que, par exemple, dans de petites municipalités de quelques centaines d'habitants où la proximité et la cohésion sociale sont plus importantes. Comme le soulignent les responsables éditoriaux d'un numéro spécial récent de la *Revue canadienne de recherche urbaine* portant sur la démocratie dans les petites municipalités au Québec, « la petite taille des municipalités est un facteur important : elle impose des contraintes et un certain conservatisme, dans le cadre étroit des compétences municipales. Pour autant, cette configuration ne débouche pas nécessairement sur une démocratie sclérosée, parce qu'elle implique de manipuler des rouages nombreux et fragiles de la gouvernance municipale » (Chiasson et al., 2025 : 3).

Ainsi, il apparaît pertinent de poursuivre les analyses auprès des officiers municipaux et des élus de plus petites municipalités afin de compléter le portrait brossé par le présent rapport. Les conclusions de ce dernier constituent un regard inédit sur le sujet. Elles confirment son intérêt et sa pertinence, pavant la voie à de nouvelles analyses systématiques.

RÉFÉRENCES

ADNET, Jean-Christophe. (2025). Investigation : De plus en plus de bourgmestres démissionnent en cours de législature. *RTBF*. https://www.rtbf.be/article/le-blues-des-bourgmestres-de-plus-en-plus-de-demissions-en-cours-de-legislature-11601804

AUDETTE-CHAPDELAINE, Marianne. (2014). Interface politico-administrative locale et expertise : le point de vue des gestionnaires. *Politique & Management public,* 31(3) : 283-300.

AUDETTE-CHAPDELAINE, Marianne. (2016). La construction du sens et l'interface politico-administrative : les défis du pilotage stratégique et de la gestion d'un service public local. *Revue internationale de science administrative,* 82(3) : 483-499.

BAWDEN, David et Lyn ROBINSON. (2020). Information overload: An overview. Dans David P. REDLAWSK (dir.), *The Oxford Encyclopedia of Political Decision Making*. Oxford : Oxford University Press.

BELLEY, Serge, Gérard DIVAY et Marie-Claude PRÉMONT. (2017). « Le secteur municipal au Québec : enjeux juridiques, politiques et administratifs ». Dans Nelson MICHAUD (dir.), *Secrets d'États? Les principes qui guident l'administration publique et ses enjeux contemporains.* Québec : Presses de l'Université du Québec.

BHERER, Laurence. (2006). Le cheminement du projet de conseils de quartier à Québec (1965-2006) : un outil pour contrer l'apolitisme municipal? *Politique et sociétés*, 25(1) : 31-56.

BHERER, Laurence. (2011). Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec. *Télescope,* 17(1) : 157-171.

BHERER, Laurence, Mario GAUTHIER et Louis SIMARD. (2018). Quarante ans de participation publique en environnement, aménagement du territoire et urbanisme au Québec: entre expression des conflits et gestion consensuelle. *Cahiers de géographie du Québec*, 62(175) : 15-40.

BRAIS, Nicole. (1997). L'expérience de la Commission Femmes et ville de la Ville de Québec vue de l'intérieur. *Recherches féministes,* 10(2) : 193-200.

BRAUN, Virginia et Victoria CLARKE. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101.

BRAUN, Virginia et Victoria CLARKE. (2021). « Thematic Analysis: An Accessible and Flexible Approach for Qualitative Analysis ». Dans Jean-Frédéric MORIN, Christian OLSSON et Ece Özlem ATIKCAN (dir.), *Research Methods in the Social Sciences: An A-Z of Key Concepts.* Oxford: Oxford University Press.

BREUX, Sandra et Anne MÉVELLEC. (2024). « Le mot des codirectrices ». Dans Sandra BREUX et Anne MÉVELLEC (dir.), *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise.* Québec : Presses de l'Université Laval.

BREUX, Sandra et Rodolphe PARENT. (2025). Regards d'élus municipaux sur les relations entre élus et direction générale dans les municipalités québécoises de moins de 10 000 habitants. *Revue canadienne de recherche urbaine,* 34 : 7-19.

BUREAU DU SCIENTIFIQUE EN CHEF. (2025). *Naviguer dans les désordres de l'information : un guide sur la mésinformation, la désinformation et la malinformation pour les titulaires de charge publique du Québec*. https://www.scientifique-en-chef.gouv.qc.ca/naviguer-dans-les-desordres-de-linformation/

CAMPANA, Aurélie et Samuel TANNER. (2024). La constitution d'un réseau antimesures sanitaires québécois sur Twitter et la mise en scène d'un populisme par le bas. *Politique et Sociétés,* 43(3) : 131-154.

CHEVRIER, Josée. (2011). La gestion de documents à l'arrondissement de Saint-Laurent. *Archives,* 42(1) : 23-44.

