

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

RAPPORT DE RECHERCHE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ÉCONOMIE ET GESTION  
DES PETITES ET MOYENNES DIMENSIONS

PAR  
RAYMOND CORMIER

ÉTUDE EXPLORATOIRE DES LIENS ENTRE LE DYNAMISME  
DES MAIRES RURAUX ET LA CROISSANCE DE  
LEUR MUNICIPALITÉ

AOUT 1991

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## TABLE DES MATIERES

|  | Page |
|--|------|
| RÉSUMÉ . . . . .                                     | v    |
| REMERCIEMENTS . . . . .                              | vi   |
| LISTE DES TABLEAUX . . . . .                         | vii  |
| LISTE DES FIGURES . . . . .                          | x    |
| CHAPITRES  |      |
| I. SITUATION DU PROBLEME.. . . . .                   | 1    |
| II. FONDEMENT THÉORIQUE DE LA RECHERCHE . . . . .    | 4    |
| Introduction . . . . .                               | 4    |
| A. L'autorité et l'influence . . . . .               | 6    |
| 1. Dimension reliée au rôle . . . . .                | 6    |
| a. Autorité hiérarchique . . . . .                   | 7    |
| b. Contrôle de l'allocation des ressources . . . . . | 7    |
| c. Prérrogatives reliées à la position . . . . .     | 7    |
| d. Contrôle des informations pertinentes . . . . .   | 8    |
| 2. Dimension reliée à la personne . . . . .          | 8    |
| a. Caractéristiques personnelles . . . . .           | 9    |
| (1) Orientations psychologiques . . . . .            | 9    |
| (2) Habiletés politiques . . . . .                   | 10   |
| (3) Traits personnels . . . . .                      | 11   |
| b. Expertise . . . . .                               | 11   |
| c. Opportunité . . . . .                             | 11   |
| (1) Accès privilégié à des personnes . . . . .       | 12   |
| (2) Accès privilégié à des ressources . . . . .      | 12   |
| (3) Accès à de l'information . . . . .               | 12   |
| B. L'évaluation du pouvoir . . . . .                 | 13   |
| 1. Approche institutionnelle . . . . .               | 13   |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.   | Approche décisionnelle . . . . .                        | 14 |
| 3.   | Approche réputationnelle . . . . .                      | 16 |
| 4.   | Approche descriptive . . . . .                          | 16 |
| III. | MÉTHODOLOGIE . . . . .                                  | 19 |
| A.   | Choix de l'instrument . . . . .                         | 19 |
| B.   | Univers étudié . . . . .                                | 21 |
| C.   | Mise au point de l'instrument . . . . .                 | 22 |
| D.   | Description des données . . . . .                       | 25 |
| 1.   | Répartition géographique . . . . .                      | 25 |
| 2.   | Répartition démographique . . . . .                     | 28 |
| 3.   | Caractéristiques socio-économiques des municipalités    | 28 |
| a.   | Richesse foncière . . . . .                             | 29 |
| b.   | Effort fiscal . . . . .                                 | 30 |
| c.   | Dépenses per capita . . . . .                           | 31 |
| 4.   | Caractéristiques socio-économiques des maires . . . . . | 31 |
| a.   | Sexe . . . . .  | 31 |
| b.   | Age . . . . .   | 31 |
| c.   | Scolarité . . . . .                                     | 32 |
| d.   | Expérience . . . . .                                    | 33 |
| e.   | Profession . . . . .                                    | 34 |
| f.   | Revenu annuel . . . . .                                 | 35 |
| g.   | Années de résidence . . . . .                           | 35 |
| E.   | Conclusion . . . . .                                    | 36 |
| IV.  | CARACTERISTIQUES DES MAIRES A IDENTIFIER . . . . .      | 37 |
| A.   | Compétence mayorale . . . . .                           | 37 |
| 1.   | Habitude de gérer des problèmes complexes . . . . .     | 37 |
| a.   | Quantité et qualité des dossiers . . . . .              | 38 |
| (1)  | Poste occupé à la MRC . . . . .                         | 38 |
| (2)  | Diversité des dossiers traités . . . . .                | 39 |
| (3)  | Le fait d'être consulté sur des dossiers . . . . .      | 40 |

|  |    |
|--|----|
| b. Expertise mayorale . . . . .  | 41 |
| (1) La scolarité . . . . .   | 42 |
| (2) L'expérience professionnelle . . . . .   | 42 |
| (3) Le nombre d'heures consacrées à la lecture de<br>journaux et de revues . . . . .       | 44 |
| (4) La capacité de prévoir les événements . . . . .  | 44 |
| (5) Le recours à de l'information détenue par<br>d'autres . . . . .                        | 45 |
| (6) Rapidité de l'impact des décisions . . . . .   | 46 |
| (7) Possession d'informations confidentielles . . . . .                                    | 47 |
| 2. Sociabilité . . . . .   | 50 |
| a. Participation à la vie associative locale ou<br>régionale . . . . .                     | 51 |
| b. Evaluation du soutien obtenu de la part du maire . . . . .                              | 52 |
| c. Le fait d'être consulté sur des dossiers . . . . .                                      | 53 |
| 3. Animation socio-économique . . . . .  | 54 |
| a. Sollicitation d'aide de la part des citoyens . . . . .                                  | 55 |
| b. Evaluation par le maire de ses quatre fonctions<br>les plus importantes . . . . .       | 56 |
| c. Personnes préparant le budget . . . . .   | 57 |
| d. Le fait d'avoir des projets comme maire . . . . .                                       | 58 |
| 4. Sommaire sur le chapitre de la compétence . . . . .                                     | 60 |
| B. Existence d'un réseau relationnel . . . . .   | 61 |
| 1. Evaluation par le maire de ses quatre fonctions<br>les plus importantes . . . . .       | 63 |
| 2. Fréquence de participation à des réunions à<br>l'extérieur de la municipalité . . . . . | 63 |
| 3. Accord avec les décisions prises par le conseil<br>municipal . . . . .                  | 64 |
| 4. Utilisation des relations professionnelles . . . . .                                    | 65 |
| 5. Nombre de sollicitations du député provincial . . . . .                                 | 66 |
| 6. Nombre de sollicitations des fonctionnaires<br>provinciaux . . . . .                    | 66 |
| C. Volontarisme . . . . .  | 69 |

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 1.  | Temps consacré à la tâche . . . . .                       | 69  |
| 2.  | Evaluation de la marge de manoeuvre disponible . . .      | 71  |
| 3.  | Degré d'optimisme . . . . .                               | 71  |
| 4.  | Evaluation de l'importance du poste . . . . .             | 72  |
| V.  | ANALYSE DES RÉSULTATS . . . . .                           | 75  |
| A.  | Répartition géographique . . . . .                        | 77  |
| B.  | Répartition démographique . . . . .                       | 78  |
| C.  | Caractéristiques socio-économiques des municipalités . .  | 79  |
| D.  | Caractéristiques socio-économiques des répondants . . . . | 81  |
| 1.  | Age et sexe . . . . .                                     | 81  |
| 2.  | Scolarité . . . . .                                       | 82  |
| 3.  | Expérience . . . . .                                      | 83  |
| 4.  | Profession . . . . .                                      | 86  |
| 5.  | Revenus annuels . . . . .                                 | 87  |
| 6.  | Années de résidence . . . . .                             | 89  |
| 7.  | Autres caractéristiques . . . . .                         | 89  |
| E.  | Sommaire . . . . .  | 92  |
| VI. | INTERPRÉTATION ET CONCLUSIONS . . . . .                   | 94  |
| A.  | Population . . . . .                                      | 94  |
| B.  | Richesse foncière . . . . .                               | 95  |
| C.  | Effort fiscal . . . . .                                   | 96  |
| D.  | Dépenses per capita . . . . .                             | 97  |
| E.  | Conclusions . . . . .                                     | 98  |
|     | BIBLIOGRAPHIE . . . . .                                   | 102 |
|     | ANNEXE  |     |
|     | QUESTIONNAIRE POSTAL, LETTRES D'ACCOMPAGNEMENT . . . . .  | 111 |

## RÉSUMÉ

La question qui est à l'origine de cette recherche est la suivante: comment se fait-il que l'on retrouve souvent à l'intérieur d'une même région de si grandes différences dans le développement des diverses municipalités même si elles possèdent à peu près la même histoire, les mêmes ressources matérielles et humaines, la même situation géographique et la même masse critique?

L'explication la plus plausible est qu'il existe au niveau de certaines communautés locales des pouvoirs et des capacités d'organisation qui créent une différence. Ces capacités d'organisation, que nous nommons plus simplement dynamisme sont d'abord portées par un nombre restreint de personnes, les projets de développement étant rarement initiés et portés par un grand mouvement de masse.

La lecture de nombreuses monographies et notre expérience nous font penser que les maires ont, en tout état de cause, presque toujours un rôle important à jouer lorsqu'on identifie les leaders derrière les projets de développement local.

La présente étude trace en premier lieu le profil de ces maires dynamiques dans le contexte québécois rural et, ensuite, essaie d'établir un lien entre une certaine forme de croissance de la municipalité et le dynamisme de son maire.

Finalement, la recherche énumère les principales pistes à suivre pour approfondir davantage les connaissances relatives aux liens entre les maires dynamiques et la croissance de leurs municipalités.

## REMERCIEMENTS

La réalisation d'une recherche comme celle-ci implique la contribution de nombreuses personnes. Qu'il me soit permis de remercier tous ceux et celles qui par leurs témoignages, leurs idées, leurs conseils ont grandement facilité la réalisation de cette recherche.

De façon plus particulière, je tiens à remercier M. André Joyal, directeur de recherche et professeur au département d'administration et d'économique de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour son aide et son appui tout au long de cette rédaction;

Je veux également souligner la contribution de deux professeurs de l'Université du Québec à Trois-Rivières, MM. Laurent Deshaies, du département des sciences humaines et M. Réal Jacob, professeur au département d'administration et d'économique. Leurs précieux conseils et une vision différente furent très appréciés.

Enfin, je tiens à souligner l'apport des professeurs et étudiants cotoyés tout le long de ma scolarité de maîtrise.

## LISTE DES TABLEAUX

## Tableaux

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Répartition géographique des municipalités . . . . .             | 27 |
| 2.  | Répartition démographique des municipalités . . . . .            | 28 |
| 3.  | Richesse foncière des municipalités . . . . .                    | 29 |
| 4.  | Effort fiscal des municipalités . . . . .                        | 30 |
| 5.  | Dépenses per capita des municipalités . . . . .                  | 31 |
| 6.  | Distribution de l'âge des maires . . . . .                       | 32 |
| 7.  | Niveau de scolarité des maires . . . . .                         | 32 |
| 8.  | Années d'expérience comme maire . . . . .                        | 33 |
| 9.  | Structure occupationnelle des maires . . . . .                   | 34 |
| 10. | Le revenu annuel des maires . . . . .                            | 35 |
| 11. | Quantité et qualité des dossiers traités par les maires . . . .  | 41 |
| 12. | Regroupement selon la scolarité des maires . . . . .             | 42 |
| 13. | Expérience professionnelle des maires . . . . .                  | 43 |
| 14. | La capacité des maires de prévoir la nature des événements . . . | 45 |
| 15. | Recours par les maires à de l'information détenue par d'autres . | 46 |
| 16. | Rapidité de l'impact des décisions des maires . . . . .          | 47 |
| 17. | Possession d'informations confidentielles par les maires . . . . | 48 |
| 18. | Expertise mayorale . . . . .                                     | 48 |
| 19. | Habilité des maires à gérer des problèmes complexes . . . . .    | 49 |
| 20. | Implication sociale des maires . . . . .                         | 52 |
| 21. | Le fait d'être consulté sur des dossiers . . . . .               | 53 |
| 22. | Sollicitation d'aide de la part des citoyens auprès des maires . | 56 |
| 23. | Personnes préparant le budget . . . . .                          | 58 |
| 24. | Animation socio-économique des maires . . . . .                  | 59 |
| 25. | Compétence mayorale . . . . .                                    | 60 |
| 26. | Fréquence des réunions des maires à l'extérieur . . . . .        | 64 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 27. | Fréquence de l'accord des maires avec les décisions prises par le conseil . . . . .                         | 65 |
| 28. | Utilisation par les maires de leurs relations professionnelles .  | 65 |
| 29. | Sollicitation du député provincial par les maires . . . . .   | 66 |
| 30. | Sollicitation des fonctionnaires provinciaux par les maires . .   | 67 |
| 31. | Réseau relationnel des maires . . . . .   | 67 |
| 32. | Temps consacré par les maires à leur tâche . . . . .  | 70 |
| 33. | Évaluation de la marge de manoeuvre disponible des maires . . .   | 71 |
| 34. | Degré d'optimisme des maires . . . . .  | 72 |
| 35. | Évaluation par les maires de l'importance de leur poste . . . .   | 73 |
| 36. | Sommaire: dynamisme des maires . . . . .  | 75 |
| 37. | Répartition géographique: groupes A et E . . . . .  | 77 |
| 38. | Répartition démographique: groupes A et E . . . . .   | 78 |
| 39. | Richesse foncière: groupes A et E . . . . .   | 79 |
| 40. | Effort fiscal: groupes A et E . . . . .   | 80 |
| 41. | Dépenses per capita: groupes A et E . . . . .   | 80 |
| 42. | Moyenne d'âge: groupes A et E . . . . .   | 81 |
| 43. | Scolarité: groupes A et E . . . . .   | 82 |
| 44. | Expérience à la mairie: groupes A et E . . . . .  | 83 |
| 45. | Résultats moyens selon l'expérience à la mairie . . . . .   | 84 |
| 46. | Résultats des maires ayant 1 an et moins d'expérience et ceux ayant entre 5 et 9 ans d'expérience . . . . . | 85 |
| 47. | Comparaison en fonction de la profession: groupes A et E . . . .  | 86 |
| 48. | Les résultats moyens en fonction de la catégorie d'occupation .   | 87 |
| 49. | Comparaison du revenu annuel en fonction des groupes A et E . .   | 88 |
| 50. | Résultats moyens en fonction de la tranche de revenus . . . . .   | 88 |
| 51. | Résultats moyens et écart-type: compétence des groupes A et E .   | 89 |
| 52. | Résultats moyens et écart-type: réseau relationnel des groupes A et E . . . . .                             | 90 |
| 53. | Résultats moyens et écart-type :volontarisme des groupes A et E   | 91 |
| 54. | Augmentation de la population: ensemble des 118 répondants, groupes A et E . . . . .                        | 94 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 55. | Augmentation de la somme des indices de richesse foncière,<br>ensemble des 118 répondants, groupes A et E . . . . .    | 95 |
| 56. | Augmentation de la somme des indices d'effort fiscal,<br>ensemble des 118 répondants, groupes A et E . . . . .         | 96 |
| 57. | Augmentation de la somme des indices des dépenses per capita,<br>ensemble des 118 répondants, groupes A et E . . . . . | 97 |
| 58. | Coefficients de détermination des résultats,<br>ensemble des 118 répondants, groupes A et E . . . . .                  | 99 |

## LISTE DES FIGURES

## Figures

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | Résultats globaux: habileté des maires à<br>gérer des problèmes complexes . . . . .  | 50 |
| 2.  | Résultats globaux: sociabilité des maires . . . . .                                  | 54 |
| 3.  | Résultats globaux: capacité d'animation<br>socio-économique des maires . . . . .     | 59 |
| 4.  | Résultats globaux: compétence mayorale . . . . .                                     | 61 |
| 5.  | Résultats globaux: réseau relationnel des maires . . . . .                           | 68 |
| 6.  | Résultats globaux: volontarisme des maires . . . . .                                 | 74 |
| 7.  | Résultats globaux: dynamisme des maires . . . . .                                    | 76 |
| 8.  | Résultats globaux selon l'expérience, moins de 1 an et 5-9 ans                       | 85 |
| 9.  | Résultats moyens sur l'indicateur de compétence,<br>groupes A et E . . . . .         | 90 |
| 10. | Résultats moyens sur l'indicateur de réseau relationnel,<br>groupes A et E . . . . . | 91 |
| 11. | Résultats moyens sur l'indicateur de volontarisme,<br>groupes A et E . . . . .       | 92 |

CHAPITRE I  
SITUATION DU PROBLEME

Les gouvernements supérieurs, depuis au moins les vingt-cinq dernières années, ont mis beaucoup d'énergie et d'investissements pour la promotion du développement régional.

La dernière tentative remonte à octobre 1988 où le gouvernement québécois a présenté son nouveau plan d'action en matière de développement régional. La particularité de ce plan, selon le ministre responsable de ce dossier à cette époque, Marc Yvan Coté, est de s'ajuster aux besoins des régions et de considérer le partage des responsabilités avec le milieu comme une nécessité.

Cette dernière perche «au milieu» n'est pas restée tendue très longtemps! Presque immédiatement, l'Union des Municipalités du Québec la relève et soutient que le développement des régions est avant tout une préoccupation locale de nature économique et fait valoir l'importance de la municipalité comme agent important de développement (Urba, 1989).

Cette importance que l'on veut se donner repose grosso modo sur deux approches: l'approche juridictionnelle et l'approche environmentaliste.

### L'approche juridictionnelle

Dans cette approche plus traditionaliste, la municipalité, a l'intérieur de ses champs de compétence, doit fournir des services essentiels à l'entreprise. Les infrastructures municipales (eau, égout, voirie.) sont en effet une condition à l'établissement d'entreprises dans la plupart des cas.

C'est d'ailleurs dans cette optique que sont nés la plupart des parcs industriels.

### L'approche environmentaliste

L'idée sous-jacente ici est que l'entreprise se développe mieux dans un environnement favorable. Cette approche a fait l'objet de nombreuses causeries et articles de revues reprenant à peu près tous les mêmes thèmes. L'objectif est de stimuler et de développer des tendances à auto-entretenir le développement et favoriser l'émergence de l'entrepreneuriat par la création au sein des communautés locales d'un environnement favorable. A l'intérieur de ce cadre, les rôles exacts des municipalités sont cependant moins bien définis. On demeure au niveau des attitudes, on parle de symbiose des élites locales, on dit que les municipalités doivent créer des micro-environnements favorables à la création d'entreprises, d'échanges, d'entraide, de maillage, mais on ne dit pas vraiment comment (Bérubé, 1989, Hastings, 1985, Lortie 1987).

Il est certain que les municipalités adoptant simultanément les deux approches ont relativement plus de chances de se développer. Cela du simple fait qu'une municipalité ayant adopté ces deux approches possède déjà une vision de son futur, qu'elle a déjà réfléchi à son plan d'action et aux conditions pouvant infléchir son développement, qu'elle est en pro-action.

Tandis que la municipalité se contentant d'offrir les services nécessaires et requis n'a pas besoin de planification stratégique et se contente de demeurer à la remorque, d'être en réaction.

Guigou (1989) parle même de corrélation entre le développement local et l'ouverture et l'imagination des politiciens locaux et, au contraire, d'une relation entre la stagnation de certaines villes et les pratiques politiques obsolètes (sectarisme, électoralisme, cumul des mandats.)

En ne parlant pas des gouvernements locaux mais bien des politiciens locaux, Guigou (1989) établit ici un constat fondamental. En effet, à peu près tous les auteurs ayant traité le sujet du développement local constatent également que la dynamique du développement est d'abord portée par des personnes et non des institutions. Ces personnes, nécessairement des leaders, agissent presque toujours dans le cadre d'associations de développement (sociétés de développement, de tourisme, commissariats industriels locaux ou régionaux etc.). Or ces associations sont presque toujours sous la supervision, directe ou indirecte, des municipalités, donc des élus locaux, lorsque ces derniers n'en sont pas tout simplement les initiateurs.

Ayant en tête ce contexte, et partant du fait qu'on constate des écarts importants, inter et intra-régionaux, dans le développement des différentes municipalités québécoises, nous essaierons de voir si on peut effectivement retrouver dans le Québec rural un type de maire qu'on pourrait qualifier de dynamique c'est à dire privilégiant l'approche environnementaliste et si oui, s'il y a adéquation entre le développement économique de sa municipalité et le dynamisme de ce dernier. Nous espérons ainsi être en mesure d'approfondir notre connaissance des maires de petites municipalités qui n'ont pas vraiment fait l'objet d'étude approfondie même si leur rôle à bien des égards demeure important pour le développement national.

## CHAPITRE II

### LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

#### Introduction

Étant donné le sujet, l'étude doit porter, pour une bonne part, sur l'analyse du pouvoir de ces maires, puisque **«le pouvoir est l'énergie fondamentale de lancement et de soutien d'une action, transformant l'intention en réalité, qualité sans laquelle des dirigeants ne peuvent diriger»** (Bennis et Namus 1985, pp. 22-23).

Pour comprendre l'intervention du maire nous devons donc procéder à une analyse du pouvoir qu'il détient.

De nombreux auteurs se sont penchés sur le phénomène du pouvoir dans les organisations et ont essayé d'en circonscrire les principales caractéristiques.

Les organisations étudiées sont surtout des entreprises. Comme peu d'études ont été faites sur les municipalités, nous essaierons d'adapter ces études. On peut certes faire cette analogie puisqu'un maire dans son organisation est un peu comme un P.D.G. dans une entreprise.

Une des définitions la plus commune du pouvoir est celle élaborée en 1957 par Dhal. Pour lui le pouvoir se résume à la capacité qu'a un individu "A" d'obtenir qu'un individu "B" fasse une action qu'il n'aurait assurément pas faite sans l'intervention de "A". Cette définition mettant l'accent sur la capacité de l'individu constitue le fondement même de l'approche psychologique. S'inscrivant dans la même foulée, les travaux de Berle (1969), Winter (1973) et McClelland (1970), décrits par Ouellet (1990), tentent d'isoler chez l'individu les intentions et les besoins sous-jacents à l'expression du

pouvoir. Pour ces auteurs, le pouvoir, force intrinsèque, n'existe que dans l'individu .

Pour instructive qu'elle soit, la seule approche psychologique s'avère toutefois passablement insatisfaisante car, en définitive, un individu ne saurait évoluer dans un espace vide, se soustrayant ainsi à l'influence de ses congénères. La détention du pouvoir est conséquemment fonction non seulement de celui qui veut se l'approprier mais également de celui à qui est destinée son application (Ouimet 1990). Emerson (1962) avance même que le pouvoir réside implicitement dans la dépendance de l'autre.