CHIASSON, Guy, Yann FOURNIS et Anne MÉVELLEC. (2025). Is small beautiful? À la recherche de la démocratie locale dans les petites municipalités québécoises. *Canadian Journal of Urban Research / Revue canadienne d'études urbaines,* 34(spécial) : 1-6.

COMMISSION DE L'ÉTHIQUE EN SCIENCE ET EN TECHNOLOGIE (CEST). (2026). *Les risques éthiques des systèmes d'intelligence artificielle pour l'intégrité électorale et les débats publics.* https://www.ethique.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/CEST_IA-et-democratie-1.pdf

DAHL, Robert A. (1971). *Polyarchy : Participation and Opposition.* New Haven: Yale University Press.

DAYE, Maxime. (2023). Colloque « Le blues des élus » résultats de l'enquête de l'UVCW réalisée par Dedicated. *Mouvement communal.* https://www.uvcw.be/mandataires/articles/art-8342

DESBIENS, Vincent. (2025). Harcèlement, intimidation et démissions à la pelletée: pourquoi les élus municipaux quittent-ils le navire? *Journal de Québec.* https://www.journaldequebec.com/2025/06/28/harcelement-intimidation-et-demissions-a-la-pelletee-pourquoi-les-elus-municipaux-quittent-ils-le-navire

DIVAY, Gérard. (2024). « Interface politico-administrative dans les municipalités ». Dans Sandra BREUX et Anne MÉVELLEC (dir.), *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise.* Québec : Presses de l'Université Laval.

DUBOIS, Philippe. (2021). Suivez-nous sur Facebook… Et après? La communication en ligne des conseils de quartier de Québec. *Politique et Sociétés,* 40(1) : 109-136.

DUBOIS, Philippe, Katryne VILLENEUVE-SICONNELLY, Éric MONTIGNY et Thierry GIASSON. (2022). Un grand éclatement? Comprendre les réalignements et transformations de la vie politique québécoise. *Recherches sociographiques,* 63(1-2) : 9-26.

DUBOIS, Philippe et Alicia DESPINS. (2026). The 2021 Municipal Elections in Québec and its aftermath: a turning point? *Canadian Political Science Review,* 19(1): 78-89.

ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. (2026). *Democracy Index 2025.* https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2025/

ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC. (2026a). *P-42.1.1 - Loi visant à protéger les élus municipaux et à favoriser l'exercice sans entraves de leurs fonctions.* https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-42.1.1

ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC. (2026b). *c-19 - Loi sur les cités et villes.* https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-19

ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC. (2026c). *c-27.1 - Code municipal du Québec.* https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-27.1?&cible=

FORTIER, Marco. (2025). Les maires sur la ligne de front de l'anxiété citoyenne. *Le Devoir,* 26 février. https://www.ledevoir.com/actualites/societe/848524/maires-ligne-front-anxiete-citoyenne

FOURNIS, Yann. (2025). *Le maire et sa communauté: une sociologie politique des élus municipaux au Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

FOURNIS, Yann et Nathalie LEWIS. (2024). La démocratie municipale est-elle en crise au Québec? Enquête chez les élus des petites municipalités. *La Conversation,* 30 avril. https://theconversation.com/la-democratie-municipale-est-elle-en-crise-au-quebec-enquete-chez-les-elus-des-petites-municipalites-228460

GAGNON, Karine. (2025). Violence envers les élus municipaux: un laisser-aller très nuisible sur les réseaux sociaux. *Journal de Québec,* 8 juillet. https://www.journaldequebec.com/2025/07/08/violence-envers-les-elus-municipaux-un-laisser-aller-tres-nuisible-sur-les-reseaux-sociaux

GAUTHIER, Mario, Lynda GAGNON, Guy CHIASSON et Anne MÉVELLEC. (2020). Participation du public en aménagement et urbanisme au Québec: les maires face à l'impératif délibératif. *Participations*, (26-27) : 165-192.

GONEAU, Sylvie. (2025). Ce qui se cache derrière les démissions précoces des élus municipaux. *Policy Options Politiques.* https://policyoptions.irpp.org/fr/2025/10/demissions-elus-municipaux/

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. (2026). Rôles des élus municipaux. https://www.quebec.ca/gouvernement/gestion-municipale/organisation-municipale/democratie-municipale/conseil-municipal-elus-municipaux/role-elus-municipaux

GRAVEL, Robert J. et Robert PÉTRELLI. (1994). Fonctions et rôles des directeurs généraux des municipalités du Québec. *Administration publique du Canada*, 37(2) : 323-350.

HERVÉ, Caroline. (2015). « À chacun son tour de service » : un portrait des conseillers municipaux au Nunavik (1979-2014). *Recherches amérindiennes au Québec*, 45(2-3) : 137-147.