Le développement de cette approche est par ailleurs grandement tributaire des travaux de French et Raven (1959) et de Bacharach et Lawler (1980). Ces auteurs, estimant que l'influence d'un individu sur un autre émane de la résultante de deux forces, soit la force de changement de l'agent et la force de résistance de la cible, parviennent à identifier six grandes bases de pouvoir: la coercition, la récompense, l'expertise, la légitimité, le charisme et l'information relative au travail ou à l'organisation.

Un autre auteur, Crozier (1964) s'est penché sur la question et a identifié cinq sources de pouvoir dans les organisations.

La première est le contrôle des moyens (finance, équipement, personnel). En second lieu vient l'information, c'est à dire que celui qui obtient et conserve des informations importantes touchant la vie de l'organisation établit son pouvoir sur les subordonnés. Une troisième source de pouvoir est créée par le flou et l'inexactitude des règlements et attitudes. Celui qui interprète des textes imprécis a du pouvoir sur ceux qui dépendent de ces interprétations. Le savoir, l'expertise négociable dont dépend l'organisation représentent une quatrième source de pouvoir. Enfin les rapports avec l'environnement, soient les contacts avec les services périphériques, et la

constitution d'un lieu obligatoire de passage des communications et des relations donnent du pouvoir quel que soit la personne.

Mintzberg (1986) a aussi analysé le pouvoir à partir de cinq fondements. Les trois premiers ont trait au contrôle d'une ressource, à la possession d'un savoir-faire technique et à la maîtrise d'un ensemble de connaissances indispensables à l'entreprise. Le quatrième fondement du pouvoir découle de prérogatives légales. Le cinquième dérive simplement de la possibilité qu'ont certaines personnes d'être proches de ceux qui disposent d'un pouvoir reposant sur les quatres autres.

On constate que toutes ces analyses présentent beaucoup de similitude. En fait, chacune identifie les mêmes fondements, sous des appellations qui lui sont propres, et comme plusieurs d'entre elles se recoupent, il devient donc plus difficile de les isoler.

C'est en s'appuyant sur ces fondements qu'un individu peut établir son pouvoir. Il aura de l'autorité selon la position qu'il occupe dans la structure et il jouira d'une grande influence selon qu'il possède une certaine expertise et qu'il sait utiliser les traits marquants de sa personnalité et les occasions qui lui sont fournies par la structure informelle (Laurin 1989).

#### A. L'autorité et l'influence

Le pouvoir comporte donc deux grandes dimensions. L'une, l'autorité est formelle, structurelle (dimension reliée au rôle), alors que l'autre est liée à l'individu (dimension reliée à la personne).

##### 1. Dimension reliée au rôle

Les sources structurelles découlent de l'organisation vue comme un système social plutôt que comme un produit de la psychologie des individus qui la composent (Astley et Sachdeva, 1984). Kanter (1979) et Pfeffer (1981)

ont affirmé tour à tour que c'est la position, et non la personne, qui détermine le pouvoir et que ce dernier est avant tout un phénomène de structure organisationnelle.

Ce pouvoir d'autorité, qui émane de la position qu'un administrateur (ou un maire) occupe dans la structure se manifeste, au point de départ, de quatre façons:

a. Autorité hiérarchique

L'autorité est unidirectionnelle, c'est-à-dire qu'elle s'exerce du sommet de la pyramide jusqu'à la base. Elle correspond nécessairement au pouvoir des supérieurs sur les subordonnés, qui sont ainsi placés dans une situation de dépendance vis-à-vis de leur supérieur immédiat (Baccharach et Lawler, 1980). De la même façon qu'un P.D.G., un maire comme président d'un conseil municipal et premier responsable de l'administration d'une municipalité jouit également de cette autorité formelle et légitime.

b. Contrôle de l'allocation des ressources

Selon Mintzberg (1986) le contrôle des ressources humaines, financières et matérielles est l'une des sources habituelles du pouvoir hiérarchique formel. Dans une petite municipalité, ce contrôle des ressources apparaît, par ailleurs, un élément moins important que dans l'entreprise privée ne serait-ce que pour tenir compte du consensus nécessaire lors de l'élaboration des budgets (re: les membres du Conseil municipal, les citoyens «payeurs de taxe»).

c. Prérogatives reliées à la position

Un maire peut avoir un pouvoir important dans la municipalité grâce aux prérogatives reliées à la position. Les principales caractéristiques de ces prérogatives sont d'être difficilement remplaçable. Cette difficulté vient de plusieurs éléments, notamment le niveau de formation

théorique et pratique requis, les compétences spécialisées exigées et le nombre de tâches à assumer (Mintzberg 1986).

Il peut être également au centre d'un flux important de travail. Selon Brass (1984) un acteur a un pouvoir potentiel d'autant plus grand que son réseau comprend plus d'interlocuteurs.

Le maire peut être également en mesure d'interpréter les incertitudes. Pour Hickson et al. (1971) ce n'est pas tant l'incertitude qui crée du pouvoir que les actions entreprises pour y répondre.

Finalement, le maire doit être en mesure de faire face à l'imprévu. Selon Hinings et al. (1974) on fait face à l'imprévu par: *«La prévention qui réduit les probabilités de variations dans les intrants de l'organisation, par l'information, c'est-à-dire des activités qui fournissent des indicateurs sur des variables probables dans les intrants de l'organisation, et par l'absorption, c'est-à-dire le traitement de l'événement imprévu»* (p. 29).

#### d. Contrôle des informations pertinentes

Il est presque banal de dire que le contrôle des informations pertinentes constitue un fondement du pouvoir. D'ailleurs, à peu près tous les auteurs le reconnaissent : Crozier (1964), Mintzberg (1986), Pfeffer (1977).

## 2. Dimension reliée à la personne

Les individus sont tous différents les uns des autres. Chacun a un style particulier et imprime sa marque sur le poste qu'il occupe. Pour comprendre le pouvoir d'un individu dans une organisation, il n'est donc pas suffisant d'en connaître les composantes formelles. Il faut également analyser la dimension personnelle, comme le suggèrent Allen et Porter (1983), Kipnis et al. (1980) et Mowday (1978).

Ce pouvoir personnel s'appuie sur trois sources importantes qu'ont identifiées Bacharach et Lawler (1980): les caractéristiques personnelles, l'expertise qui se réfère à des compétences spécialisées et l'opportunité qui est reliée à la structure informelle de l'organisation.

a. Caractéristiques personnelles

Les dirigeants (qu'ils soient présidents de compagnie ou maires de municipalité) ne sont pas choisis au hasard, ils émergent de la foule par leurs caractéristiques personnelles, ils peuvent avoir un charisme ou autrement dit, ils attirent les disciples et ils ont un pouvoir «référentiel» intrinsèque. Et ceci renforce leur rôle de dirigeant dans le système d'idéologie. De plus ils montrent des talents particuliers de politiciens bien adroits, de persuasion, de négociation, etc. Ils n'auraient pu faire cette ascension au sommet sans ce savoir-faire (Mintzberg, 1986).

Les caractéristiques personnelles d'un administrateur se partagent en trois grandes catégories: ses orientations psychologiques, ses habiletés politiques et ses traits personnels (Comb, 1984).

(1) Orientations psychologiques

Les orientations psychologiques se rapportent aux croyances, aux besoins et aux valeurs de l'individu. La volonté et la manière d'exercer le pouvoir en sont une des principales manifestations. Selon McClelland et Burnham (1976), l'administrateur qui a du succès possède une grande motivation pour le pouvoir, pour être fort et avoir de l'influence.

La motivation du bon administrateur n'est pas orientée vers son propre bénéfice ou sa valorisation personnelle, mais vers le bien de l'institution qu'il est appelé à servir. Dans ce contexte, la recherche de pouvoir institutionnel le rend capable de générer un grand sens des responsabilités au sein de son unité, de développer un véritable esprit d'équipe et de clarifier les procédures organisationnelles.

Le dirigeant aime son travail, il est capable de sacrifier ses intérêts pour le bien de l'organisation et il a le sens de la justice (McClelland et Burnham, 1976).

Mintzberg considère également comme très importants ces derniers points: *«Le P.D.G. voit ses intérêts comme très liés à ceux de l'organisation... ils (les P.D.G.) ont tendance à être des individus très orientés vers la réussite...les procédés de sélection ont tendance à promouvoir ceux qui semblent les plus concernés par la réussite»* (Mintzberg 1986, p. 188).

## (2) Habiletés politiques

Les habiletés politiques sont une deuxième caractéristique du pouvoir personnel. Elles aident à déterminer le degré d'efficacité de l'individu (Comb, 1984). Pfeffer et Salancik (1977) pensent que trois variables peuvent influencer la stratégie d'influence: la justesse de perception de la distribution du pouvoir, la défense des points de vue et la compréhension des critères du processus de décision.

L'habileté à cerner la distribution du pouvoir permet d'obtenir l'information nécessaire au développement de certaines stratégies. En effet lorsque l'individu sait où se situent les réseaux d'influence et de qui ils se composent, il peut s'associer aux bonnes personnes et jouer gagnant (Pfeffer 1981).

Quant à la défense des points de vue, elle repose sur les croyances personnelles. La plupart des acteurs sociaux sont convaincus de la position qu'ils défendent au cours d'une discussion et ils sont certains que les actions qu'ils proposent sont les meilleures, parce que ce qui est bon pour leur unité devrait, à leurs yeux, être bon pour toute l'organisation (Pfeffer, 1981).

Enfin la compréhension des critères du processus de décision, c'est-à-dire la connaissance des règles du jeu, lesquelles ne sont pas toujours connues publiquement, est une troisième variable analysée par Pfeffer et Salancik (1977).

### (3) Les traits personnels

Certains traits personnels d'un individu constituent aussi une source de pouvoir. Allen et al. (1979) ont dressé une liste des caractéristiques que l'on retrouve chez ceux qui utilisent efficacement leur pouvoir. La capacité de s'exprimer clairement, l'adaptation sociale, la compétence, la popularité, l'ambition et l'agressivité sont quelques-unes de ces qualités qui aident l'administrateur à comprendre une situation et à se servir de la connaissance qu'il en a (Comb, 1984, Allen et al, 1979).

Il faut aussi associer la crédibilité au pouvoir, selon Kanter (1977), c'est même une des caractéristiques la plus importante, ceux qui en ont étant mieux écoutés et pouvant prendre de plus grands risques.

#### b. Expertise

L'individu qui possède un savoir-faire, un ensemble de connaissances déterminantes, rend l'organisation dépendante de ses connaissances.

Étant donné que les organisations étudiées seront de très petite taille (municipalité entre 1 500 et 3 000 habitants) cette caractéristique particulière nous apparaît importante. Ces organisations ayant très peu de personnel spécialisé, le maire est presque d'office «l'expert de la municipalité» car c'est lui qui a le plus de chances, en théorie, de posséder le plus d'information dans la municipalité.

#### c. Opportunité

Dans des organisations complexes, les nombreuses inter-relations entre les différents acteurs font que le pouvoir se manifeste souvent en

dehors de la ligne d'autorité. L'implication positive de l'administrateur dans le réseau informel lui confère ainsi un pouvoir d'opportunité (Bacharach et Lawler, 1980).

Ce pouvoir se traduit par un accès privilégié à des personnes, à des ressources et à de l'information (Kanter, 1979, Mechanic, 1962).

(1) Accès privilégié à des personnes

Certains individus cherchent à créer des liens sociaux ou d'amitié avec des personnes qui détiennent du pouvoir, c'est-à-dire: **«n'importe qui à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation dont l'organisation est dépendante d'une certaine manière»** (Mechanic, 1962, p. 352). Le succès d'une personne s'explique souvent par l'appartenance à un tel réseau (Brass, 1984).

(2) Accès privilégié à des ressources

Les personnes qui ont un accès privilégié à certaines ressources sont perçues comme ayant du pouvoir (Pfeffer, 1981). En effet, dans le processus d'allocation des ressources, où celles-ci sont nécessairement limitées, celui qui en obtient plus que les autres maintient et intensifie presque à coup sûr son pouvoir.

(3) Accès privilégié à de l'information pertinente

L'information, c'est le pouvoir (Barber, 1966). Raven (1974), pour sa part, parle d'un pouvoir d'information (1974). Et selon Kanter (1979), un administrateur efficace doit s'intégrer aux réseaux formels et informels d'information. Pettigrew (1973) est aussi d'avis que le pouvoir dépend de la place occupée dans les réseaux de communication formelle et informelle. Selon Mintzberg (1984) ces informations sont généralement non écrites et transmises de bouche à oreille. Elles facilitent les prises de position, permettent d'identifier plus rapidement les lacunes de l'organisation et aident à établir les grandes orientations de développement.

Nous avons vu les différents fondements sur lesquels un maire peut établir son pouvoir. Restera maintenant à évaluer le pouvoir concrètement détenu par les maires de notre échantillon.

## B. L'évaluation du pouvoir

Selon Pfeffer (1981) il existe plusieurs façons d'évaluer le pouvoir détenu par des acteurs dans une organisation.

Pour notre champ de recherche plus spécifique, quatre approches ont été utilisées: institutionnelle, décisionnelle, réputationnelle et descriptive.

### 1. L'approche institutionnelle

Dans cette approche, on met en lumière les individus ou les élites qui contrôlent les institutions. Ces auteurs posent en général comme postulat que les origines sociales d'un individu jouent un rôle capital dans la détermination de ses attitudes et de ses comportements politiques. S'ils constatent, par exemple, que les dirigeants du système économique et ceux du système politique tirent tous leur origine des classes aisées et bourgeoises, ils vont en conclure que l'autonomie des deux systèmes est rompue et que ces dirigeants vont collaborer, sinon conspirer, pour l'avancement de leurs intérêts de classe (Fournier 1979).

Dans ce cadre, on a pu ainsi dire: « ***L'instance municipale a donc pour tâche prioritaire d'appliquer au niveau local les choix nationaux pris par l'État et les classes qu'il représente en tenant compte de la spécificité sociale de la commune....*** » (Béringuer 1979 p. 217).

Une faiblesse généralement reconnue à l'approche institutionnelle est d'accorder trop d'importance aux antécédents de classe et aux institutions comme facteurs déterminants du pouvoir, et de ne pas tenir compte suffisamment du rôle des systèmes idéologiques dans l'exercice du pouvoir (Fournier 1979).

Cette faiblesse a également été soulignée par Roggemans (1979): qui a trouvé que les intérêts défendus par les partis politiques divergeaient parfois de beaucoup selon que l'on se situe au niveau national ou local.

Enfin, Foubert et al. (1979) résument bien le rôle de l'idéologie en écrivant: « *La réalité du pouvoir ne saurait être locale, alors que l'idéologie dominante n'est ni locale ni régionale ni nationale ni étrangère mais se contente d'être et de peser de tout son poids sur la conscience individuelle et collective, alors que l'économie locale devient progressivement l'expression des firmes multinationales ou au mieux des grandes sociétés nationales...* » (p.131).

Autrement dit, ce que Foubert (1979) constate, c'est que les hommes d'affaires, «la grande bourgeoisie», ne sont pas obligés d'avoir recours aux sources de pouvoir qu'ils trouvent dans les institutions (y compris les municipalités) puisqu'ils ont réussi dans une grande mesure à pénétrer la société toute entière de leur idéologie et à réaliser un accord fondé sur leurs valeurs particulières.

D'autres auteurs ont essayé d'évaluer le pouvoir en adoptant une autre approche qualifiée de décisionnelle.

## 2. L'approche décisionnelle

Cette approche consiste à envisager une décision particulière et à déterminer quels sont les individus ou groupes qui ont contribué non seulement à ce qu'elle soit prise mais aussi à en fixer la portée. En théorie, la méthode est fort simple, mais en pratique, elle comporte de grandes difficultés.

La principale est de classer les décisions selon leur importance. De nombreuses études sur les influences que subit le pouvoir ont été rejetées pour avoir accordé trop d'importance à des problèmes secondaires. Ainsi,

celle de Robert Dhal réalisée en 1961 sur le pouvoir de la collectivité de New Haven a été critiquée par certains parce que l'auteur aurait analysé des décisions qui n'étaient pas essentielles aux intérêts des milieux des affaires. On a prétendu plus spécifiquement que toutes les décisions importantes pour les hommes d'affaires se prenaient au niveau national et non au niveau local (Bachrach, 1970 : voir Fournier, 1976).

De plus cette approche est rendue encore moins sûre par la notion de non-décision. Bachrach et Baratz (1970) ont soutenu qu'une idée politique doit surmonter de nombreux obstacles avant de devenir une décision ou un changement réel. Cependant, les valeurs et le système idéologique de la collectivité de même que des facteurs qui tiennent aux institutions, peuvent empêcher une idée de jamais atteindre les processus de décision. De fait, Bachrach et Baratz ont élargi la notion classique de pouvoir en y ajoutant celle de non-décision: **«Il y a exercice de pouvoir lorsque "A" participe à la prise d'une décision qui affecte "B"... (Mais) il y aussi exercice du pouvoir lorsque "A" consacre ses énergies à créer ou à renforcer des valeurs sociales et politiques et des comportements sociaux qui limitent la portée de l'activité politique à l'étude, en public, des seuls problèmes qui sont relativement inoffensifs pour lui-même.»** (Bachrach et Baratz, 1970, voir Fournier, 1976, p. 274).

Enfin, l'étude des décisions particulières comporte d'autres difficultés en ce qu'elle se situe hors d'un cadre historique. L'analyse du processus décisionnel doit porter sur de nombreuses décisions réparties sur une longue période et tenir compte de l'effet cumulatif de ces décisions. On ne peut se contenter d'analyser les répercussions d'une série de décisions dans un domaine particulier; il faut étudier dans plus d'un domaine. C'est le seul moyen de généraliser sur l'influence d'un groupe au sein des structures du pouvoir.

### 3. L'approche réputationnelle

Développée par Hunter (1952) cette méthode essaie de déterminer quels sont les leaders et quelle est la configuration de la structure du pouvoir. Il s'adresse dans ce but aux dirigeants les plus importants des organisations locales (conseil municipal, chambre de commerce etc.) et leur demande d'élaborer une liste de ceux qui, selon eux, gouvernent. Puis il recourt à un certain nombre d'experts qui sont chargés de choisir, dans chacune des listes, les dirigeants dont le pouvoir serait, selon eux, décisif. Il obtient un assez fort chevauchement d'une liste à l'autre, ce qui l'autorise à conclure que: **«les hommes d'affaires sont les dirigeants de la communauté à Regional City comme ils le sont dans d'autres villes»** (Hunter, 1952, p. 82).

La principale critique de cette approche vient du fait que ce que détermine les juges n'est pas tant le pouvoir que possède un individu lorsqu'il agit, que la réputation qu'il a de le détenir. On peut apprendre qui a de l'influence, mais on ignore dans quelle mesure cette influence se transforme en pouvoir réel.

Ce coup d'oeil sur ces trois approches montre bien qu'il n'est pas facile d'élaborer une méthodologie entièrement satisfaisante. Aussi n'est-il pas rare de retrouver des études sur le sujet s'en tenant seulement à un niveau plus descriptif, soit des monographies. Du moins on ne retrouve que ce genre d'étude dans le champ plus spécifique du pouvoir politique rural.

### 4. L'approche descriptive

La dernière connue est celle de Alain Faure dont l'objectif était de dresser le portrait robot du «petit» maire entrepreneur cherchant à dynamiser sa commune par ses initiatives de développement (Faure 1989).

Essentiellement, son travail a consisté à rencontrer et observer des maires de petites communes de la région de Rhône-Alpes et à en décrire les caractéristiques.

Par exemple: *«Une commune de 400 habitants en Isère...se lance depuis quelques années dans une politique ambitieuse de redressement économique. Son maire possède plusieurs « lieux » de concertation indépendants les uns des autres. La forêt constitue une grande richesse locale. Aussi, la commune a racheté une scierie en perte de vitesse. Pour la gérer, le maire traite avec une équipe de professionnels de la commune indépendants du Conseil municipal, avec l'office national des forêts, et avec le marché de vente aux enchères de Grenoble etc...»* (Faure, 1989, p. 140).

D'autres auteurs ont également fait des études descriptives de petites municipalités, qui, souvent se résument à la description de projets innovateurs initiés et menés à bien par les partenaires locaux. Par exemple Limouzin (1983): *«Ces différents exemples que nous avons sélectionnés parmi beaucoup d'autres de même type montrent bien que c'est au niveau local - celui de la commune - qu'il faut se placer si l'on veut porter un coup d'arrêt au déclin de l'espace rural... Tous les exemples que nous avons analysés montrent que la réussite est, avant tout, conditionnée par la prise en charge de l'aménagement par les ruraux eux-mêmes.»* (p. 560)

L'idée sous-jacente à la plupart de ces descriptions étant de faire l'apologie d'une nouvelle génération d'intervenants locaux productifs et innovateurs dans le sillage du "small is beautiful", les intervenants pouvant être, selon le cas, des animateurs sociaux, des maires, des petits entrepreneurs, des fonctionnaires du développement régional...

Le principal désavantage de cette approche est d'avoir des conclusions difficilement généralisables et donc de rester à un niveau plus

exploratoire. Cependant elle est utile pour déterminer certaines pistes qui peuvent être vérifiées suivant une méthodologie de validation empirique.

Cette discussion méthodologique montre que les critères de choix d'une méthode sont directement liés à l'objet de l'étude et, qu'en conséquence, les méthodes peuvent varier selon l'objet. Idéalement, pour faire le tour complet de l'objet, il faudrait, dans notre cas, utiliser les quatre méthodes simultanément. Cependant, comme nous le verrons dans le prochain chapitre, de nombreuses contraintes font en sorte qu'il faut se limiter.

## CHAPITRE III

### LA MÉTHODOLOGIE

#### A. Choix de l'instrument

Après avoir fait le tour de la question et bien analysé chacun des éléments, nous en venons à la conclusion qu'il nous faut éliminer les approches institutionnelle, réputationnelle et décisionnelle.

Dans le premier cas parce qu'il apparaît clairement que les maires ne forment pas, à proprement dit, un groupe ou une institution ayant une idéologie commune, ou à tout le moins, une certaine unité sur les plans de la pensée et de l'action, comme l'ont bien démontré les auteurs critiquant cette approche. Deuxièmement, même si c'était le cas, nos moyens temporels et financiers ne nous permettent certainement pas de faire une telle analyse à travers le Québec, car on ne peut se permettre de vérifier une telle théorie dans une simple étude de cas.

Dans les deux autres cas, nous devons éliminer ces approches surtout à cause des contraintes temporelles. Nous ne pouvons nous permettre, comme l'a fait Dhal et son équipe, de faire une observation longitudinale, ce qui est une condition presque essentielle si on veut s'assurer de l'importance des décisions, d'inclure la notion de non-décision et de tenir compte du cadre historique et de l'effet cumulatif des décisions, etc.

Nous adoptons plutôt la méthodologie suivante: à partir des caractéristiques des maires dynamiques décrites dans des études descriptives, nous essaierons de faire ressortir les principaux points et de vérifier quantitativement si de telles caractéristiques se retrouvent au sein de notre échantillon. En ce faisant, nous n'évacuons pas toute la problématique du pouvoir vu comme le processus de transformation de l'intention en réalité,

mais nous abordons la question davantage sous l'angle de la perception du maire face à certains indices de dynamisme, indices qui par ailleurs regroupent nécessairement des indices de pouvoir, comme nous le verrons plus loin.

Ici, nous adoptons un peu l'approche de Pfeffer (1981) qui propose l'utilisation d'indices de pouvoir: **«l'expérience indique qu'il est possible, en utilisant de nombreux indicateurs, de diagnostiquer le système de pouvoir avec une justesse raisonnable»** (p. 61).

L'objectif premier de cette étude est de voir si une partie des différences retrouvées entre les municipalités en terme de développement ne serait pas due à la personnalité et à l'action des acteurs locaux en présence et, tout spécialement, les maires à la tête de ces municipalités. De manière subjective, l'histoire récente du Québec nous donne en effet des pistes dans ce sens. Horace Boivin et le développement de Granby, Désourdy et Bromont... Nous connaissons également des exemples inverses, de petites municipalités en décroissance, contrôlées par des maires dont le seul souci est de ne pas augmenter le taux de taxe!

Un peu à la façon de Frognier (1985) qui se demande s'il n'est pas vain de s'interroger sur qui exerce le pouvoir, nous assumons que le maire dynamique possède, par essence, le pouvoir puisque ces deux termes sont semblables dans cette étude. De la même façon qu'on ne s'interroge guère sur qui exerce le pouvoir chez Power Corporation, on s'interroge plutôt sur les qualités entrepreneuriales de Paul Desmarais faisant en sorte qu'il exerce un pouvoir.

Étant donné que l'on veut mesurer des attitudes et des motivations, l'étude de cas serait peut-être plus appropriée car elle permet de mieux apprécier, entre autres, les différents mécanismes de défense sociale par

l'appréciation de l'environnement interne. Ainsi une étude de cas peut nous révéler plus facilement, par exemple, que tel maire n'est pas le principal leader de son conseil...

Cependant, nous avons utilisé une étude quantitative (questionnaire postal) pour les raisons suivantes:

Au contraire de Dhal qui s'est servi de son étude pour proposer une théorie (sur le processus décisionnel), nous voulons simplement vérifier la pertinence dans le contexte québécois de caractéristiques déjà décrites dans d'autres études.

De plus nous faisons l'hypothèse du «toutes choses étant égales par ailleurs» i.e.: toutes les régions (et par conséquent les localités composantes) possèdent à peu près les mêmes ressources: mêmes commissariats industriels régionaux, mêmes chambres de commerce, les mêmes fonctionnaires du ministère de l'Industrie et du commerce, les mêmes programmes gouvernementaux, les C.A.E., les G.S.I.J., les B.F.D., l'O.P.D.Q., les mêmes services d'éducation. Bref, des ressources humaines, matérielles et physiques à peu près semblables. Sur l'ensemble, la loi de la moyenne devant jouer, toutes ces variables indépendantes s'annulent et nous pensons que l'on peut «valoriser» la variable maire. Or pour cela il faut compter sur la loi des grands nombres.

Donc, pour ces raisons, la technique utilisée sera un questionnaire postal à l'ensemble de l'univers étudié soit les quelques 250 municipalités de 1 500 à 3 000 habitants.

#### B. L'univers étudié

Nous laissons tomber les municipalités de moins de 1 500 pour éviter les municipalités dites de paroisse qui sont presque exclusivement agricoles et peu préoccupées par le développement économique (ne serait-ce qu'à cause du

zonage agricole qui interdit l'usage industriel en zone agricole) et, d'autre part, parce qu'il faut un certain seuil de population et de budget que ces municipalités n'ont généralement pas. Ainsi le budget moyen d'une municipalité de 1 000 habitants est de 363 \$ per capita comparé à 487 \$ pour une municipalité de 3 000 au Québec en 1988.

D'autre part, nous éliminons les municipalités de plus de 3 000 parce que nous voulons limiter notre étude à la petite dimension et ce, pour une question de détermination de pouvoir. Plus une municipalité est populeuse, plus il y a de personnes susceptibles d'exercer un certain pouvoir, notamment au niveau administratif de la municipalité, donc de peut-être diluer les relations entre les différentes caractéristiques du maire et l'implication de la municipalité dans son développement économique.

Le ministère des Affaires municipales dénombre en 1989, 258 municipalités ayant entre 1 000 et 3 000 de population.

Les 253 questionnaires, postés dans la dernière semaine d'août 1990 furent précédés d'une lettre annonçant le questionnaire, demandant la collaboration des maires et les assurant de la confidentialité de l'étude. Nous avons exclus volontairement deux municipalités (Baie James et Mistassini) en raison de leur caractère exceptionnel. De plus, trois autres municipalités furent oubliées dans la liste informatisée d'envoi (Robertsonville, St-Joseph du Lac et Tourelle).

### C. Mise au point de l'instrument

Leclercq (1976) dans son étude sur 40 communes du Nord-Est de la France a demandé à ces maires et à environ 350 citoyens quelles étaient les qualités idéales pour un maire et comment ils voyaient le rôle du maire à l'avenir? Selon ses conclusions, le profil d'un maire idéal serait le suivant:

- 1- Etre «apolitique» (être le maire de tous pas seulement des amis).

- 2- Etre dynamique et penser à l'avenir (être entreprenant).
- 3- Concilier chacun et tous, être aimable avec tout le monde.
- 4- Etre compétent, avoir beaucoup de connaissances.
- 5- Etre bon administrateur et bon gestionnaire.
- 6- Avoir des relations bien placées.
- 7- Le côté «public-relations» (savoir s'exprimer, se présenter).
- 8- Etre réalisateur et volontaire (faire moins de promesses non tenues).
- 9- Etre dévoué.
- 10- Etre intègre et honnête.
- 11- Personnage sacré (au sens de «séparé», avec pouvoir quasi-magique).
- 12- Etre près de ses électeurs et connaître leurs problèmes.

La plupart des autres études sur le sujet, comme nous le verrons plus loin, recoupe plus ou moins ces caractéristiques. Celles qui reviennent le plus souvent et qui nous semble les plus représentatives ont trait à 1) LA COMPÉTENCE, 2) L'EXISTENCE D'UN RÉSEAU RELATIONNEL ET 3) LA VOLONTÉ D'AGIR.

En faisant un parallèle entre ces trois caractéristiques et celles déjà énoncées par différents auteurs sur le pouvoir, on s'aperçoit que ces caractéristiques reviennent à un maire qui a du pouvoir. En effet la compétence fait référence à la dimension reliée à la personne et à l'expertise, tandis que l'existence d'un réseau relationnel résume (un peu simplement toutefois) la notion d'opportunité déterminée par Mintzberg (1986) dans ses fondements du pouvoir. Pour ce qui est de la volonté d'agir, cette variable est soulignée par tous les auteurs comme déterminante dans l'appropriation de pouvoir : *«La motivation est déterminante et se traduit par la volonté de s'engager dans la recherche et dans l'exercice du pouvoir, sans hésitation et sans répugnance. Le cadre tenace qui n'abandonne jamais, qui prend des initiatives, qui veut progresser et qui s'adapte facilement aux diverses*

*situations a la motivation nécessaire à l'exercice du pouvoir»* (Laurin, 1989, p. 263-264).

Pour évaluer l'atteinte de ces différentes caractéristiques, nous nous servirons, d'une part, de la théorie sur le pouvoir et, d'autre part, des caractéristiques énoncées par les différentes études descriptives. Par exemple, l'existence d'un réseau relationnel est décrite comme importante par différentes études descriptives sur les maires, mais on demeure à un niveau primaire. Ex. «le maire monte» à Paris... Les différentes théories sur le pouvoir vont plus loin, on parle d'accès privilégié à des personnes, des ressources, à de l'information pertinente, des réseaux formels et informels de communication, etc.

Donc, pour autant qu'il est possible de le faire, nos indicateurs tiendront compte de ces deux approches.

De façon plus spécifique, les sources d'inspiration pour la formulation de nos questions ont été les suivantes:

Pour les coordonnées socio-économiques, nous avons utilisé, presque mots à mots, les questions proposées par Tardy (1982) dans son étude sur les mairesses québécoises.

Pour la mesure des attitudes, nous nous sommes inspirés principalement de Leclercq (1976) et de Laurin (1989). Les indicateurs empruntés de Leclercq ont trait surtout à la détermination de l'existence d'un réseau relationnel et ceux de Laurin, la détermination de la compétence, principalement les indicateurs de pénétration du flux de travail et du fait d'être difficilement remplaçable.

Une première ébauche d'un questionnaire a été analysé et corrigé par un maire, un ex-maire et un directeur général de M.R.C. Nous n'avons pas jugé

bon de faire d'autres pré-test, étant donné que près des trois-quart des questions provenaient d'études sérieuses et pertinentes à notre sujet.

Le questionnaire (annexe A) comprend 37 questions la plupart fermées avec des choix de réponse ou des ordres de priorités à établir et des grilles de type Likert. Il s'agit de mesurer l'attitude des maires à travers une série d'énoncés et de mises en situation et la somme des scores obtenus pour chaque énoncé constitue la mesure de l'attitude.

La principale difficulté fut d'évaluer le poids respectif des différents indicateurs dans la détermination de ces trois grandes caractéristiques. Autrement dit, le volontarisme est-il plus important que la compétence et si oui de combien? Aucune étude n'a jamais traité de ce sujet en particulier.

Bref, en ce domaine, notre expérience, ou plutôt notre intuition en valant bien d'autres, nous proposons d'évaluer sur un total de 100 points, la compétence à 60 points, la possession d'un réseau relationnel à 20 points et le volontarisme également à 20 points. De toute façon, la somme étant égale à l'addition des parties, il ne faut pas se formaliser outre mesure puisque c'est la somme qui, tout compte fait, est la plus importante.

#### D. Description des données

118 maires ont répondu au questionnaire pour un taux de réponse de 47%, ce qui est en fin de compte très valable pour ce genre de questionnaire. Chaque questionnaire était numéroté, de sorte que nous connaissons la provenance exacte des réponses. Ceci nous a permis de faire les regroupements suivants:

##### 1. Répartition géographique des municipalités

A la lumière du tableau 1, on peut voir que les codes géographiques (chaque municipalité du Québec possède un code de 5 chiffres dont les deux

premiers font référence à l'une ou l'autre des 75 divisions québécoise de recensement et les trois derniers à la subdivision de recensement) numéros 0-10 et numéros 90-99 sont sur-représentées et que la division numéros 10-20 est sous-représentée. Cependant, globalement toutes les divisions de recensement sont présentes et nous ne croyons pas que les écarts soient tels que la validité de l'échantillon soit compromise. Malheureusement, les divisions de recensement n'ont aucun lien avec les régions administratives du Québec, aussi est-il difficile d'établir la correspondance géographique. Ce recouplement pourrait toujours être fait puisque nous possédons le nom des 118 municipalités, il ne reste qu'à les situer sur une carte, région par région. Cette information ne nous étant pas vraiment utile, nous l'avons laissé tomber.

Tableau 1  
Répartition géographique des municipalités

| Division de recensement | Total de l'univers | Total des réponses | Poids de l'échantillonnage |
|-------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------|
| numéros 0-10            | 27                 | 17                 | 1,35                       |
| numéros 11-20           | 19                 | 7                  | 0,79                       |
| numéros 21-30           | 32                 | 13                 | 0,87                       |
| numéros 31-40           | 32                 | 12                 | 0,80                       |
| numéros 41-50           | 23                 | 10                 | 0,93                       |
| numéros 51-60           | 33                 | 14                 | 0,91                       |
| numéros 61-70           | 34                 | 17                 | 1,08                       |
| numéros 71-80           | 23                 | 11                 | 1,02                       |
| numéros 81-90           | 10                 | 4                  | 0,86                       |
| numéros 91-99           | 20                 | 13                 | 1,39                       |
| Total                   | 253                | 118                | 10,00                      |

## 2. Répartition démographique des répondants

La répartition démographique des répondants est la suivante:

Tableau 2  
Répartition démographique des municipalités

| Tranche de population | Total de l'univers | Total des répondants | Poids de l'échantillonnage |
|-----------------------|--------------------|----------------------|----------------------------|
| 1 500 - 2 000         | 133                | 59                   | 0,96                       |
| 2 001- 2 500          | 74                 | 40                   | 1,17                       |
| 2 501 - 3 000         | 46                 | 19                   | 0,87                       |
| Total                 | 253                | 118                  | 3,00                       |

Tout comme la répartition géographique, on peut être relativement satisfait du taux de réponse obtenu dans chaque sous-catégorie de population, puisque les écarts entre chaque tranche, par rapport à l'univers, ne sont pas vraiment significatifs.

## 3. Caractéristiques socio-économiques des municipalités

Le Gouvernement du Québec publie annuellement un indice sur 100 de la richesse foncière, de l'effort fiscal des contribuables et des dépenses per capita des municipalités québécoises. La moyenne étant 100, une municipalité avec une richesse foncière de 140 par exemple signifie que la valeur de son évaluation per capita est 1,40 fois plus élevée que la moyenne québécoise. Pour ces trois indices (base: 1989), nous verrons maintenant où se situent nos municipalités entre 1 500 et 3 000 de population et celles ayant répondu au questionnaire.

a. Richesse foncière

Le premier indice retenu est celui de la richesse foncière:

Tableau 3  
Richesse foncière des municipalités

| Richesse foncière | %/253 ensemble | %/118 réponses |
|-------------------|----------------|----------------|
| 30-50             | 12%            | 14%            |
| 51-70             | 34%            | 43%            |
| 71-90             | 27%            | 18%            |
| 91-110            | 14%            | 14%            |
| 111-130           | 6%             | 5%             |
| 131-150           | 3%             | 1%             |
| 151-170           | -              | -              |
| 171-190           | 1%             | 3%             |
| 191-250           | 2%             | 3%             |
| 251 et plus       | 1%             | 1%             |
| Moyenne           | 83,28          | 81,87          |

Un premier survol nous montre d'abord que les municipalités de notre univers et de notre échantillon sont en dessous de la moyenne provinciale pour ce qui est de la richesse foncière, même si les municipalités beaucoup plus riches (150 et plus) sont légèrement sur-représentées dans notre groupe de 118 répondants. Tout compte fait, on peut cependant dire que les différences entre l'échantillon et l'univers demeurent somme toute assez faible.

b. Effort fiscal

Le deuxième indice retenu est celui de l'effort fiscal:

Tableau 4  
Effort fiscal des municipalités

| Effort<br>fiscal | % Ensemble<br>/253 | % Répondants<br>/118 |
|------------------|--------------------|----------------------|
| 10-30            | 11%                | 6%                   |
| 31-50            | 23%                | 20%                  |
| 51-70            | 23%                | 24%                  |
| 71-90            | 22%                | 26%                  |
| 91-110           | 10%                | 12%                  |
| 111-130          | 8%                 | 10%                  |
| 131-150          | 1%                 | 2%                   |
| 151-170          | -                  | 1%                   |
| 171 et plus      | 1%                 | 1%                   |
| Moyenne          | 67,69              | 72,78                |

Ce deuxième indice est un peu la contrepartie du premier. Si la richesse foncière est plus basse, il est peut-être normal de retrouver un effort fiscal un peu plus élevé. Ceci dit, il n'y a quand même pas des différences telles qu'elles pourraient remettre en question la validité de l'échantillon.

c. Dépenses per capita

Le dernier indice utilisé est celui des dépenses per capita des municipalités.

Tableau 5  
Dépenses per capita des municipalités

| Dépenses /capita | %/253 ensemble | %/118 répondants |
|------------------|----------------|------------------|
| 10-30            | 24%            | 16%              |
| 31-50            | 44%            | 47%              |
| 51-70            | 15%            | 17%              |
| 71-90            | 12%            | 12%              |
| 91-110           | 3%             | 5%               |
| 111-130          | 1%             | -                |
| 131 et plus      | 2%             | 3%               |
| Moyenne          | 49,41          | 51,87            |

Ce troisième indice confirme vraiment, à notre avis, le fait que la structure des municipalités échantillonnées n'est pas vraiment différente de celle de l'univers puisque, encore une fois, nous ne pouvons retrouver des différences notables entre les deux groupes.

4. Caractéristiques socio-économique des maires

Concernant le profil socio-économique des maires, nous obtenons les résultats suivants:

a. Sexe

On n'est guère surpris de voir que seulement 13 femmes sur 118, soit 11% de nos répondants sont des femmes.

b. Age

La moyenne d'âge des répondants est de 49,4 ans selon la distribution suivante:

Tableau 6  
Distribution de l'âge des maires

| Distribution de l'âge | % Tous les répondants |
|-----------------------|-----------------------|
| 20-30 ans             | 1,6%                  |
| 31-40 ans             | 11,9%                 |
| 41-50 ans             | 40,7%                 |
| 51-60 ans             | 38,1%                 |
| 61 ans et plus        | 7,7%                  |
| Moyenne               | 49,4                  |

Par rapport à l'ensemble de la population, cela démontre que les maires sont un peu plus vieux que la moyenne générale. Ceci est évident puisqu'on n'est pas, en général, élu maire avant d'être connu et apprécié de la population, ce qui demande un certain temps.

c. Scolarité

La distribution de scolarité des répondants est présentée au tableau 7. De façon générale les maires apparaissent comme étant particulièrement scolarisés, au delà de 40% ayant suivi des études universitaires.

Tableau 7  
Niveau de scolarité des maires

| Niveau de scolarité      | % total sur 118 |
|--------------------------|-----------------|
| Primaire                 | 6,8%            |
| Secondaire général       | 27,1%           |
| Secondaire professionnel | 5,9%            |
| Collégial général        | 7,6%            |
| Collégial professionnel  | 11,0%           |
| Certificat universitaire | 13,5%           |
| Baccalauréat             | 19,5%           |
| Maîtrise et doctorat     | 6,8%            |

d. Expérience

Le nombre d'années d'expérience comme maire des répondants est le suivant:

Tableau 8  
Années d'expérience des maires

| Expérience     | % total |
|----------------|---------|
| 1 an           | 22%     |
| 2 ans          | 7%      |
| 3 ans          | 14%     |
| 4 ans          | 9%      |
| 5-9 ans        | 27%     |
| 10-14 ans      | 8%      |
| 15-19 ans      | 10%     |
| 20-24 ans      | 2%      |
| 25 ans et plus | 1%      |

Ce qui étonne le plus dans le tableau 8 est le pourcentage élevé de répondants ayant moins d'un an l'expérience. Ceci soulève une interrogation à savoir s'il s'agit d'un taux de roulement normal ou d'un pourcentage plus élevé de «jeunes maires» qui ont répondu à notre questionnaire? Malheureusement, nous ne pouvons comparer ces chiffres avec ceux de l'univers, ces données n'étant pas disponibles au ministère des Affaires municipales.

e. Profession ou occupation des maires

Nous avons divisé la structure occupationnelle des répondants selon 12 catégories tirées d'une étude de Bariteau (1985) portant sur la structure des classes sociales dans trois municipalités du Québec. L'avantage de prendre ce point de référence provient du fait que cet auteur a fait ressortir la même structure pour l'ensemble du Québec. Le tableau 9 permet de comparer nos maires avec l'ensemble du Québec.

Tableau 9  
Structure occupationnelle des maires

| Structure occupationnelle                        | Nombre de maires | % municipalités | % Québec |
|--|------------------|-----------------|----------|
| Employeurs                                       | 3                | 2,6%            | 3,6%     |
| Cadres supérieurs                                | 4                | 3,4%            | 0,5%     |
| Cadres intermédiaires                            | 10               | 8,5%            | 5,9%     |
| Surveillants, contremaîtres                      | 5                | 4,3%            | 5,1%     |
| Professionnels salariés et techniciens assimilés | 32               | 27,4%           | 12,7%    |
| Policiers et militaires                          | 1                | 0,9%            | 0,9%     |
| Employés   | 6                | 5,1%            | 3,4%     |
| Ouvriers   | 1                | 0,9%            | 27,6%    |
| Travailleurs autonomes                           | 33               | 28,2%           | 3,9%     |
| Travailleurs familiaux non rémunérés             | 5                | 4,3%            | 0,6%     |
| Membres du clergé                                | 0                | 0,0%            | 0,4%     |
| Autres   | 3                | 2,6%            | 4,1%     |
| Retraités  | 14               | 11,9%           | (?)      |

Ce qui ressort en premier du tableau 9 est certainement le nombre important de travailleurs autonomes (agents d'assurance, agriculteurs, petits commerçants...) retrouvé chez les maires par rapport à la population. Le fait que ces catégories de travailleurs possèdent des horaires plus flexibles et rencontrent généralement plus de monde est sûrement une explication plausible de ce fort taux. Les mêmes observations pourraient être utilisées pour

expliquer les plus forts taux d'employeurs retrouvés chez les maires. Par ailleurs, un plus fort taux de professionnels et de techniciens assimilés (enseignants, fonctionnaires...) s'explique peut-être par la plus forte scolarisation, la plus grande facilité de s'exprimer et une bonne image parmi la population.

f. Le revenu annuel des maires

Le revenu annuel moyen des maires interrogés se situent dans la fourchette entre 35 000 \$ et 45 000 \$ avec la distribution suivante:

Tableau 10  
Le revenu annuel des maires

| Tranches de revenus | Pourcentage échantillon |
|---------------------|-------------------------|
| 25 000 et moins     | 19,5%                   |
| 25 000 - 35,000     | 18,6%                   |
| 35 000 - 45,000     | 22,9%                   |
| 45 000 - 55,000     | 15,3%                   |
| 55 000 et plus      | 23,7%                   |

Les revenus au-dessus de la moyenne reflètent bien ici la structure occupationnelle des maires qui est fort différente de celle de la population active. Par ailleurs, le taux assez élevé des revenus en deçà de 25 000 \$ s'expliquent en grande partie par le nombre de retraités (9) et par le nombre de travailleurs autonomes dont un certain nombre ont déclaré avoir moins de 25 000 \$ de revenu. Il faudrait voir dans ces cas précis si la déclaration est vraiment fiable.

g. Nombre d'années de résidence dans la municipalité

Finalement, nous avons demandé aux maires depuis combien de temps ils résidaient dans leur municipalité. Sans grande surprise, le temps moyen est de 35,52 années ce qui, comparé à l'âge moyen de 49,4 ans, nous donne un rapport de 0,719. Seulement 4 de nos répondants demeurent depuis

moins de 5 ans dans leur municipalité et 4 autres entre 5 et 10 ans. 93% sont donc résidents depuis plus de 10 ans. Force est donc de constater que les maires ne sont pas les gens les plus mobiles.