L'HEUREUX, Jacques. (1979). Les premières institutions municipales au Québec ou « machines à taxer ». *Les Cahiers de droit,* 20(1-2) : 331-356.

LECOMTE, Anne Marie. (2021). Québec outille les élus municipaux contre l'intimidation et le harcèlement en ligne. *Radio-Canada,* 7 octobre. https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1829973/quebec-andree-laforest-mesure-lutte-intimidation-elu-municipal-reseaux-sociaux

MÉVELLEC, Anne et Sandra BREUX. (2026). Les comités exécutifs et la politisation des institutions municipales au Québec: évolutions et pratiques. *Revue canadienne de science politique*, 59(2): 1-25.

MÉVELLEC, Anne et Manon TREMBLAY. (2016). *Genre et professionnalisation de la politique municipale: un portrait des élues et élus du Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

NOËL, Ginette. (1983). L'Archivistique et la gestion des documents dans les municipalités du Québec. *Revue d'histoire urbaine,* 11(3) : 15-23.

NORD, Marina, David ALTMAN, Tiago FERNANDES, Ana GOOD GOD et Staffan I. LINDBERG. (2026). *Democracy Report 2026: Unraveling The Democratic Era?* V-Dem Institute, University of Gothenburg. https://v-dem.net/publications/democracy-reports/

OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE. (2022). Infobésité. *Grand dictionnaire terminologique.* https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26560349/infobesite

RACICOT, Pierre. (1980). Le Rassemblement populaire de Québec et les comités de citoyens. *Revue internationale d'action communautaire,* (4) : 129-133.

RIGAUD, Benoît. (2018). Enjeux démocratiques et éthiques de l'interface politico-administrative au Québec. *Éthique publique,* 20 (1).

SCHMITTER, Philippe C. et Terry Lynn KARL. (1991). What Democracy Is. . . and Is Not. *Journal of Democracy*, 2(3) : 75-88.

SIEGEL, David. (2024). « Direction générale ». Dans Sandra BREUX et Anne MÉVELLEC (dir.), *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise.* Québec : Presses de l'Université Laval.

SIMARD, Martin et Marcel LANDRY. (2003). Développement local et qualité de vie : l'expérience des conseils de quartier de Québec. *Organisations & territoires*, 12(1) : 11-17.

TARDY, Évelyne et Guy BÉDARD. (1997). Les mairesses des villes et les mairesses des municipalités rurales au Québec. *Recherches féministes*, 10(2) : 127-136.

TAYLOR, Zack et Gabriel EIDELMAN. (2010). Canadian political science and the city: A limited engagement. *Canadian Journal of Political Science*, 43(4) : 961-981.

TREMBLAY, Vincent et Yann FOURNIS. (2025). Savoir être maire d'une municipalité rurale : les registres d'actions du « municipalisme pragmatique ». *Revue canadienne de recherche urbaine,* 34 : 47-59.

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC (UMQ). (2024a). *Sondage Léger – UMQ – Réalités des élues et élus municipaux – Comprendre pour mieux agir.* https://umq.qc.ca/publication/sondage-leger-realites-elus-municipaux/

UNION DES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC (UMQ). (2024b). *Adoption du projet de loi no 57 – Des avancées importantes pour maintenir notre démocratie en santé.* https://umq.qc.ca/publication/adoption-du-projet-de-loi-no-57-des-avancees-importantes-pour-maintenir-notre-democratie-en-sante/

VILLENEUVE-SICONNELLY, Katryne. (2022). Polarisation ou fragmentation de la politique québécoise? *Policy Options Politiques.* https://policyoptions.irpp.org/fr/2022/10/polarisation-ou-fragmentation-de-la-politique-quebecoise/

VILLENEUVE-SICONNELLY, Katryne et Philippe DUBOIS. (2021). Pandémie et politique: un moteur pour le populisme de droite au Québec? *Magazine de l'Acfas.* https://hal.science/hal-03354291v1

WARDLE, Claire et Hossein DERAKHSHAN. (2017). Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policymaking. *Council of Europe.* https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2017/10/Information-Disorder-Toward-an-interdisciplinary-framework.pdf

WÆRAAS, Arild. (2022). « Thematic analysis: Making values emerge from texts ». Dans Gry ESPEDAL, Beate Jelstad LØVAAS, Stephen SIRRIS et Arild WÆRAAS (dir.), *Researching values: Methodological approaches for understanding values work in organisations and leadership*. Cham: Springer.

YATES, Stéphanie et Myriam ARBOUR. (2016). Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructure: tension entre arbitrage et promotion. *Politique et sociétés*, 35(1) : 73-101.