#### E. Conclusion

Cette description sommaire des données recueillies démontre qu'il y a peu de différences entre l'univers et notre échantillon de municipalités retenues pour cette recherche. Pour ce qui est des maires, il est plus difficile de comparer puisqu'il n'existe pas de données socio-démographiques pour l'ensemble de l'univers. Ce que l'on peut affirmer cependant c'est que la diversité des répondants sur des variables comme l'âge, la scolarité, l'expérience, la profession et les revenus nous approche, au départ, d'une meilleure fidélité de l'instrument de mesure puisqu'on ne semble pas retrouver une caractérisation particulière de nos répondants.

## CHAPITRE IV

### CARACTÉRISTIQUES DES MAIRES A IDENTIFIER

#### A. La compétence mayorale

Dans notre univers, la mairie ne justifie pas une occupation à plein temps. Tout citoyen peut en théorie s'y retrouver s'il se fait élire. Il n'y a donc pas de barrière à l'entrée qu'elles soient académiques ou professionnelles si ce n'est la compétence. Nous aborderons cette question de compétence sous trois grands volets:

1. l'habitude de gérer des problèmes complexes,
2. la sociabilité,
3. la capacité d'animation socio-économique.

#### 1. L'habitude de gérer des problèmes complexes

Selon Faure (1988) un maire capable (ou compétent) est un maire qui a, par son expérience professionnelle, l'habitude de gérer des problèmes complexes. En effet, le petit maire se retrouve souvent avec une administration municipale des plus restreintes. Il doit donc faire office bien souvent de gérant municipal, «lobbyiste» gouvernemental, responsable du budget municipal, responsable des travaux publics, être en relation avec les différentes firmes d'ingénierie, avec les fonctionnaires des différents ministères en plus de présider le conseil... De plus, il doit être en mesure de «naviguer» malgré les contraintes: exode rural, querelles de clocher, marché insuffisant, éloignement des centres, etc.

Les indicateurs choisis pour déterminer l'habileté à gérer des problèmes complexes sont de deux ordres: premièrement, la quantité et la qualité des dossiers traités par le maire et deuxièmement, l'expertise acquise.

a. Quantité et qualité des dossiers

On doit prendre en compte la quantité et la qualité des dossiers traités. En effet un maire au centre des interactions avec plusieurs autres intervenants a un pouvoir plus grand que celui qui est isolé.

Par exemple, un maire siégeant sur différents comités nationaux mis en place par le Gouvernement possède à priori cette compétence «reconnue» puisqu'il a été choisi pour siéger sur ces comités. D'autre part, le fait de siéger lui apporte encore plus d'habiletés à cause des nouvelles informations recueillies, des nouveaux contacts, etc. Un peu comme la «saucisse Hygrade»... plus un maire a des habiletés, plus il a de chances d'en acquérir de nouvelles...

Pour analyser cette dimension, nous avons choisi les indicateurs suivants:

(1) Poste occupé à la M.R.C.

Nous nous en sommes tenus à cet organisme, plutôt que de poser une question ouverte où le maire aurait pu nous décrire les différents postes occupés (U.M.R.C.Q., U.M.Q., Commissariat industriel régional, régies diverses, etc.). D'une part, parce qu'on est certain que tous les maires siègent obligatoirement à la M.R.C. et, d'autre part, il nous aurait été difficile d'analyser l'importance et l'implication d'un maire dans des organismes quelconques dont la structure et le fonctionnement pourraient nous être inconnus.

Nous avons considéré deux niveaux de participation. Le fait d'être membre seulement ne donnait aucun point, le fait d'être préfet donnait 2 points.

A l'analyse cependant, cet indicateur peut receler deux biais pouvant être importants. D'une part, un nouveau maire élu depuis une ou deux années seulement n'a pratiquement aucune chance d'être nommé préfet ou même sur le comité exécutif. D'autre part, d'autres éléments peuvent entrer en ligne de compte lors de l'élection au comité exécutif (alliances géographiques, principe d'alternance, poste protégé pour la municipalité la plus peuplée, etc.) faisant en sorte que la compétence n'est peut-être qu'un élément parmi d'autres dépendant de la situation de chaque M.R.C.

Il ressort des réponses reçues que 10% des répondants sont préfets ou vice-préfets, 30% sont membres du comité exécutif et finalement 60%, n'ont aucun poste en particulier. Ce qui traduirait assez bien la réalité, puisqu'en prenant une moyenne de 10 municipalités par M.R.C., il y aurait un président, 3 membres de l'exécutif et 6 membres seulement.

## (2) Diversité des dossiers traités

Plus une personne est impliquée dans une multitude d'actions, plus elle a des chances d'obtenir les atouts nécessaires à l'exercice du pouvoir. Le problème avec cet indicateur ne provient donc pas de sa pertinence que de la façon d'en faire une évaluation pertinente. Tout dépend de la façon dont chacun analyse sa tâche.

Prenons le cas de l'implantation d'un réseau d'aqueduc dans une rue quelconque. Pour un, cette implantation sera un dossier tandis que pour un autre, plusieurs dossiers: analyse de la demande, analyse budgétaire du projet, analyse technique de faisabilité, demande de soumission, analyse du règlement d'emprunt, engagement de la firme d'ingénieur responsable des travaux, etc. Pourtant c'est le même dossier...

Pour l'indicateur comme tel, nous donnions 1 point à celui qui répondait avoir assez ou très souvent des dossiers diversifiés et aucun point à celui qui répondait rarement ou quelquefois.

62 maires, ou 53% des répondants ont dit avoir très souvent des dossiers diversifiés. 35% assez souvent et 12% nous ont répondu avoir quelquefois des dossiers diversifiés. Aucun n'a répondu en avoir rarement. La grande majorité des maires nous semblent donc avoir la diversité d'informations nécessaires et requises à leur tâche, si on se fie au haut taux de répondants, plus de 85% disant avoir souvent ou très souvent des dossiers diversifiés.

(3) Le fait d'être consulté sur des dossiers

Le fait d'être consulté par des gens sur différents dossiers est, à notre avis, un des bons indicateurs du pouvoir d'expertise. Évidemment, cet indicateur ne peut être le seul utilisé puisqu'il y a également toute la dimension de sociabilité pouvant interférer sur le nombre de «consultations». Le charisme et l'image que projette le maire peuvent également jouer un rôle sur le fait d'être plus ou moins consulté...

Cet indicateur nous apparaissant un peu plus important que le dernier, nous donnions 2 points à celui qui répondait très souvent, 1 point à la réponse assez souvent et aucun point au maire ayant coché rarement ou quelquefois.

Il ressort des réponses reçues que la très grande majorité sont consultés d'assez souvent (47%) à très souvent (26%). Le quart ont répondu quelquefois et seulement 2% rarement.

Encore ici, le pourcentage de maires consultés est relativement élevé. En effet près de 75% des répondants sont consultés d'assez souvent à très souvent.

Globalement sur cet indicateur portant sur la quantité et la qualité des dossiers, nous avons multiplié par 2,5 le total des points obtenus pour obtenir un score maximum de 10:

Tableau 11  
Quantité et qualité des dossiers traités par les maires

| Points obtenus | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| 3,5            | 20%         |
| 5,0            | 10%         |
| 6,0            | 36%         |
| 7,5            | 5%          |
| 8,5            | 27%         |
| 10,0           | 2%          |

Nous reviendrons plus loin sur l'analyse de ces résultats, nous contentant de noter au passage que les maires ne forment pas un ensemble homogène et qu'on retrouve même une assez grande diversité entre eux. Ainsi, près de 30% n'obtiennent pas la «note de passage» (moyenne de 5,69) alors qu'à peu près le même pourcentage ont un score presque parfait.

b. L'expertise mayorale

Pour analyser cette deuxième dimension de l'habileté à gérer des problèmes complexes, les indicateurs suivants ont été privilégiés:

(1) La scolarité

On comprendra bien, ici, qu'un maire possédant une maîtrise en administration, a beaucoup plus de chances de posséder les habiletés nécessaires à comprendre et gérer des problèmes complexes.

Au niveau de l'évaluation, nous avons considéré trois niveaux. Un détenteur d'un certificat universitaire et plus obtenait deux points, la scolarité collégiale valait un point, et aucun point n'est attribué pour le secondaire et le primaire.

Cela nous donne les résultats suivants:

Tableau 12  
Regroupement selon la scolarité des maires

| Primaire<br>et secondaire | Collégial | Universitaire |
|---------------------------|-----------|---------------|
| 40%                       | 19%       | 41%           |

Par rapport à la population on remarque au départ que le nombre de diplômés universitaires est beaucoup plus grand. Ce phénomène de sur-représentation est banal et, à notre avis, ne demande pas plus d'explications supplémentaires.

(2) L'expérience professionnelle

Dans ce cas, cet indicateur est beaucoup moins facile d'interprétation puisque les éléments sont moins homogènes. Un technicien en foresterie est-il mieux en mesure de par son expérience de comprendre des problèmes complexes qu'un enseignant du primaire, cela ne va pas nécessairement de soi. Aussi, ces indicateurs seront regroupés de façon tout à fait «empirico-subjective» en trois grandes catégories:

- a) Les employeurs et/ou cadres supérieurs se voyaient octroyer 2 points.
- b) La petite bourgeoisie nouvelle (cadres, professionnels, commerçants, techniciens assimilés...) se voyaient octroyer un point.
- c) Les travailleurs (employés, ouvriers, travailleurs familiaux...) n'avait aucun point.

Ceci dit, nous émettons l'hypothèse que la catégorie travailleur est moins en mesure, par son expérience professionnelle, de comprendre et gérer des problèmes complexes que les deux premières catégories. Nous supposons également qu'un employeur et/ou un travailleur autonome possède plus d'expérience de gestion de situations complexes que la catégorie médiane. Il nous semble que c'est le plus loin que nous pouvons aller et même là c'est un peu en marchant sur des oeufs que nous émettons cette hypothèse.

Globalement les résultats suivants furent obtenus:

Tableau 13  
Expérience professionnelle des maires

| Employeurs<br>Cadres supérieurs | Nouvelle<br>petite<br>bourgeoisie | Travailleur |
|---------------------------------|-----------------------------------|-------------|
| 8%                              | 82%                               | 10%         |

Par ailleurs, 14 répondants, nous ont déclaré être retraités sans identifier leur occupation lorsqu'ils étaient actifs. A ce niveau, il y a donc un oubli au niveau du questionnaire qui ne demandait pas de préciser l'occupation dans ce cas.

A un niveau plus général il n'y a pas grande surprise à voir le haut taux de maires provenant de la nouvelle petite bourgeoisie et le taux très bas de travailleurs.

Nous ne nous attarderons pas plus sur ce phénomène déjà bien connu et explicable par beaucoup de facteurs.

(3) Le nombre d'heures consacrées à la lecture de journaux et revues

Associé aux autres, cet indicateur, nous semble-t-il, peut être considéré comme un élément additionnel à l'expertise dans le cadre de la dimension du pouvoir reliée à la personne.

Cet indicateur est également associé à un autre complémentaire, à savoir si le maire lit des journaux et/ou revues à caractère économique. Cette catégorisation n'a pas grand chose à voir avec la caractéristique initiale à savoir l'habileté de gérer des problèmes complexes, nous en convenons bien. Cependant, nous introduisons quand même ce biais, ne perdant pas de vue l'objectif initial de cette étude, à savoir que cette capacité de gérer des problèmes complexes est un attribut d'un maire dynamique pouvant être la cause de la croissance économique de sa municipalité.

Les résultats suivants furent obtenus: 32% disent lire 6 heures et plus par semaine, 25% entre 4 et 6 heures, 35% entre 2 et 4 heures et finalement 8% nous ont répondu lire moins de 2 heures par semaine. De plus au-delà de 51 maires ou 43% des répondants ont pu bénéficier d'un «point additionnel» se disant lecteurs de journaux ou revues à caractère économique.

(4) La capacité de prévoir la nature des événements futurs

Par cet indicateur, nous essayons de déterminer la contribution du maire au fonctionnement global de sa municipalité. L'idée

étant qu'un individu capable de prévoir la nature des événements est un individu ayant plus de prises sur ces derniers. Ayant plus de prises, il a probablement plus de pouvoir, donc plus d'expertise mayorale dans le cas qui nous préoccupe. Nous avons donc demandé aux maires si leur travail comportait de façon générale des éléments prévisibles. Un point était octroyé à celui qui répondait assez souvent et très souvent et aucun aux réponses rarement et quelquefois.

Les résultats suivants furent obtenus:

Tableau 14

La capacité des maires de prévoir la nature des événements

| Rarement | Quelquefois | Assez souvent | Très souvent |
|----------|-------------|---------------|--------------|
| 4%       | 18%         | 53%           | 24%          |

On voit ici que les maires, en grande majorité semble posséder les éléments nécessaires à leurs dossiers pour en prévoir le déroulement. Le fait que la très grande majorité ait opté pour assez et/ou très souvent pose par contre un problème. Est-ce bien le reflet de la réalité ou notre question fut mal comprise ou encore mal posée? Pourtant, la même question posée à des cadres scolaires (Laurin 1989) n'avait pas semblé apporter une telle difficulté...

(5) Le recours à de l'information détenue par d'autres

Comme il y a peu d'actions à sens unique, le maire qui est en mesure d'avoir de l'information détenue par d'autres a potentiellement un atout additionnel puisqu'il a accès à plus d'informations. Et c'est bien connu, l'information a toujours été une source de pouvoir...

Aussi à la question «Devez-vous avoir recours à de l'information détenue par d'autres pour faire votre travail de maire?», 1 point était octroyé à celui ou celle qui répondait assez et très souvent et aucun aux réponses rarement et quelquefois.

Les résultats obtenus sont les suivants:

Tableau 15  
Recours par les maires à de l'information détenue par d'autres

| Rarement | Quelquefois | Assez souvent | Très souvent |
|----------|-------------|---------------|--------------|
| 9%       | 47%         | 32%           | 12%          |

Ici, il faut surtout noter le respect de la courbe de normalité, où on retrouve à peu près le même pourcentage dans les deux extrêmes, la moyenne se situant entre quelquefois et assez souvent.

(6) Rapidité de l'impact des décisions

Selon Higgins et al. (1974), la rapidité de l'impact d'un travail est un des éléments du pouvoir. Pour déterminer «objectivement» cette rapidité, il aurait fallu faire de nombreuses observations sur place de travaux et décisions comparables. Comme cela était impossible, nous avons carrément demandé aux maires leur perception personnelle sur la rapidité, en général, de l'impact de leurs décisions. C'est évidemment plus subjectif, mais non dénué de toute validité, puisqu'en général on connaît assez bien le niveau d'impact de nos décisions avec les limites que supposent les complexes d'infériorité ou de supériorité.

A cette question, la réponse «quelques jours» ou «plusieurs jours» valait 1 point et aucun point pour «quelques semaines» ou «quelques mois».

Les résultats globaux des réponses sont les suivants:

Tableau 16  
Rapidité de l'impact des décisions des maires

| Quelques jours | Plusieurs jours | Quelques semaines | Quelques mois | N.S.P. |
|----------------|-----------------|-------------------|---------------|--------|
| 11%            | 6%              | 41%               | 32%           | 10%    |

En moyenne, les réponses obtenues se situant un peu au-dessus de quelques semaines. Cependant, un nombre assez élevé nous ont répondu que cela dépendait des dossiers. On mentionnait, par exemple, les dossiers gouvernementaux où on ne possède pas un grand contrôle...

(7) Possession d'informations confidentielles

Par essence, l'information confidentielle est de l'information privilégiée et elle apporte donc à son possesseur un pouvoir additionnel.

Pour cet indicateur, nous avons demandé aux maires s'ils participaient souvent à des réunions où l'information devait, pour un certain temps, demeurer confidentielle. Un point était donné aux réponses assez et très souvent et aucun pour les réponses rarement et quelquefois. Les maires ont répondu de la façon suivante:

Tableau 17  
Possession d'informations confidentielles par les maires

| Rarement | Quelquefois | Assez souvent | Très souvent |
|----------|-------------|---------------|--------------|
| 12%      | 50%         | 30%           | 8%           |

On remarque, également ici, que la courbe des réponses est bien équilibrée avec à peu près la même proportion dans les deux extrémités. Globalement, sur cet indicateur portant sur l'expertise mayorale, nous avons multiplié par deux le total des points obtenus pour ramener le score maximum sur 20.

Sur le total des répondants, la moyenne se situe à 9,44 avec la distribution suivante:

Tableau 18  
Expertise mayorale

| Points obtenus | % des répondants |
|----------------|------------------|
| 2              | 2%               |
| 4              | 3%               |
| 6              | 13%              |
| 8              | 21%              |
| 10             | 23%              |
| 12             | 24%              |
| 14             | 13%              |
| 16             | 0%               |
| 18             | 1%               |

Au contraire de la première caractéristique, nous remarquons de moins grandes variances dans les résultats qui se distribuent plus selon

une courbe normale. Il faut noter spécialement la grande symétrie entre les meilleurs (14% ayant 14 et plus) et les moins bons (18 % ayant 6 et moins). Pour ce qui est de l'interprétation plus globale des résultats, nous y reviendrons plus loin.

Une fois additionnés, les deux précédents indicateurs, nous donnent les résultats suivants concernant l'habileté à gérer des problèmes complexes:

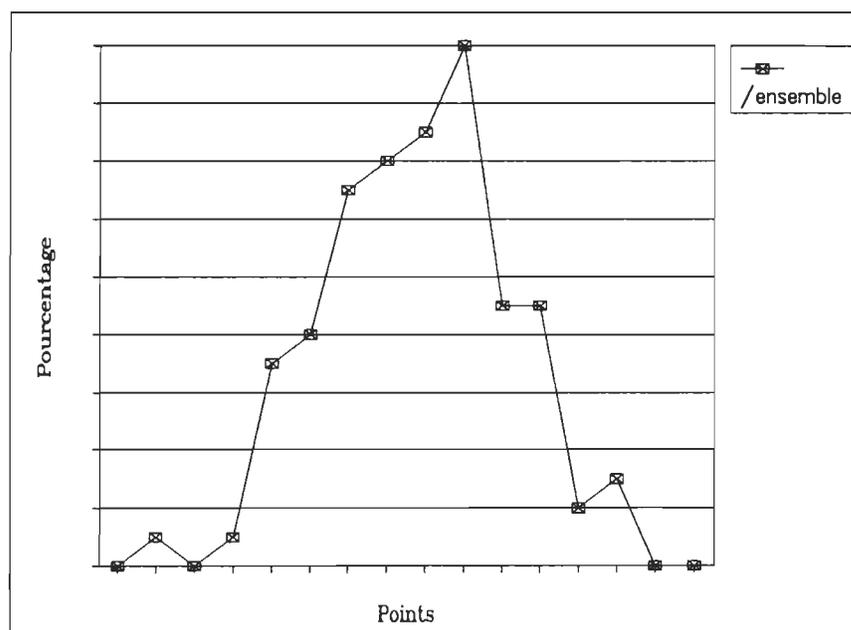
Tableau 19  
Habileté des maires à gérer des problèmes complexes

| Points obtenus | % des répondants |
|----------------|------------------|
| 1-5            | 1%               |
| 6-10           | 16%              |
| 11-15          | 27%              |
| 16-20          | 42%              |
| 21-25          | 11%              |
| 26-30          | 3%               |

Pour une meilleure visualisation, nous reproduisons sur graphique les résultats de ce premier indicateur de compétence.

Figure 1

Résultats globaux: habileté des maires à gérer des problèmes complexes



Nous voyons, sur ce graphique, que la distribution des réponses suit une courbe « presque » normale, ceci étant un signe de la validité des questions dans une première analyse.

## 2. La sociabilité

A cet égard, Dhal (1971) pense que la qualité première exigée d'un politicien de métier est cette tolérance peu commune qui permet de créer et d'entretenir un vaste assortiment de relation personnelle. Cette sociabilité est même selon une étude française un des facteurs principaux d'ascension politique: « *Un membre ou un président actif d'une ou de plusieurs associations volontaires a bien des chances de se retrouver maire, s'y étant fait*

***connaître et apprécier pour son dévouement et son dynamisme: la société locale est souvent un tremplin politique »*** (Leclercq B. J., 1976, pp. 55)

En effet, les maires ne constituent évidemment pas une génération spontanée; c'est par un processus de socialisation politique qu'ils ont acquis et construit une disposition à l'engagement dans des responsabilités municipales. Cette disposition est fondée sur la conscience d'une compétence et d'un savoir-faire politique qui les conduit à désirer ou accepter ces responsabilités. Cette socialisation s'opère par l'appartenance préalable à des organisations extra-municipales politiques, associatives, professionnelles ou syndicales.

Les indicateurs choisis pour déterminer la sociabilité consisteront surtout à vérifier, de façon qualitative et quantitative, la participation du maire à la vie associative locale ou régionale.

Certains indicateurs, d'autre part, utilisés pour déterminer la capacité d'animation socio-économique du maire pourraient également servir pour ce sujet. En effet, sous plusieurs aspects l'un ne va pas sans l'autre, quelqu'un pouvant difficilement être un bon animateur s'il n'est pas d'abord ouvert aux idées et aux gens.

a. Participation à la vie associative locale ou régionale

Pour déterminer cette participation, nous avons soumis une liste d'une dizaine d'associations et/ou clubs sociaux et avons demandé aux maires de cocher les mouvements où ils participaient, activement ou comme membre seulement, avant d'être élus maires. De plus, les maires pouvaient ajouter d'autres organismes à la liste.

Pour quantifier ces participations, nous donnions 1 point à chaque fois qu'un maire se disait membre actif et un demi lorsque membre

seulement. Pour l'interprétation de l'indicateur, nous donnions 2 points à celui qui avait un score global de 4,5 et plus, 1 point à celui qui avait 2 ou 3 et aucun point en deçà de 2.

Globalement les réponses nous ont révélé que les maires étaient effectivement des personnes très impliquées socialement, puisque au delà de 75% des répondants disent avoir été membre actif d'au moins 2 clubs sociaux avant d'être maire:

Tableau 20  
Implication sociale des maires

| Total des points obtenus | % des répondants |
|--------------------------|------------------|
| 0-2                      | 24%              |
| 2-4                      | 42%              |
| 4-6                      | 28%              |
| 6-8                      | 6%               |

b. Evaluation du soutien obtenu de la part du maire

Ici, nous avons demandé aux maires s'ils se sentaient soutenus, aidés par certaines personnes ou organismes, ou s'ils se sentaient assez seuls.

A cet effet, nous pensons que le maire qui a répondu qu'il était seul a de grandes chances d'être moins sociable que celui qui se dit soutenu par des organismes socio-économiques et/ou les membres de son conseil.

Au niveau des réponses, seuls 8 maires ont répondu qu'ils se sentaient seuls. La question était peut-être posée trop directement, car ce n'est peut-être pas dans la nature humaine d'avouer être seul, mis au ban dans un certain sens. Cette question fut utilisée en entrevue par Leclercq (1976) et n'avait pas semblé poser de difficultés particulières. Il faut dire

qu'une entrevue est bien différent d'un questionnaire postal. On peut certes déplorer, ici, de ne pas avoir vu cette difficulté lors de l'analyse. Pour pondérer un peu cet indicateur, nous avons enlevé un point à celui qui cochant être assez seul, et aucun point aux autres.

c. Le fait d'être consulté sur des dossiers

A notre avis, le fait d'être consulté souvent ou non par des personnes autres que les conseillers ou le personnel de la municipalité sur différents dossiers peut être un indice valable de la sociabilité d'un maire. Cela veut au moins dire qu'il est capable «d'ouvrir sa porte» et d'être à l'écoute des gens.

Les résultats de cet indicateur ayant déjà été traités dans le chapitre sur la quantité et la qualité des dossiers, nous les prendrons tels quels.

Globalement sur cet indicateur de sociabilité, nous avons multiplié par 2,5 le total des points obtenus pour l'obtention d'un score maximum de 10.

Les résultats obtenus sont les suivants:

Tableau 21

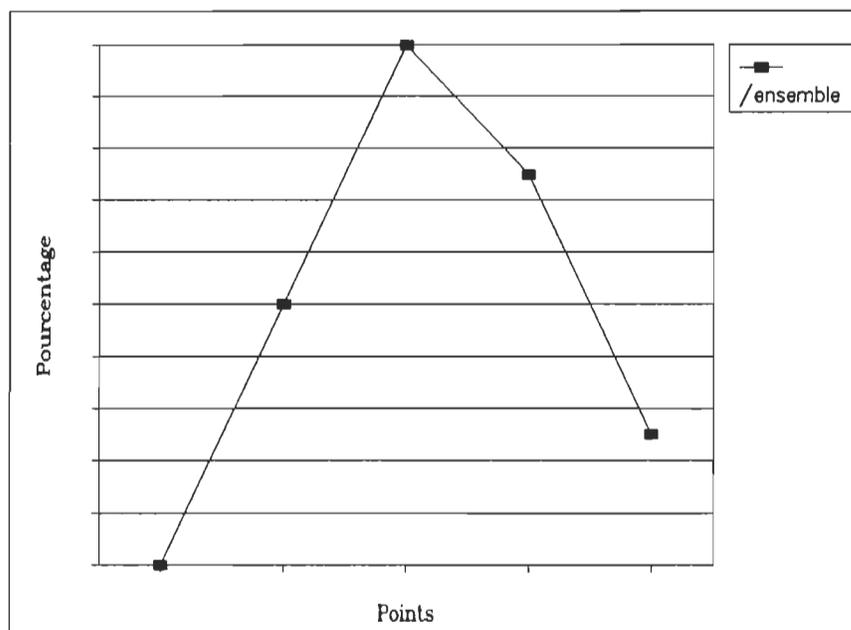
Le fait d'être consulté sur des dossiers

| Points obtenus | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| 0,0            | 10%         |
| 2,5            | 20%         |
| 5,0            | 30%         |
| 7,5            | 25%         |
| 10,0           | 15%         |

Résultats, qui visualisés sur un graphique, donnent l'image suivante:

Figure 2

Résultats globaux: sociabilité des maires



Le graphique montre bien ici que les résultats sont encore une fois assez bien regroupés tout le long de la courbe de normalité. Les deux extrêmes étant à peu près du même ordre, et la médiane voisinant la moyenne.

### 3. L'animation socio-économique

Pour Faure (1988), le petit maire joue le rôle de rassembleur et de catalyseur d'énergie. **«Le petit maire dynamique ne crée pas les projets novateurs mais il les encourage, les structure quand ils sont déjà apparents et les suscite quand ils ont des chances de trouver preneurs.»** (p. 124).

Leclercq (1976) trouve également que cet élément de capacité d'animation du maire est essentiel dans son modèle, coopératif-innovateur, par ailleurs très rarement retrouvé (1 sur 37): ***«Le maire de T... a essentiellement un projet d'animation communale par la coopération et la participation de la population»*** (p. 145).

Pour déterminer si le maire possède des qualités d'animateur ou de catalyseur, nous devons nous fier aux réponses du maire, avec les biais que cela comporte puisque nous ne possédons pas de données secondaires sur le sujet. On ne peut lui demander carrément s'il possède des qualités d'animateur, mais nous pensons quand même avoir une bonne estimation par les indicateurs suivants:

a. Sollicitation d'aide de la part des citoyens

Nous avons demandé aux maires s'il leur était déjà arrivé qu'un citoyen ou qu'un groupe de citoyens leur demandent de l'aide dans certains dossiers avec la municipalité ou d'autres organismes gouvernementaux. Cette question va un peu plus loin qu'une précédente où on voulait savoir si son avis était sollicité. L'animation, par essence, doit procéder d'un échange entre le maire et les citoyens. A ce titre, il nous semble qu'une demande d'aide est beaucoup plus engageante au point de vue de l'échange qu'un simple avis.

Aussi, au niveau des points, nous avons octroyé deux points pour la réponse très souvent, 1 point, pour assez souvent et aucun point pour quelquefois et rarement.

Les résultats furent les suivants:

Tableau 22  
Sollicitation d'aide de la part des citoyens auprès des maires

| Rarement | Quelquefois | Assez souvent | Très souvent |
|----------|-------------|---------------|--------------|
| 11%      | 45%         | 37%           | 7%           |

Près de 44% ont répondu être sollicités d'assez souvent à très souvent. On se rappellera qu'à la question d'être sollicité pour un avis, près de 75% disaient l'avoir été d'assez à très souvent. On le voit donc, comme nous l'avions supposé, que cette dernière «tâche» demande moins d'effort et donc moins d'implication du maire.

b. Evaluation par le maire de ses quatre fonctions les plus importantes

Nous avons demandé aux maires, parmi les 9 fonctions plausibles d'un maire (question no 22 re: questionnaire en annexe) quelles étaient, à leur avis les quatre plus importantes.

De la liste une, celle de la responsabilité du développement économique, nous semble être un bon indicateur de la volonté du maire d'être un animateur socio-économique. Évidemment, il y a peut-être un pas entre la volonté d'être et l'être, pas qu'un questionnaire postal ne peut franchir hors de tout doute raisonnable. Cependant, nous retenons quand même cet indicateur puisqu'il a l'intérêt de montrer une volonté à tout le moins.

Au niveau des points, nous avons accordé un point au maire qui incluait cette fonction, quel qu'en soit le rang, et aucun à celui qui l'ignorait.

Globalement, au niveau des réponses 48% des maires interrogés ont retenu cette fonction de responsable du développement économique comme l'une de leur quatre plus importantes.

D'autre part, en nombre absolu, 9 maires l'ont considéré de première importance, 15 de deuxième, 16 de troisième et 15 de quatrième importance.

c. Personnes préparant le budget

Le budget est l'une des actions les plus importantes d'une municipalité puisqu'il met un peu sous forme chiffrée la vision d'un conseil municipal. Sa préparation est donc à cet effet un exercice important de concertation entre le maire, les conseillers et le personnel de la municipalité. Nous avons donc demandé au maire quelles personnes préparaient le budget dans sa municipalité. Il nous semble que le maire qui prépare le budget seul ou avec son secrétaire-trésorier a, à cet effet, beaucoup moins de chances d'avoir des aptitudes d'animateur socio-économique qu'un autre maire préparant le budget en concertation avec le secrétaire-trésorier et les conseillers municipaux. Autrement dit, la réponse à cette question permet d'avoir une idée si le maire fait un «one man show» et, dans ce cas, a sûrement moins d'aptitudes à être un bon animateur socio-économique.

Nous n'avons accordé qu'un point aux réponses faisant état d'une concertation maire-conseillers-secrétaire-trésorier et aucun aux autres.

Globalement les résultats furent les suivants :

Tableau 23  
Personnes préparant le budget

| Personnes préparant le budget                                 | Pourcentage |
|---|-------------|
| Le secrétaire trésorier                                       | 8%          |
| Le maire  | 0%          |
| Le maire et le secrétaire-trésorier                           | 25%         |
| Le maire, aidé par les conseillers                            | 20%         |
| Le maire, aidé par les conseillers et le secrétaire-trésorier | 47%         |

d. Le fait d'avoir des projets comme maire

Pour le dernier indicateur retenu dans la mesure de faculté d'animation socio-économique, nous avons demandé aux maires s'ils avaient des projets comme maire et, si oui, d'identifier les principaux. Évidemment, les maires étaient assez mal placés pour répondre qu'ils n'avaient pas de projets particuliers. Aussi, tous ont répondu oui à cette question. Cependant, ce qui est plus intéressant c'est de recenser les sortes de projets. Dans ce cas, nous avons émis l'hypothèse qu'un maire disant avoir des projets reliés au développement industriel ou commercial avait plus de chances d'être un maire «animateur socio-économique» qu'un autre qui décrivait seulement, par exemple, des projets de travaux publics. Aussi, le premier se méritait-il un point et le deuxième aucun.

Au niveau des réponses, au delà de 37% des maires interrogés ont dit avoir des projets de développement commerciaux et/ou industriels.

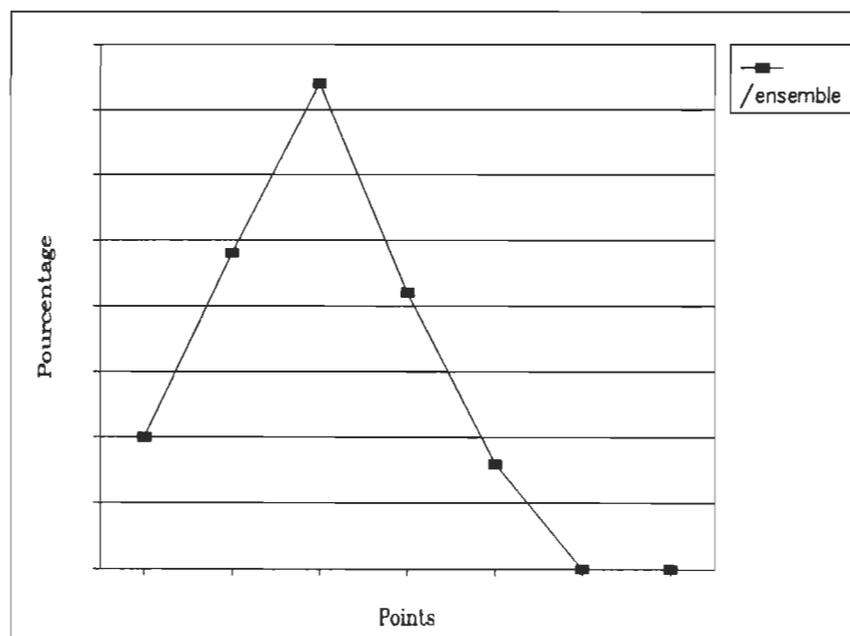
Globalement, sur cet indicateur d'animation socio-économique, nous avons multiplié par 4 les résultats obtenus pour avoir un score maximum de 20 points, ce qui donne les résultats et tableau suivants :

Tableau 24  
Animation socio-économique des maires

| Points obtenus | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| 0              | 10%         |
| 4              | 24%         |
| 8              | 37%         |
| 12             | 21%         |
| 16             | 8%          |
| 20             | 0%          |

Figure 3

Résultats globaux: capacité d'animation socio-économique des maires



La moyenne de points obtenus étant de 7,69, on voit donc que les deux extrêmes, 0 et 16 sont à peu près également représentés dans la courbe des réponses.

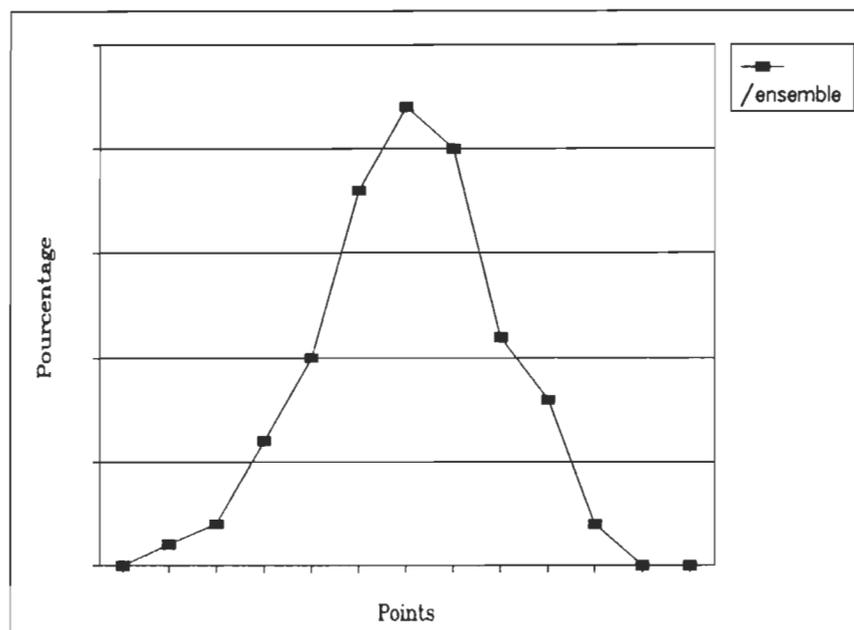
#### 4. Sommaire sur le chapitre sur la compétence

Sommairement, au niveau du premier indicateur de compétence, qui rappelons-le est basé sur une note de 60 points, les résultats suivants furent obtenus:

Tableau 25  
Compétence mayorale

| Points obtenus | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| 0              | 0%          |
| 5              | 1%          |
| 10             | 2%          |
| 15             | 6%          |
| 20             | 10%         |
| 25             | 18%         |
| 30             | 22%         |
| 35             | 20%         |
| 40             | 11%         |
| 45             | 8%          |
| 50             | 2%          |
| 55             | 0%          |
| 60             | 0%          |

Figure 4  
 Résultats globaux: compétence mayorale



La moyenne des points obtenus est de 28,18 et l'écart type de 8,93, ce qui nous donne, encore une fois, une très bonne variance dans les réponses obtenues. En outre, avec un coefficient d'aplatissement de 2,61 la courbe de distribution n'est pas très loin de la normale trois. En fait on considère généralement comme valable un coefficient variant entre 2 et 4,5.

#### B. L'existence d'un réseau relationnel

Selon Leclercq, (1976) il y aurait une relation positive entre le mode de relation du maire avec l'environnement politico-administratif de la commune et le niveau d'équipement de la commune: ***«L'importance du réseau relationnel n'est pas contredite par l'analyse de régression multiple: après la taille de***

***la commune, la deuxième variable explicative de l'équipement est le réseau.*** (p.161)

Faure (1988) aborde également cette caractéristique dans sa description des petits maires entrepreneurs qui utiliseraient leur solide réseau de relations. Qui plus est, s'il ne le possède pas, le petit maire entreprenant le développe en utilisant la solidarité politique comme moyen d'action gestionnaire: ***«Concrètement, ils se donnent les moyens institutionnels de leurs ambitions économiques et sociales en «piochant» dans l'artillerie humaine et structurelle au service des communes: personnel communal et intercommunal, associations d'animation et de développement, comité d'expansion, sociétés d'économie mixte, associations départementales sectorielles, chambres consulaires etc.»*** (Faure, 1988, p. 153)

Une étude suisse met également l'accent sur cette caractéristique en identifiant le réseau de sociabilité personnelle élargie comme une des caractéristiques des néo-notables suisses. (Hainard,1985).

Pour évaluer le réseau relationnel Leclercq (1976) a construit une variable représentée par un indice composite à neuf valeurs variant de zéro (maire sans relations) à huit (maire qui a le bras long) et construit par la combinaison de plusieurs indicateurs: la participation du maire à des réunions à l'extérieur de sa commune, la fréquence annuelle de ses déplacements à Paris, la fréquence mensuelle de ses déplacements à la préfecture, la lecture des journaux nationaux plutôt que locaux, les relations utiles qu'a le maire à Paris, dans sa localité et au chef-lieu. Dans ce dernier cas, on demandait carrément au maire quels étaient les meilleurs moyens d'obtenir satisfaction aux demandes, s'il accordait de l'importance au fait d'avoir des relations et si oui, qu'elles en étaient l'utilité?

Dans la même veine les indicateurs choisis dans notre cas sont les suivants:

1. Evaluation par le maire de ses quatre fonctions les plus importantes

Nous avons demandé aux maires, parmi les 9 fonction plausibles d'un maire, quelles étaient à son avis les plus importantes. De la liste, une «responsable des relations avec les députés» nous semble être un bon indicateur de l'existence d'un réseau relationnel. En effet, comment un maire n'ayant aucun contact avec les députés pourrait-il considérer cette fonction comme importante?

En théorie, cela se peut certainement mais c'est plutôt contraire à la nature humaine de ne pas considérer comme important ce que l'on fait mais ce que l'on ne fait pas.

Nous avons octroyé un point au maire qui incluait cette fonction, quel que soit le rang, et aucun à celui qui l'ignorait.

Au niveau des résultats, au delà de 28,9% ont inclu la fonction responsable des relations avec les députés comme faisant partie des 4 fonctions les plus importantes.

De ces 28,9%, 1 maire a estimé que cette fonction était la plus importante, 6 la deuxième plus importante, 16 la troisième, et finalement 11 comme étant la quatrième plus importante.

2. Fréquence des participations à des réunions à l'extérieur de la municipalité

Comme Leclercq (1976), nous pensons effectivement qu'un maire participant souvent à des réunions à l'extérieur de sa municipalité est un indicateur d'un réseau relationnel plus «vivant» qu'un autre qui ne sortirait jamais ou presque. Aussi, à la question: participez-vous souvent à des

réunions à l'extérieur de votre municipalité, les réponses suivantes furent obtenues:

Tableau 26  
Fréquence des réunions des maires à l'extérieur

| Rarement | Quelquefois | Souvent | Très souvent |
|----------|-------------|---------|--------------|
| 1%       | 20%         | 49%     | 31%          |

Au niveau des points, nous avons accordé un point au maire répondant souvent et très souvent et aucun à rarement ou quelquefois. En commentaire général sur cette question, on peut noter l'imprécision de la question. Nous aurions dû mieux quantifier le nombre de fois en nommant différentes périodes, comme une fois la semaine, le mois etc. Cela aurait laissé moins de place à l'interprétation et nous aurions eu probablement une meilleure dispersion de réponses. Encore une fois, on ne peut que déplorer ne pas avoir vu cette difficulté avant l'envoi du questionnaire.

### 3. Accord avec les décisions prises par le conseil municipal

Un des premiers réseaux relationnels que doit former un maire est son conseil municipal. Un indicateur plausible de ce réseau est certes le fait que le maire soit en accord ou non avec les décisions prises par le Conseil.

On se rappellera ici que le maire, même s'il préside le Conseil municipal, ne peut voter et ne peut à peu près rien faire contre un conseil qui le boycotterait par exemple. Questionnés à ce sujet, les maires nous ont fourni les réponses suivantes:

Tableau 27

Fréquence de l'accord des maires avec les décisions prises par le conseil

| Rarement | Quelquefois | Souvent | Très souvent |
|----------|-------------|---------|--------------|
| 1%       | 3%          | 21%     | 88%          |

Le haut taux de réponse sur l'accord avec le conseil ne surprend guère ici. Le contraire aurait été très étonnant, le maire formant la plupart du temps son équipe. Au niveau des points, nous avons octroyé 1 point à celui qui répondait souvent ou très souvent et aucun à celui répondant rarement ou quelquefois.

#### 4. Utilisation des relations professionnelles

Dans cette question, nous demandions au maire s'il lui arrivait de se servir de ses relations professionnelles pour faire avancer certains dossiers de la municipalité. En fait ce que Leclercq (1976) nomme les relations utiles.

Les réponses suivantes furent obtenues:

Tableau 28

Utilisation par les maires de leurs relations professionnelles

| A chaque semaine | Une ou deux par mois | Environ 4 fois l'an | Rarement |
|------------------|----------------------|---------------------|----------|
| 6,7%             | 21,2%                | 32,2%               | 37,2%    |

Au niveau pointage, 1 point était octroyé à celui qui répondait à chaque semaine ou une ou deux fois par mois et aucun pour les autres.

5. Nombre de sollicitations du député provincial

Un peu comme la précédente question, cet indicateur sert à déterminer si le maire possède des relations utiles. En effet, si on sollicite souvent quelqu'un c'est qu'il peut être considéré dans notre cercle de relation d'une part et, d'autre part, qu'il est assez utile puisqu'on devrait se laisser assez vite de demander sans jamais ne rien obtenir.

Cet indicateur est, dans ce sens, différent de celui évaluant l'importance que le maire accorde à son rôle de responsable des relations avec les députés. Quelqu'un pourrait considérer un rôle comme important mais ne pas en voir l'utilité. C'est ce que nous voulions déterminer ici.

Les réponses furent les suivantes:

Tableau 29

Sollicitations du député provincial par les maires

| A chaque semaine | Une ou deux par mois | Environ 4 fois l'an | Rarement |
|------------------|----------------------|---------------------|----------|
| 12,9%            | 1,7%                 | 28,2%               | 57,2%    |

A cette question, nous avons octroyé deux points à celui qui répondait à chaque semaine, 1 à celui disant solliciter une ou deux fois par mois et aucun point aux autres.

6. Nombre de sollicitations des fonctionnaires provinciaux

Cet indicateur procédant du même raisonnement que l'indicateur précédent nous ne nous étendrons pas davantage sur le sujet.

A cette question, les maires ont répondu de la façon suivante:

Tableau 30

Sollicitation des fonctionnaires provinciaux par les maires

| A chaque semaine | Une ou deux par mois | Environ 4 fois l'an | Rarement |
|------------------|----------------------|---------------------|----------|
| 7%               | 24%                  | 45%                 | 23%      |

Au niveau des points, nous avons gardé le même raisonnement qu'avec les députés: 2 points à celui qui répondait à chaque semaine, 1 lorsque une ou deux fois par mois et aucun pour les 78% ayant répondu environ 4 fois l'an ou rarement.

Globalement au niveau de cette deuxième grande caractéristique consistant à la possession d'un réseau relationnel, le total des points est multiplié par 2,5 pour un score maximum de 20 points.

Les résultats suivants furent obtenus:

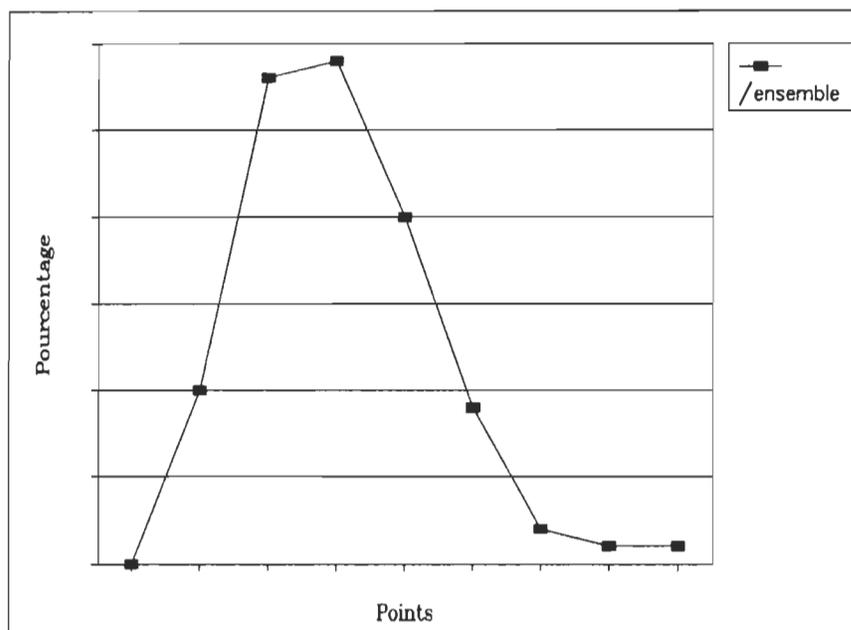
Tableau 31

Réseau relationnel des maires

| Points obtenus | % des répondants |
|----------------|------------------|
| 2,5            | 10%              |
| 5,0            | 28%              |
| 7,5            | 29%              |
| 10,0           | 20%              |
| 12,5           | 9%               |
| 15,0           | 2%               |
| 17,5           | 1%               |
| 20,0           | 1%               |

Figure 5

Résultats globaux: réseau relationnel des maires



Encore une fois on peut noter la dispersion des répondants qui se fait assez bien autour d'une moyenne de points de 7,58, l'écart type étant de 3,318 et le coefficient d'aplatissement de 3,93. La courbe de distribution est un peu moins plate que la courbe normale, même si l'aplatissement demeure dans les limites du raisonnable.

La dernière caractéristique identifiée est le fait qu'un maire dynamique et/ou entrepreneur possède la volonté de s'investir dans la fonction mayorale.

### C. Le volontarisme

Cette caractéristique, même si elle vient au troisième rang ici, n'en est pas pour autant sans importance. Pour toutes sortes de considération en effet, quelqu'un qui posséderait les caractéristique de compétence, sociabilité et un bon réseau relationnel, mais qui n'aurait pas le goût de la «politique municipale» ou la volonté d'y mettre les efforts voulus, ne répondrait probablement pas à une définition d'un maire dynamique ou entrepreneur.

Gaebler (1983) fait état de «8 maxims to maximize the entrepreneurial spirit...» l'une d'elle est la suivante: «***The effective entrepreneur doesn't punch a time clock... Entrepreneurs never separate their work time from their play time, and yet they remain vital and creative because they are committed to new ways of defining their universe and the resources at their command***». (p. 13).

Faure (1988) traite également abondamment de ce volontarisme en faisant un rapprochement avec le professionnalisme. La première règle du professionnel étant de se donner la disponibilité de ses ambitions, selon le principe que plus on prend de temps pour s'instruire et plus on a de chances d'y parvenir...

Pour déterminer ce volontarisme, les indicateurs suivants ont été privilégiés:

#### 1. Temps consacré à la tâche

Il est banal dans la littérature de retrouver un lien entre le volontarisme d'un maire et le nombre d'heures qu'il met dans sa fonction. D'ailleurs l'adage populaire disant que la réussite est constituée de 95% de travail et de 5% de génie peut s'appliquer partout, les mairies comprises.

La principale difficulté dans ce cas-ci est plutôt d'évaluer le rendement productif du temps passé. Quelqu'un qui délègue beaucoup peut être plus efficace en moins de temps... Pour essayer de mieux analyser ce problème, nous avons demandé aux maires de nous quantifier en temps les principales activités de sa tâche. Malheureusement, cet éclaircissement demandé n'a pas donné les résultats escomptés. D'une part, beaucoup n'ont pas répondu et ceux qui l'ont fait donnaient souvent des réponses trop vagues pour l'analyse.

Enfin, nous verrons à l'analyse finale si cet indicateur peut être considéré comme fiable.

Les résultats sont les suivants:

Tableau 32

Temps consacré par les maires à leur tâche

| Nombre d'heures hebdomadaires | % des répondants |
|-------------------------------|------------------|
| 0-5                           | 2%               |
| 5-10                          | 15%              |
| 10-15                         | 21%              |
| 15-20                         | 24%              |
| 20-25                         | 15%              |
| 25-30                         | 11%              |
| 30-35                         | 5%               |
| 35-40                         | 2%               |
| 40 et plus                    | 5%               |

Au niveau des points, nous avons octroyé 2 points aux maires ayant répondu travailler 30 heures et plus, 1 point à ceux travaillant entre 15 et 30 heures et aucun point à ceux en bas de 15 heures semaine.

## 2. Evaluation de la marge de manoeuvre disponible

Nous avons demandé aux maires, comment ils percevaient leur marge de manoeuvre. Nous estimons qu'un maire s'octroyant peu de marge de manoeuvre sera beaucoup moins volontaire qu'un autre s'en octroyant beaucoup. En effet, pour être volontaire, il faut d'abord croire en ses moyens et ne pas être défaitiste en partant.

Les réponses suivantes furent obtenues:

Tableau 33

Evaluation de la marge de manoeuvre disponible des maires

| Une bonne<br>marge | Marge<br>suffisante | Peu de<br>marge | Pas de<br>marge |
|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| 18%                | 59%                 | 19%             | 3%              |

Un point est accordé à ceux ou celles estimant avoir une bonne ou une marge suffisante et aucun point aux autres.

## 3. Degré d'optimisme

Par cet indicateur, nous nous servons d'une question déjà posée à des politiciens français pour déterminer le degré d'optimisme des maires. Il nous semble qu'un pessimiste ou même un neutre possède moins la volonté d'agir qu'un optimiste. En effet, comment quelqu'un qui se dit en accord avec l'affirmation «qu'il n'est pas possible que les gouvernements continuent comme ça, ça va exploser un de ces jours» peut-il prétendre être volontaire et vouloir travailler à améliorer le sort de sa municipalité? De façon intégrale la question était posée de la façon suivante: **«Parmi les réflexions suivantes qui nous ont été faites sur les gouvernements et les fonctionnaires, dites votre accord»:**

**a: J'en suis bien convaincu**

- b*: Il m'est déjà arrivé de le dire ou de le penser mais je ne le pense pas vraiment
- c*: Ça ne correspond pas du tout à ce que pense
- # 1*: Il n'est pas possible que ça continue comme ça, ça va exploser un de ces jours... (a, b, ou c)
- # 2*: Dans l'ensemble on peut être assez content du bon fonctionnement de nos gouvernements... (a, b, ou c)
- # 3*: J'ai l'impression que dans l'ensemble les gouvernements évoluent dans le bon sens, que les choses vont plutôt mieux... (a, b, ou c).

A la question 1, celui qui répondait par a avait - 1 point, par c, + 1 et par b, 0. A la question, 2 celui qui répondait par a avait + 1 point, par c, -1 et par b, 0. A la question 3, celui qui répondait par a avait + 1 point, c, -1 et b, toujours 0.

Au total, était considéré comme optimiste, le score de + 2 ou 3, neutre: -1, 0, ou + 1 et pessimiste: - 2 ou -3.

Globalement, les réponses suivantes furent obtenues:

Tableau 34  
Degré d'optimisme dwes maires

| Pessimiste | Neutre | Optimiste |
|------------|--------|-----------|
| 38%        | 44%    | 21%       |

#### 4. Evaluation de l'importance du poste

Nous avons demandé aux maires d'évaluer par importance différents personnages pouvant avoir un lien avec la municipalité. Le rang que ceux-ci ont donné à celui de maire peut être un bon indicateur de l'importance qu'ils accordent à la fonction et, par conséquent de la volonté à bien remplir cette

tâche. Autrement dit, il faut d'abord croire en une cause avant de la défendre.

Comme on s'y attendait un peu, près de 90% des répondants ont affirmé que le maire était le personnage le plus important. De plus, 3% l'ont considéré comme le deuxième, 2%, le troisième et un maire sur les 118 répondants considérait être de quatrième importance.

Au niveau du pointage, nous avons octroyé un point à ceux mettant le maire en première importance et aucun aux autres.

Globalement, sur cette troisième et dernière caractéristique portant sur la volonté d'agir, nous avons multiplié les points obtenus par 4 pour obtenir un score maximum de 20 points. Les résultats suivants furent atteints:

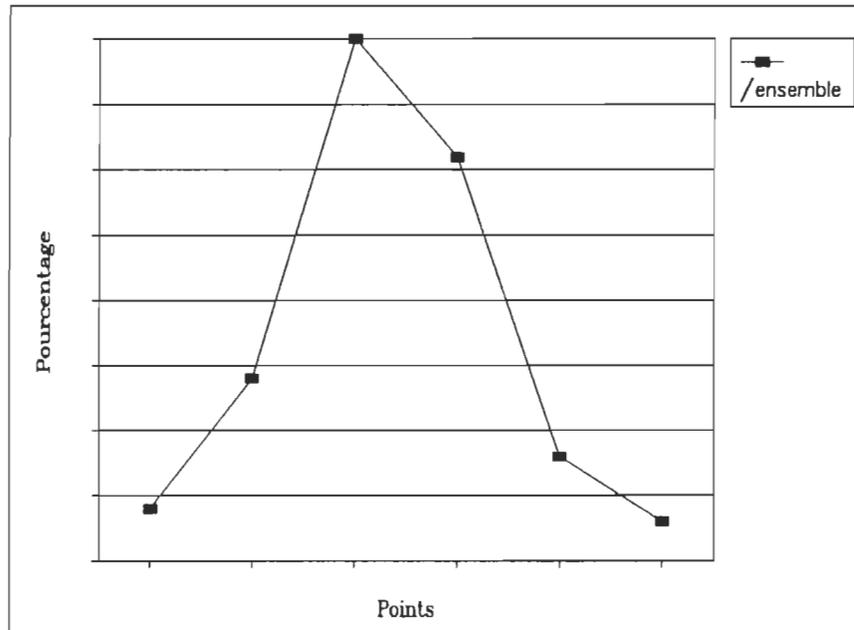
Tableau 35

Évaluation par les maires de l'importance de leur poste

| Points obtenus | % des répondants |
|----------------|------------------|
| 0              | 4%               |
| 4              | 14%              |
| 8              | 40%              |
| 12             | 32%              |
| 16             | 8%               |
| 20             | 3%               |

Figure 6

Résultats globaux: volontarisme des maires



La dispersion des répondants se fait assez bien autour d'une moyenne de points de 9,22, l'écart type étant de 4,05 et le coefficient d'aplatissement presque «parfait» à 3,12.

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES RÉSULTATS

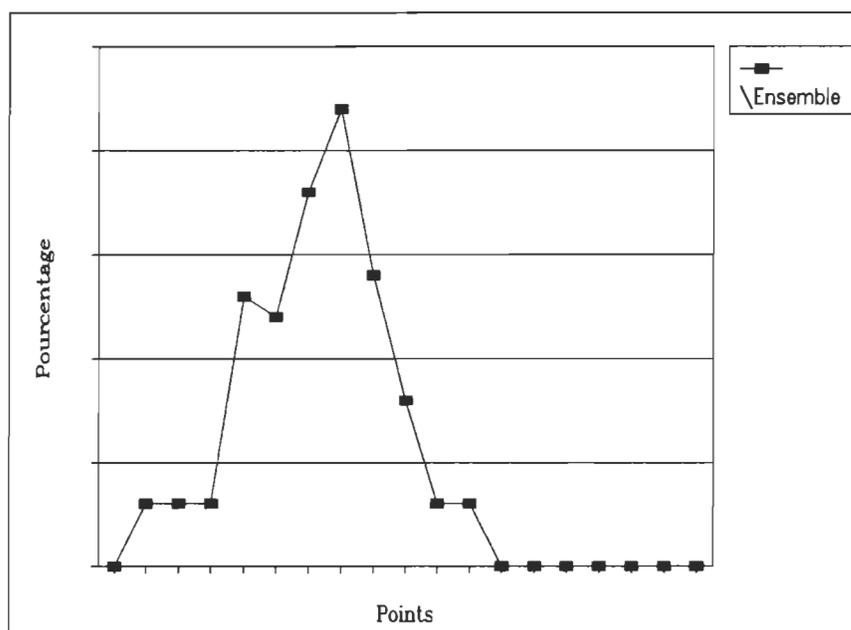
Une fois additionnés, les points octroyés aux trois grandes caractéristiques, nous donnent les résultats globaux suivants:

Tableau 36

Sommaire: dynamisme des maires

| Nombre de points<br>sur 100 | % des répondants |
|-----------------------------|------------------|
| 0-15                        | 0%               |
| 15-20                       | 3%               |
| 20-25                       | 3%               |
| 25-30                       | 3%               |
| 30-35                       | 15%              |
| 35-40                       | 14%              |
| 40-45                       | 21%              |
| 45-50                       | 26%              |
| 50-55                       | 17%              |
| 55-60                       | 9%               |
| 60-65                       | 4%               |
| 65-70                       | 3%               |
| 70 et plus                  | 0%               |

Figure 7  
 Résultats globaux: dynamisme des maires



A l'analyse des résultats, nous retrouvons 68,6% de nos répondants à l'intérieur de l'intervalle formé par la moyenne (44,24) et plus ou moins une fois l'écart-type (10,57). Étant donné qu'on considère comme normale une courbe où on peut en retrouver 68,26%, on peut conclure à la normalité de notre courbe, ce qui nous permet, dans un premier temps, de considérer respectivement comme plus dynamiques et moins dynamiques les deux extrêmes de notre courbe.

En appliquant cette hypothèse, nous obtenons 18 maires dynamiques (15,2% des répondants) et 19 peu dynamiques (16,20%).

Au cours des prochaines lignes, nous essaierons de voir comment ces 18 maires dynamiques et 19 moins dynamiques se situent dans notre échantillon total et si on peut retrouver des caractéristiques propres à chacun de ces groupes. En effet, pour des raisons pratiques, nous travaillerons surtout avec ces deux extrêmes, les «normaux» faisant plus office de groupe témoin.

#### A. Répartition géographique

La répartition géographique des deux groupes extrêmes que nous nommerons groupe "A" pour les 18 dynamiques et groupe "E" pour les 19 moins dynamiques, est la suivante:

Tableau 37  
Répartition géographique: groupes A et E

| Code géographique | Groupe A | Groupe E | Poids A | Poids E |
|-------------------|----------|----------|---------|---------|
| Nos 0-10          | 4        | 1        | 2,08    | 0,49    |
| Nos 10-20         | 0        | 1        | 0       | 0,70    |
| Nos 20-30         | 1        | 1        | 0,44    | 0,42    |
| Nos 30-40         | 0        | 3        | 0       | 1,25    |
| Nos 40-50         | 1        | 3        | 0,61    | 1,59    |
| Nos 50-60         | 4        | 2        | 1,70    | 0,81    |
| Nos 60-70         | 3        | 4        | 1,24    | 1,57    |
| Nos 70-80         | 1        | 1        | 0,61    | 0,58    |
| Nos 80-90         | 0        | 1        | 0       | 1,33    |
| Nos 90-99         | 4        | 2        | 2,81    | 1,33    |
| Total             | 18       | 19       |         |         |

Les divisions de recensement, 10-20, 30-40 ainsi que 80-90 ne fournissent aucun maire dynamique. Par contre, les divisions 0-10, 50-60 ainsi que 90-99 en fournissent relativement plus que leur poids. Plus exactement, la répartition est la suivante: les maires plus dynamiques proviennent des

divisions de recensement 02, 07, 09, 24, 41, 50, 55, 58, 61, 63, 67, 70, 93, 94, 97 alors que les moins dynamiques proviennent des division 03, 17, 22, 34, 35, 36, 40, 49, 53, 61, 62, 69, 74, 83, 93, et 97. Cependant, étant donné le très faible échantillon, cette répartition n'est pas vraiment utile, du moins ne peut pas nous servir pour des analyses plus poussées.

#### B. Répartition démographique des répondants

La répartition démographique des deux groupes est la suivante:

Tableau 38  
Répartition démographique: groupes A et E

| Tranche de population | Groupe A | Groupe E | Poids A | Poids E |
|-----------------------|----------|----------|---------|---------|
| 1 500 - 2 000         | 10       | 13       | 1,06    | 1,30    |
| 2 000 - 2 500         | 6        | 3        | 1,14    | 0,54    |
| 2 500 - 3 000         | 2        | 3        | 0,61    | 1,16    |

Les maires des municipalités plus peuplées (entre 2 500 et 3 000) semblent donner proportionnellement moins de maires dynamiques. La «pépinière» de maires dynamiques semble se situer dans les municipalités ayant entre 2 000 et 2 500 de population.

Cependant, le faible échantillonnage ne nous permet pas, encore ici, de conclure, car avec seulement 1 de plus (3 au lieu de 2) le poids de l'échantillon passe de 0,61 à 1,16 qui est beaucoup plus représentatif. A tout événement, une chose semble certaine, c'est que le dynamisme ne semble pas être fonction de la taille des municipalités.

C. Caractéristiques socio-économiques des municipalités

Nous nous sommes demandés si nos deux sous-groupes possédaient les mêmes caractéristiques que les municipalités de l'échantillon en ce qui a trait aux trois grands indices municipaux:

Tableau 39

Richesse foncière: groupe A et E

| Richesse foncière | %/253 ensemble | %/118 réponses | Groupe A | Groupe E |
|-------------------|----------------|----------------|----------|----------|
| 30-50             | 12%            | 14%            | 23%      | 16%      |
| 50-90             | 61%            | 61%            | 40%      | 58%      |
| 90-130            | 20%            | 19%            | 28%      | 21%      |
| 130 et plus       | 7%             | 8%             | 12%      | 5%       |
| Moyenne           | 83,28          | 81,87          | 88,28    | 77,58    |

Le tableau 39 montre qu'on retrouve dans le groupe "A" un plus fort pourcentage de municipalités ayant un indice de richesse au dessus de la moyenne.

Par contre, on retrouve également dans ce même groupe, un pourcentage un peu plus élevé que la moyenne de municipalités plus pauvres (23% en deçà de 50 contre 12% pour l'ensemble de l'univers), mais beaucoup moins que chez notre groupe "E" qui regroupe 69% de municipalité ayant un indice en deçà de 70. La moyenne de ce dernier groupe est également substantiellement moins élevé avec 77,58 contre 88,28 pour le groupe "A".

Le deuxième indice retenu est celui de l'effort fiscal:

Tableau 40  
Effort fiscal: groupes A et E

| Effort fiscal | % ensemble /253 | % répondants /118 | Groupe A | Groupe E |
|---------------|-----------------|-------------------|----------|----------|
| 10-50         | 34%             | 26%               | 17%      | 43%      |
| 50-90         | 45%             | 50%               | 61%      | 37%      |
| 90-130        | 18%             | 22%               | 18%      | 10%      |
| 130 et plus   | 2%              | 4%                | -        | 10%      |
| Moyenne       | 67,69           | 72,78             | 69,89    | 72,00    |

Les différences des moyennes entre nos groupes A et E pourraient être presque nulles ici si nous enlevions les deux cas extrêmes de notre groupe E, c'est à dire les deux municipalités ayant un effort fiscal de 150 et plus.

Le dernier indice utilisé est celui des dépenses per capita des municipalités.

Tableau 41  
Dépenses per capita: groupes A et E

| Dépenses /capita | %/253 ensemble | %/118 répondants | Groupe A | Groupe E |
|------------------|----------------|------------------|----------|----------|
| 10-50            | 68%            | 63%              | 50%      | 69%      |
| 50-90            | 27%            | 29%              | 45%      | 26%      |
| 90-130           | 4%             | 5%               | -        | 5%       |
| 130 et plus      | 2%             | 3%               | 6%       | -        |
| Moyenne          | 49,41          | 51,87            | 55,17    | 46,58    |

A la lecture de ces statistiques, il semble que nos maires «dynamiques» soient un peu plus «dépensiers» que la moyenne, même si l'écart moyen n'est pas tellement significatif et qu'il peut être considéré un peu comme la contrepartie d'une richesse foncière un peu plus élevée des 18 municipalités

du groupe "A". Aussi, on ne peut pas considérer cette variable comme explicative d'un phénomène pour la bonne raison qu'on retrouve beaucoup trop d'écart entre ces 18 municipalités près de la moitié étant en-deçà de 50, et 6% étant à 130 et plus. Ces écarts énormes sont probablement plus le reflet des situations socio-économiques des municipalités que de la personnalité des maires. D'ailleurs le même raisonnement s'applique également dans le cas des 19 municipalités du groupe "E", quoique les écarts soient un peu moins prononcés.

#### D. Caractéristiques socio-économiques des répondants

Nous nous sommes demandés si les caractéristiques socio-économiques des deux groupes A et E étaient différentes de notre échantillon.

##### 1. Age et sexe

La moyenne d'âge des répondants est de 49,4 ans selon la distribution suivante:

Tableau 42  
Moyenne d'âge: groupes A et E

| Distribution de l'âge | % Tous les répondants | % Groupe A | % Groupe E |
|-----------------------|-----------------------|------------|------------|
| 20-40 ans             | 13,5%                 | 27,7%      | 10,5%      |
| 40-50 ans             | 40,7%                 | 33,3%      | 31,6%      |
| 50-60 ans             | 38,1%                 | 33,3%      | 42,1%      |
| 60 ans et plus        | 7,7%                  | 5,5%       | 15,7%      |
| Moyenne               | 49,4%                 | 48,1%      | 52,4%      |

Le groupe "A" est de manière assez significative, un peu plus jeune, au delà de 27% par rapport à 13% et 10% pour l'échantillon et le groupe "E" étant âgés de moins de 40 ans. Le phénomène inverse se produit au niveau de 50 ans et plus, où on retrouve substantiellement plus de maires du groupe "E".

Donc, première constatation, on peut dire que les maires dynamiques sont un peu plus jeunes, en moyenne que les maires moins dynamiques.

Pour ce qui est du sexe, 3 femmes sur 18 au total se retrouvent dans le groupe "A", soit 17% ce qui est plus élevé que la proportion de ce groupe dans l'ensemble (13/118 ou 11%).

Par contre, on retrouve le même nombre dans le groupe "E" soit 3/19. Les femmes sont donc plus «excessives» que les hommes puisque le tiers d'entre elles se retrouvent dans les deux extrêmes contre environ 20 % pour les hommes.

## 2. Scolarité

La distribution de scolarité des répondants est la suivante:

Tableau 43

Scolarité: groupes A et E

| Niveau de scolarité                     | % total sur 118 | % Groupe A | % Groupe E |
|---|-----------------|------------|------------|
| Primaire                                | 6,8%            | 5,5%       | 15,7%      |
| Secondaire général + professionnel      | 33,0%           | 27,7%      | 42,1%      |
| Collégial général + professionnel       | 18,6%           | 22,2%      | 10,6%      |
| Certificat universitaire + baccalauréat | 33,0%           | 44,4%      | 26,2%      |
| Maîtrise et doctorat                    | 6,8%            | 22,2%      | 5,2%       |

La scolarité étant un indicateur pour déterminer en partie les groupes "A" et "E", il est normal ici de retrouver plus de diplômés universitaires dans le groupe "A" que "E". Ceci dit, cet indicateur ne comptait que pour 2% sur le total, il n'explique donc qu'en petite partie le plus haut taux du groupe "A". La principale explication demeurant le fait qu'il faut reconnaître que le groupe "A" possède un plus haut taux de scolarité. Les

maires du groupe "A" sont donc plus jeunes et plus scolarisés que l'ensemble, et ceux du groupe "E" moins jeunes et moins scolarisés que l'ensemble.

### 3. Expérience

Le nombre d'années d'expérience comme maire des répondants est le suivant :

Tableau 44  
Expérience à la mairie: groupes A et E

| Expérience     | % total | % groupe A | % groupe E |
|----------------|---------|------------|------------|
| 1 an           | 22%     | 16,6%      | 31,5%      |
| 2-4 ans        | 30%     | 27,7%      | 31,6%      |
| 5-9 ans        | 27%     | 38,8%      | 15,8%      |
| 10-14 ans      | 8%      | 5,5%       | 15,8%      |
| 15-19 ans      | 10%     | 11,1%      | 5,3%       |
| 20 ans et plus | 3%      | 0%         | 0%         |

Il ressort de ce tableau que les maires moins dynamiques (groupe "E") ont beaucoup moins d'expérience en moyenne que les plus dynamiques, près de 60% ayant moins de trois ans d'expérience contre 33% pour les plus dynamiques. A cet égard l'expérience serait donc une caractéristique importante du dynamisme des maires. Mais avant d'arriver à une telle conclusion, il faut se demander si ces résultats ne proviennent pas plutôt du questionnaire lui-même dont un certain nombre de questions étaient peut-être plus faciles à répondre pour un maire ayant plus d'expérience, par exemple sur le nombre de sollicitations des députés ou fonctionnaires. Un maire avec seulement une ou deux années d'expérience connaît probablement moins bien le «réseau» qu'un maire en ayant dix. Il est probable que les questions sur la fréquence de consultation par les citoyens apportent également un tel biais, un maire nouvellement élu étant probablement moins connu, donc moins consulté par ses citoyens. Il est malheureusement impossible de vérifier cette hypothèse car

à la limite toutes les questions peuvent être répondues de façon différente selon l'expérience acquise. Pour en savoir davantage sur cette relation, nous avons analysé les résultats selon le nombre d'années d'expérience du maire:

Tableau 45  
Résultats moyens selon l'expérience à la mairie

| Nombre d'années d'expérience | Résultats moyens |
|------------------------------|------------------|
| 1 an                         | 42,68            |
| 2 ans                        | 40,37            |
| 3 ans                        | 42,73            |
| 4 ans                        | 46,00            |
| 5-9 ans                      | 46,80            |
| 10-14 ans                    | 42,17            |
| 15-19 ans                    | 46,00            |
| 20-24 ans                    | 46,00            |

La moyenne globale étant de 44,23, on s'aperçoit que les maires ayant moins de trois années d'expérience ont globalement des résultats moyens moindres que les autres. Cependant les différences entre les différents groupes sont beaucoup moindres qu'on ne pouvait le croire au départ. On peut même penser que ces différences sont dues plus au hasard qu'à autre chose lorsqu'on décortique un peu plus les résultats. Ainsi nous avons sorti pour les maires ayant 1 an et ceux ayant entre 5 et 9 ans d'expérience les pourcentages de chaque groupe pour chaque tranche de points:

Tableau 46

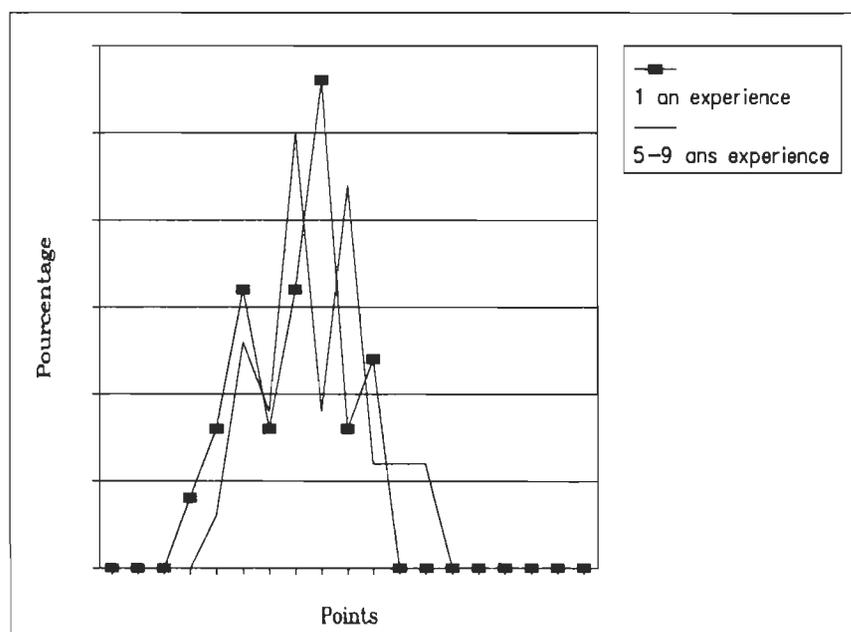
Résultats des maires ayant 1 an et moins d'expérience et ceux ayant entre 5 et 9 ans d'expérience.

| Nombre de points | 1 an d'expérience et moins | Entre 5 et 9 ans d'expérience |
|------------------|----------------------------|-------------------------------|
| 25               | 4%                         | 0                             |
| 30               | 8%                         | 3%                            |
| 35               | 16%                        | 13%                           |
| 40               | 8%                         | 9%                            |
| 45               | 16%                        | 25%                           |
| 50               | 28%                        | 9%                            |
| 55               | 8%                         | 22%                           |
| 60               | 12%                        | 6%                            |
| 65               | 0                          | 6%                            |
| 70               | 0                          | 6%                            |
| 75               | 0                          | 0                             |

Ce qui sous forme de graphique, donne l'image suivante:

Figure 8

Résultats globaux selon l'expérience, moins de 1 an et 5-9 ans



Cette figure nous montre bien que les résultats sont assez bien répartis, que ce soit dans le groupe d'un an comme dans celui des 5-9 ans d'expérience. Cette distribution nous faisant croire que le questionnaire n'est peut-être pas aussi biaisé qu'on le prévoyait au départ.

Bref, sur cet élément, nous pouvons conclure que d'une manière plus générale en disant que l'on a plus de chances de retrouver des maires dynamiques dans les maires ayant plus de 3 à 4 ans d'expériences et des maires moins dynamiques dans les maires ayant moins de 3 à 4 ans d'expérience. Ceci dit, compte tenu de cette imprécision, nous ne tiendrons pas compte de cet élément dans notre analyse ultérieure.

#### 4. Profession

Nous avons réparti nos deux groupes selon leur occupation et pour pouvoir comparer avec l'ensemble de l'échantillon:

Tableau 47

Comparaison en fonction de la profession: groupes A et E

| Structure occupationnelle                             | %<br>Groupe A | %<br>Groupe E | % total<br>Québec |
|---|---------------|---------------|-------------------|
| Employeurs et cadres supérieurs                       | 5,6%          | -             | 4,1%              |
| Cadres intermédiaires,<br>surveillants, contremaîtres | -             | 21,0%         | 11,0%             |
| Professionnels salariés et<br>techniciens assimilés   | 38,9%         | 21,1%         | 12,7%             |
| Employés et ouvriers                                  | 11,1%         | 5,3%          | 31,1%             |
| Travailleurs autonomes                                | 33,3%         | 21,1%         | 3,9%              |
| Travailleurs familiaux non rémunérés,<br>autres       | 5,6%          | 5,2%          | 6,0%              |
| Retraités (sans réponse)                              | 5,6%          | 26,3%         | n/a               |

Comme dans notre échantillon, les employeurs, professionnels et travailleurs autonomes sont très représentés en ayant à peu près la même importance. A ce niveau donc, on ne peut pas dire que le dynamisme ou le

non-dynamisme des maires est réellement fonction de la structure occupationnelle.

Pour ce qui est des retraités et des sans réponses qui se retrouvent en assez grand nombre dans la catégorie "E" on ne peut tirer grand enseignement de ces statistiques, puisque nous ne savons pas quelle était leur occupation avant d'être retraités.

Par catégorie d'occupation, les résultats moyens sont les suivants:

Tableau 48

Les résultats moyens en fonction de la catégorie d'occupation

| Structure occupationnelle  | Résultats moyens |
|----------------------------|------------------|
| Employeurs                 | 54,7             |
| Cadres supérieurs          | 42,2             |
| Cadres intermédiaires      | 45,4             |
| Surveillants, contremaître | 36,7             |
| Professionnels salariés    | 45,7             |
| Policiers et militaires    | 45,0             |
| Employés                   | 43,5             |
| Ouvriers                   | 38,5             |
| Travailleurs autonomes     | 46,1             |
| Travailleurs familiaux     | 49,2             |
| Autres et retraités        | 37,3             |

La catégorie employeur semble se démarquer beaucoup. Il faut cependant faire attention puisque seulement trois maires sur 118 sont de cette catégorie, ce qui est bien peu pour la fiabilité d'une moyenne.

##### 5. Revenu annuel

Le revenu annuel moyen des maires du groupe "A" est en moyenne, nettement au-dessus de celui du groupe "E".

Tableau 49

Comparaison du revenu annuel en fonction des groupes A et E

| Tranches de revenu | %<br>Échantillon | %<br>Groupe A | %<br>Groupe E |
|--------------------|------------------|---------------|---------------|
| 25 000 et moins    | 19,5%            | 11,7%         | 31,6%         |
| 25 000 - 35 000    | 18,6%            | 11,7%         | 21,1%         |
| 35 000 - 45 000    | 22,9%            | 17,6%         | 26,3%         |
| 45 000 - 55 000    | 15,3%            | 35,2%         | 10,5%         |
| 55 000 et plus     | 23,7%            | 23,5%         | 10,5%         |

Ces différences dans les revenus reflètent bien ici la structure occupationnelle des maires. Par ailleurs, le taux assez élevé des revenus en-deçà de 25 000 \$ s'explique en grande partie par le nombre de retraités et par le nombre de travailleurs autonomes dont un certain nombre ont déclaré avoir moins de 25 000 \$ de revenu. Il faudrait voir dans ces cas précis si la déclaration est vraiment fiable.

Par catégorie de rémunération, les résultats moyens sont les suivants:

Tableau 50

Résultats moyens en fonction de la tranche de revenus

| Tranche de revenus | Résultats moyens |
|--------------------|------------------|
| 25 000 et moins    | 41,45            |
| 25 000 - 35 000    | 41,45            |
| 35 000 - 45 000    | 42,35            |
| 45 000 - 55 000    | 49,06            |
| 55 000 et plus     | 46,89            |

#### 6. Années de résidence

L'analyse des données concernant le nombre d'années de résidence dans la municipalité nous apprend que le groupe "A" conserve une moyenne de 37,72 ans pour un rapport de 0,783 sur l'âge moyen. Le groupe "E" conserve une moyenne de 43,21 ans pour un rapport de 0,824, on peut donc les considérer comme les moins mobiles. Cependant cette donnée ne semble pas d'aucune influence sur les différents indicateurs.

#### 7. Autres caractéristiques

Finalement, on peut se demander comment se compare le profil du groupe "A" sur l'ensemble du questionnaire par rapport à celui du groupe "E". Autrement dit, il faut voir, si la performance du groupe "A" se retrouve dans chaque indicateur où est concentrée dans quelques-uns.

Comme le démontrent bien les trois tableaux suivants, on voit que les différences entre les groupes "A" et "E" se retrouvent dans chacun des trois grands indicateurs (compétence, réseau relationnel et volontarisme) de sorte qu'on puisse dire que les performances du groupe "A" par rapport à celles du groupe "E" proviennent vraiment de l'ensemble des indicateurs et non seulement de quelques-uns dont le poids auraient été prépondérants.

Tableau 51

Résultats moyens et écart-type: compétence des groupes A et E

| Groupe | Moyenne / 60 points | Écart-type |
|--------|---------------------|------------|
| A      | 38,60               | 6,02       |
| E      | 28,19               | 5,25       |

Figure 9  
 Résultats moyens sur l'indicateur de compétence, groupes A et E

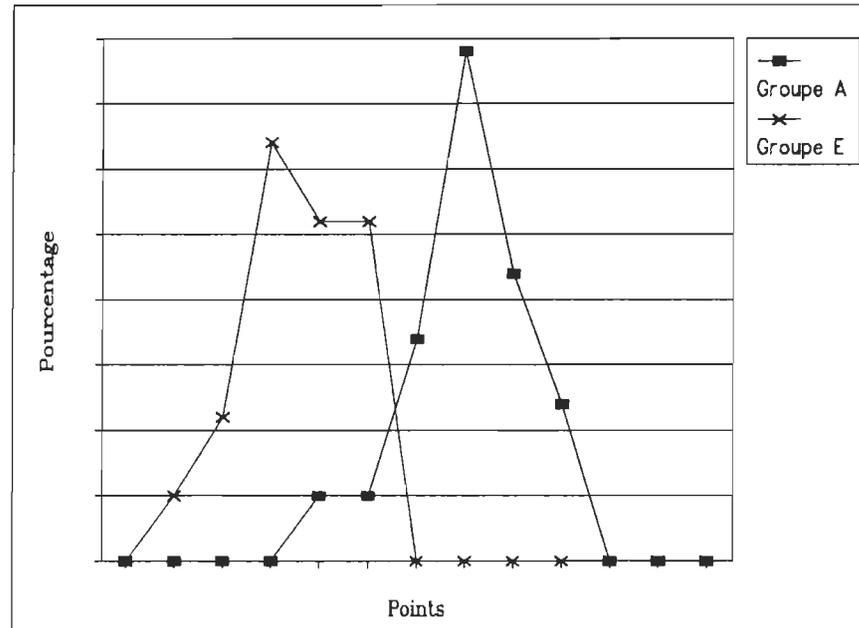


Tableau 52  
 Résultats moyens et écart-type: réseau relationnel des groupes A et E

| Groupe | Moyenne/20 points | Écart-type |
|--------|-------------------|------------|
| A      | 10,41             | 4,02       |
| E      | 7,58              | 2,55       |

Figure 10

Résultats moyens sur l'indicateur de réseau relationnel, groupes A et E

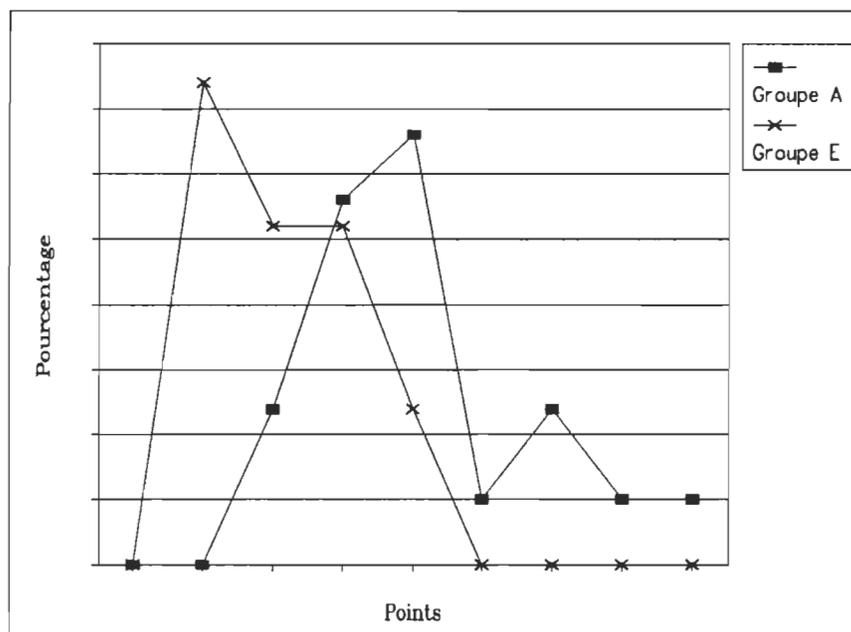


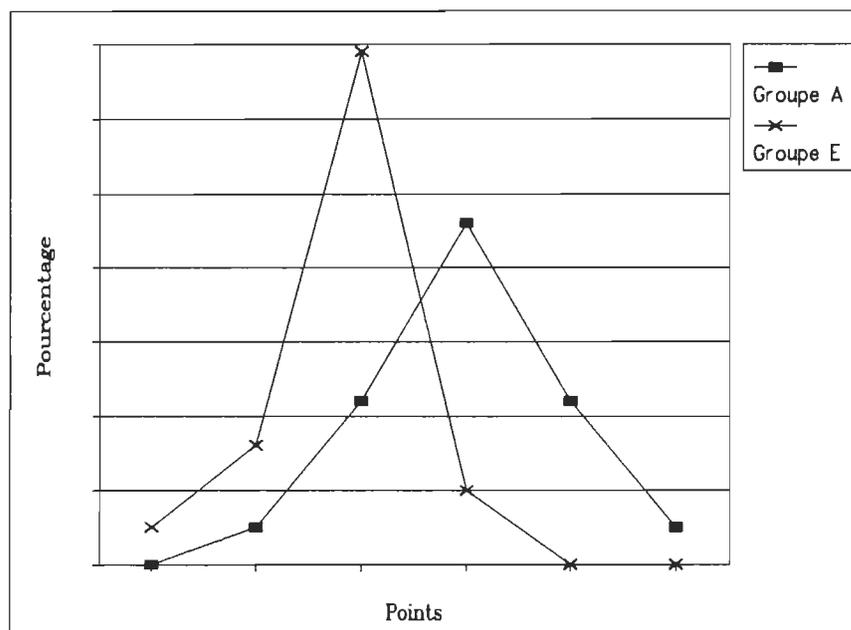
Tableau 53

Résultats moyens et écart-type : volontarisme des groupes A et E

| Groupe | Moyenne/20 points | Écart type |
|--------|-------------------|------------|
| A      | 12,0              | 3,77       |
| E      | 7,36              | 2,68       |

Figure 11

Résultats moyens sur l'indicateur de volontarisme, groupes A et E



### E. Sommaire

Cette comparaison entre les deux groupes, nous permet de dire que les maires du groupe "A" sont plus jeunes, plus scolarisés, ont de meilleurs revenus que les maires du groupe "E". De plus, ils sont depuis un peu plus longtemps à la tête de leur municipalité qui, par ailleurs, a une richesse foncière et des dépenses per capita plus élevées.

En disant cela, nous ne répondons quand même pas à la question principale: "Y a-t-il causalité entre le dynamisme des maires et la performance de leur municipalité"? En effet, rien ne nous prouve que nos critères ayant servi dans la détermination de notre dynamisme soient vraiment les bons.

Par contre, si nous pouvions prouver que la croissance des 18 municipalités du groupe "A" est plus importante que la moyenne des autres et que celle des 19 municipalités du groupe "E" moins importante, cela pourrait constituer un début de preuve que les critères de dynamisme sont applicables et pourraient être un élément de causalité. Le tout, évidemment, restant à vérifier (entre autres, le fait que ce soit la municipalité dynamique qui élise un maire dynamique et non le maire que dynamise sa municipalité).

La mesure et la détermination de cette croissance justifient presque à elles seules l'objet d'un travail. Pour l'évaluer, il faudrait au moins tenir compte, à notre avis, de la croissance démographique, de la croissance de l'emploi, du niveau d'équipements collectifs, bref de l'enrichissement collectif. Et ce, sans compter toute la question de la qualité de vie. Par exemple, une usine polluante refusée par une municipalité est-il un signe de stagnation?

Pour notre part, nous regarderons la croissance nette de la population (i.e. sans faire de distinction entre la natalité et l'immigration nette) et l'évolution des indices de richesse foncière, d'effort fiscal et de dépenses per capita. Ces données sont les seules dont nous disposons dans le cadre du présent travail.

## CHAPITRE VI

### INTERPRÉTATIONS ET CONCLUSION

#### A. La population

A partir des décrets gouvernementaux établissant la population de toutes les municipalités du Québec, nous avons vérifié la croissance ou la décroissance des 118 municipalités ayant répondu au questionnaire ainsi que des municipalités de nos deux groupes de maires. Les données disponibles le sont pour les années 1981 et 1986.

Tableau 54

Augmentation de la population: ensemble des 118 répondants, groupes A et E

|              | Ensemble<br>des répondants | Groupe<br>A | Groupe<br>E |
|--------------|----------------------------|-------------|-------------|
| 1981         | 210 770                    | 26 780      | 36 490      |
| 1986         | 221 458                    | 28 895      | 37 522      |
| Augmentation | + 5,07%                    | + 7,09%     | + 2,08%     |

A la lecture de ce tableau nous voyons que nos municipalités «dynamiques» ont une croissance de population supérieure à la moyenne et de beaucoup supérieure au groupe moins dynamiques.

Cependant, avant d'en tirer des conclusions quelconques, il faut se rappeler que près de la moitié de nos 18 maires dynamiques le sont depuis moins de 5 ans. Il faut aussi noter que ce dernier échantillon est somme toute assez petit et qu'une municipalité en très forte croissance (par exemple une municipalité dans la banlieue de Montréal) peut faire la différence entre une augmentation moyenne de 7% et de 5%.

## B. Richesse foncière

Nous nous sommes demandé si les indices de richesse foncière évoluaient dans le même sens. Pour ce faire, nous avons additionné tous les indices de chaque municipalité en 1984 et en 1989 à partir des documents fournis par le ministère des Affaires Municipales.

Tableau 55

Augmentation de la somme des indices de richesse foncière;  
ensemble des 118 répondants, groupes A et E

|            | Ensemble<br>des répondants | Groupe<br>A | Groupe<br>E |
|------------|----------------------------|-------------|-------------|
| 1984       | 10 029                     | 1 504       | 1 702       |
| 1989       | 8 927                      | 1 185       | 1 474       |
| Diminution | - 10,98%                   | - 21,21%    | - 13,39%    |

Une première constatation au départ est la diminution importante de l'indice de richesse foncière des municipalités étudiées. Plusieurs phénomènes peuvent expliquer ce fait: une hausse plus importante dans l'évaluation des municipalités de plus de 3 000 habitants faisant augmenter la base de calcul, une hausse relativement plus importante de la population par rapport à l'évaluation de nos municipalités, ou bien encore une forte décroissance de population chez les petites municipalités de moins de 1 500 faisant en sorte que l'évaluation per capita de ces dernières font augmenter la base de calcul. De toute façon, l'explication de ce phénomène n'étant pas l'objet de cette étude, nous nous en tiendrons à l'énumération de ces différentes hypothèses.

Par contre, la baisse de plus de 21% des municipalités du groupe "A" étonne fortement. Il est vrai qu'une municipalité de ce groupe a vu son indice passer de 179 à 50 (probablement dû à une fermeture d'usine importante). Si on ne tient pas compte de cette dernière, la diminution serait de

12,6% qui est quand même plus élevée que le 10,98% des 107 municipalités. La croissance plus élevée de population de notre groupe témoin pourrait peut-être expliquer une partie de cette différence. Pour être plus certain il faudrait faire une étude de cas détaillée de chacune de ces municipalités.

L'autre indice évalué a trait à l'effort fiscal des citoyens.

### C. Effort fiscal

En procédant de la même façon qu'avec les indices de richesse foncière nous obtenons pour ceux d'effort fiscal, les résultats suivants:

Tableau 56

Augmentation de la somme des indices d'effort fiscal  
ensemble des 118 répondants, groupes A et E

|              | Ensemble des<br>répondants | Groupe<br>A | Groupe<br>E |
|--------------|----------------------------|-------------|-------------|
| 1984         | 6 878                      | 843         | 1 145       |
| 1989         | 8 208                      | 1 073       | 1 368       |
| Augmentation | + 19,33%                   | 27,3%       | 19,47%      |

En général, plus une municipalité est importante, plus les taxes sont élevées pour payer les services additionnels. L'évaluation de l'évolution de l'effort fiscal peut donc, à ce titre, nous donner une idée de la direction de la municipalité en ce qui a trait aux services aux citoyens.

Si on se fie au tableau précédent, il semblerait que nos municipalités témoins auraient tendance à donner plus de services à leurs citoyens. A moins que cet indice ne soit que la contrepartie de l'indice de richesse foncière qui diminue plus rapidement dans ce dernier groupe, on serait alors obligé de taxer plus pour maintenir un certain niveau de service. Encore ici, nous avons beaucoup plus de questions que de réponses.

Finalement, le dernier indice retenu est celui des dépenses per capita.

D. Dépenses per capita

Toujours selon le même principe d'addition des indices, nous obtenons les résultats suivants pour ceux des dépenses per capita:

Tableau 57

Augmentation de la somme des indices des dépenses per capita  
ensemble des 118 répondants, groupes A et E

|                              | Ensemble<br>des répondants | Groupe<br>A | Groupe<br>E |
|------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|
| 1984                         | 5 756                      | 868         | 981         |
| 1989                         | 5 792                      | 821         | 885         |
| Augmentation<br>(diminution) | + 0,6%                     | - 5,0%      | - 9,8%      |

Avant de commenter ce dernier tableau, il faut d'abord dire qu'encore une fois, une de nos municipalités du groupe "A" présente une différence d'indice très forte, passant de 99 à 34. Si on n'en tient pas compte, ces municipalités auraient une augmentation de 2,07% de leur indice de dépense per capita. Tenant compte de cette dernière remarque, nous aurions ici un peu la preuve que l'augmentation de l'indice de l'effort fiscal n'est pas seulement dû à une baisse d'évaluation mais aussi à une augmentation des dépenses.

On pourrait alors émettre, à partir de cette constatation, l'hypothèse que nos municipalités du groupe "A" semblent augmenter leur niveau de service plus rapidement que la moyenne, tandis que les municipalités du groupe "E" semblent gérer la décroissance.

Cependant, comme il a été démontré par Lacasse (1970): *«le niveau global des dépenses d'une municipalité est presque entièrement fonction de la montée du revenu des résidents (...) on pourrait donc dire que toute expansion urbaine assurant un revenu plus rapidement croissant aux citoyens va résulter en une accélération de la montée des dépenses courantes (...) l'influence du*

*revenu est déterminante dans le temps. Cette seule variable explique habituellement plus de 80% de la variation dans les dépenses courantes des municipalités».* (p. 99).

Or, il faudrait trouver pourquoi les revenus des citoyens de nos municipalités témoins augmentent plus rapidement que la moyenne. Est-ce dû au dynamisme des maires?

#### E. Conclusions

Nous disions au début de cette étude que le premier objectif était de voir si une partie des différences retrouvées entre les municipalités en terme de développement ne serait pas due au dynamisme des acteurs locaux en présence et tout spécialement les maires.

Nous avons vu qu'il y avait effectivement beaucoup de différences entre les municipalités étudiées, ne seraient-ce qu'au niveau indices des dépenses per capita où on part d'un indice de 10 à 130 et plus. D'ailleurs la même diversité se retrouve au niveau des indices d'effort fiscal et de richesse foncière. Nous avons également fait ressortir que de forts taux de décroissance de population côtoyaient de forts taux de croissance.

De plus, nous avons vu qu'on pouvait retrouver beaucoup de différences chez les maires. Que ce soit aux niveaux socio-économiques (âge, scolarité, profession...) ou de la personnalité. En effet, sur la base d'un pointage de 100 au questionnaire, on a pu retrouver des scores de 15 jusqu'à 65.

Finalement, nous avons démontré qu'il est tout à fait plausible qu'il y ait des maires plus ou moins dynamiques sur la base de notre questionnaire. Ceci est d'autant plus plausible qu'il y avait relativement peu de maires dynamiques (18 sur 118) ou moins dynamiques (19 sur 118). Donc, le question-

naire fut en mesure de discriminer les différents répondants en une courbe quasi normale où les deux extrêmes s'équivalaient à peu près.

Nous avons également démontré une certaine cohérence de direction entre la croissance de population, les indices d'effort fiscal et de dépenses per capita et les deux groupes de maires plus spécialement étudiés. Nous avons certes une concordance, mais sûrement pas un lien causal...

En effet, nous avons obtenu les coefficients de détermination suivants à partir des corrélations linéaires simples entre les résultats globaux sur 100 points et les variables suivantes:

Tableau 58  
Coefficients de détermination des résultats  
ensemble des 118 répondants, groupes A et E

|                              | 118 municipalités<br>résultats/100 | Groupe A<br>résultats/100 | Groupe E<br>résultats/100 |
|------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Richesse foncière<br>R carré | 0,0002                             | 0,0291                    | 0,0002                    |
| Effort fiscal<br>R carré     | 0,0002                             | 0,0018                    | 0,0764                    |
| Population<br>R carré        | 0,0001                             | 0,0423                    | 0,0043                    |

Le moins que l'on puisse dire c'est que ce ne sont pas des résultats très significatifs!

De même toutes les autres corrélations mettant en parallèle les variables socio-démographiques des maires (âge, scolarité, années d'expérience, profession...) avec les résultats des questionnaires n'ont pas donné de R carré dépassant 0,10.

Pour voir si ce lien existe vraiment il faudrait à notre avis une étude beaucoup plus poussée de nos 18 municipalités car il nous est impossible,

avec les seules données statistiques disponibles, de vraiment faire un historique de la croissance des petites municipalités. Par exemple, les différents taux d'emploi, de chômage, la qualité et la quantité des services publics offerts ne sont généralement pas disponibles sous formes statistiques, surtout pour les petites municipalités. Il faut donc les trouver en enquêtant directement sur le terrain.

Il faudrait également pouvoir tenir compte de l'environnement externe de la municipalité comme les fermetures d'usines importantes, les fusions, la distance de villes plus importantes etc.

Cette étude n'en serait pas une comparative entre les municipalités, mais bien par rapport à chacune d'elle, sur une certaine période de temps. Il faudrait, en fait, arriver à conclure que telle ou telle municipalité est en décroissance, en croissance faible, modérée, forte, très forte...

Si on retrouve, dans nos 18 municipalités, des croissances faibles ou des décroissances, cela voudrait dire qu'il n'y a pas de lien entre un maire dynamique et la croissance de sa municipalité, ou bien encore que nos critères pour déterminer le dynamisme ne sont pas performants.

Si on ne retrouve que des municipalités en croissance forte à très forte, ne réglerait pas pour autant le «problème» car on ne serait pas encore certain si c'est le maire qui dynamise la municipalité ou bien si c'est la municipalité dynamique qui élit un maire dynamique. L'étude sur le terrain de tout l'environnement de ces municipalités et des décisions et actions du maire pourrait peut-être nous donner une indication de la direction du lien causal.

Par exemple, on apprendrait si l'évolution de la municipalité suit un processus de croissance ou de développement. En effet, ces deux termes ne

peuvent exactement être assimilés l'un à l'autre. La croissance peut venir d'en haut, de l'extérieur de la région. Des entrepreneurs viennent s'installer dans une municipalité et y apportent des emplois, de la richesse en y exploitant ou non les ressources naturelles (Lauralco à Deschambeault). Par contre, le développement doit aussi venir d'en bas, d'un milieu ayant pris conscience de ses possibilités; une société locale se prend en main (Joyal A., 1989).

Cependant, ce n'est sûrement pas parce qu'il faut revalider les conclusions de cette étude qu'elle est inutile. Cette première étape consistant à trouver un certain nombre de maires ayant des caractéristiques de dynamisme ou de non dynamisme devait être faite, ne serait-ce que pour des fins pratiques de recherche. En effet, on ne peut raisonnablement penser faire une étude exhaustive de 253 municipalités disséminées sur tout le territoire québécois. Par contre, en prenant comme base les 37 municipalités de cette étude (18 groupe "A" et 19 du groupe "E"), on pourrait peut-être arriver à des conclusions tout aussi probantes. De même il serait également intéressant de suivre parmi ce groupe de 37 maires ceux qui seront encore là dans 5 ans et comparer avec la croissance ou la décroissance de leur municipalité.

## RÉFÉRENCES

- ALLEN, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A., Mayes, B.T. Bronston, T. (1979) Organizational politics: tactics and characteristics of its actors. California management review, 22, 77-83
- ALLEN, R.W. PORTER, L.W. (1983) Organizational influence processes. Glenview, IL: Scott Foresman.
- ASTLEY, W.G. SACHDEVA P.S. (1984) Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis Academy of management review: 9, 1, 104-113.
- BABOULENE, J. (1975) Organisation des grands groupes industriels et choix de localisation. Bagneux, Editions Beru.
- BACHRACH, P. BARATZ, M. (1970) Power and Poverty, New York, University Press.
- BACHARACH, S.B. LAWLER, E. (1980) Power and politics in organizations: San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BARBER, J.D. (1966) Power in committees: an experiment in the governmental process. Chicago: Rand McNally.
- BARITEAU, C. (1985) Crise et stratégies locales: Plessisville, St-Georges, Thetford Mines, Anthropologie et sociétés, 9, 2, 57-85
- BENNIS, W. NANUS, B. ( 1985 ) Diriger, Paris: Inter Editions.
- BERINGUER, C. (1979) L'aménagement et les élections municipales In Anthropos (Ed.), Le pouvoir local, Paris.

- BERUBE, R. (1989) Le rôle primordial de la municipalité locale dans un processus de développement économique, Urba, 10, 1, 18-19
- BIAREZ, S. (1973) Institution communale et pouvoir politique: cas de Roanne Editions Mouton, Paris.
- BRASS, J. (1984) Individual influence: being in the right place: A structure analysis of individual influence in an organization. Administrative science quaterly 29, 518-539.
- CLAUSTRE, V. (1984) Décentralisation et redéploiement économique: Economie et humanisme: no 277 05-06.
- COMB, A.T. (1984) An episodic model of power: toward an integration of theory and research The academy of management review no. 13, 3, 471-482.
- CROZIER, M. (1964) The bureaucratic phenomom Chicago: University of Chicago Press.
- DAHL R. (1971) Qui gouverne? Librairie Armand Colin Paris trad. de Who Governs? Democracy and power in an American city edit. par Yale University Press 1961.
- DE SEVE, M. (1986) Classification professionnelles et indicateurs de rang social Recherches sociologiques Vol. 27 pp. 241-260.
- DIVAY, G. (1981) Croissance résidentielle et services municipaux: I.N.R.S. Urbanisation Montréal.
- DIVAY, G. (1971) La capacité administrative des municipalités du Québec: I.N.R.S. Urbanisation Montréal.
- DRUCKER, P.F. (1985) Les entrepreneurs L'Expansion Hachette Paris.

- DUGAS, C. (1988) Marginalité économique et mobilité géographique dans l'espace rural québécois Recherches sociologiques Vol. 29 pp. 431-445.
- DULMAGE, H.B. (1970) Industrial growth patterns and strategy in small Ontario municipalities ED. Belleville.
- EMERSON, R.M. (1962) Power-Dependance relations American sociological review 27, 31-41.
- FAURE, A. (1988) Des maires ruraux saisis par l'esprit d'entreprise. Economie et humanisme, 200, 51-62.
- FAURE, A. (1989) Les communes rurales françaises face au développement local, ou l'histoire d'une médiation contrariée entre territoires, secteurs et institutions. Revue internationale d'action communautaire, 22, 23-32.
- FOUBERT, J.P., SAVEY, S., VALLE, J.P. (1979) Pouvoir local à Nîmes et Montpellier, In Anthropos (Ed.) Le pouvoir local, Paris.
- FOURNIER, P. (1979) Le patronat québécois au pouvoir: 1970-1976, La Salle, Hurtubise HMH
- FRENCH, J., RAVEN, B. (1959) The bases of social power, Studies in social power.
- FROGNIER, A. (1985) Où en est la question du pouvoir local en Belgique? Revue internationale d'action communautaire, Printemps, 79-80.
- GERMAIN, A., HAMEL, P. (1985) L'autonomie des collectivités locales: entre la crise et le changement Revue Internationale d'action communautaire Printemps, 13, 53, 35-49.

- GODIN, J. (1971) Mécanismes de participation et démocratie locale: 4 municipalités de la Vallée du Richelieu: UQUAM (thèse).
- GRAVEL, J.R. (1987) Les institutions administratives locales au Québec: structures et fonctions, Québec, Presse de l'Université du Québec.
- GREFFE, X. (1985) Décentralisation économique, développement local et agents publics: Economie et humanisme, 283, 05-06.
- GREMION, P. (1970) Introduction à une étude du système politico-administratif local: Sociologie du travail, 1.
- GUIGOU, J.L. (1989) Des villes et des maires pour aménager le territoire, Revue d'économie régionale et urbaine, 2
- HAINARD, F., BASSAND, M., THEVOZ, L. (1985) Le pouvoir local face à la crise économique. L'exemple des collectivités publiques locales et régionales de l'arc jurassien en Suisse. Anthropologie et sociétés, 9, 2, 151-169
- HASTINGS, J. (1985) Comment organiser le développement économique, Edité par la Fédération canadienne des municipalités.
- HERVIEU, B. (1976) Le Pouvoir au village Etudes rurales no special.
- HICKSON, D.J. HINNINGS, C.R. LEE, C.A. SCHNECK, R.H. PENNINGS, J.M. (1971) A strategic contingencies theory of intraorganizational power Administrative science quaterly, 16, 216-229.
- HIGGINS J. (1979) Local and urban politics in Canada Ed. Gage Toronto.

- HININGS, C.R. HICKSON, D.J. PENNINGS, J.M. SCHNEK, R.E. (1974) Structural conditions of intraorganizational power Administrative science quaterly, 19, 22-24.
- HODGE, G., QADEER, M. (1983) Towns and villages in Canada, the importance of being unimportant, Toronto, Butterorths.
- HUNTER, F. (1952) Community power structure, Chapel Hill, U. of North Carolina Press.
- JOYAL, A. (1987) Réflexions sur la question du développement local Revue d'économie régionale et urbaine, 5.
- KANTER, R.M. (1979) Power failure in management circuits Harvard Business Review Jul.- Aug., 65-75.
- KIPNIS, D. SCHMIDT, S. WILKINSON, J. (1980) Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting ones way Journal of applied psychology, 65, 440-452.
- KLEIN J.L. (1986) Aménagement et développement: Vers de nouvelles pratiques? A.C.F.A.S., 38.
- KUKAWKA, P. (1973) Planifier les villes pourquoi pas? Espaces et sociétés, Février, 8.
- LABRECQUE, C. (1990) Le pouvoir dans l'entreprise, possédez-vous les qualités pour aspirer au pouvoir? Avenir, Février, 16-19.
- LACASSE, F.D. (1970) Dépenses municipales et croissance économique: Rapport final Ed. par O.P.D.Q.

- LAROCHELLE, P., LOUDER, D. (1975) Description graphique des caractéristiques de l'évolution de la population des municipalités du Québec, 1951-1971 Cahiers de géographie de Québec, 19, 46.
- LAURIN, P. (1989) Le pouvoir des administrateurs scolaires au Québec: la réalité Edité par l'association des cadres scolaires du Québec.
- LECLERCQ B, J. (1976) Paradoxes du pouvoir local, Paris, Presse de la fondation nationale des sciences politiques.
- LEROUX, G. (1983) Etude des politiques de limitations au niveau municipal au Québec Projet d'intervention présenté à L'ENAP.
- LIDZ, V. (1989) Influence et solidarité Sociologie et sociétés, 21, 1, 133-141.
- LIMOUZIN, P. (1983) Les facteurs de dynamisme des communes rurales françaises, Annales de géographie, 89, 549-587
- LIVIAN, Y.F. (1987) Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations, Paris, Entreprise moderne d'édition.
- LORTIE, P. (1987) Favoriser le création d'entreprises et créer un environnement favorable, La revue municipale, septembre.
- MANSEAU, H. (1975) La croissance récente des petites agglomérations du Québec (1951-1971) Cahiers de géographie de Québec, Avril, 46
- MARTIN, F. (1986) L'entrepreneurship et le développement local; une évaluation Revue Canadienne des sciences régionales ,9, Printemps, 1-23.

MASSICOTTE, G. (1989) Pouvoir local et développement régional: une question de leadership Urba, Mars, 10, 1

McCLELLAND, D.C. BURNHAM, D.H. (1976) Power in the great motivator Harvard business review, MR-AP, 100-110.

MECHANIC, D. (1962) Sources of power of lower participants in complex organizations. Administrative science quaterly, 7, 349- 364.

MENGIN, J. (1989) L'évaluation qualitative appliquée au développement local Recherche sociale, 111, Juillet-septembre, 33-41.

MINISTERE DES AFFAIRES MUNICIPALES DU QUEBEC

Analyse comparative des budgets et ou des rapports financiers des municipalités: annuel.

Charge fiscale moyenne d'un propriétaire, annuel.

Dettes à long terme et niveau d'endettement, annuel.

Dettes totales par municipalité, annuel.

Indices de richesse foncière, d'effort fiscal et des dépenses des municipalités du Québec, annuel.

Péréquation, annuel.

Répertoire des municipalités du Québec, annuel.

Taux d'effort fiscal et rapport du service de dette sur les revenus, annuel.

MINTZBERG, H. (1986) Le pouvoir dans les organisations, Montréal, Ed. Agence d'Arc.

- MINTZBERG, H. (1982) Structure et dynamisme des organisations, Paris, Ed. de l'Organisation.
- MORMONT, M., MOUGENOT, C. (1985) Le retour au local et les classes moyennes Revue internationale d'action communautaire, Printemps, 13, 53, 19-34.
- MORRISSETTE, H. (1964) Les pôles d'attraction et les zones d'influence, Québec, Bureau de recherches économiques du Ministère de l'industrie et du commerce.
- MOWDAY, R.T. (1978) The exercise of upward influence in organizations. Administrative science quaterly, 23, 137-156.
- MUCCHIELLI, R. (1979) Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale Aubenas, Ed. E S F.
- MULLER, P., FAURE, A., GERBAUX, F. (1989) Les entrepreneurs ruraux: agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux, Ed. L'Harmattant.
- O.P.D.Q. (1988) Québec à l'heure de l'entreprise régionale. Plan d'action en matière de développement régional, Québec.
- OUIMET, G. (1990) Le pouvoir dans l'organisation: par delà les méandres théoriques et conceptuels Avenir, Février, 11-15.
- PETTIGREW, A.W. (1973) The politics of organizational decision-making, London, Ed. Tavistock.
- PFEFFER, J., SALANCICK, G.R. (1977) Administrator effectiveness: the effects of advocacy and information on resource allocations Human relations, 30, 641-656.
- PFEFFER, J. (1981) Power in organizations, Marshfield, Pitman Publishing.

- PFEFFER, J. (1977) Power and ressource allocation in organizations: New Directions in organizational behaviors, Chicago, St-Clair Press.
- POULANTZAS, N. (1968) Pouvoirs politiques et classes sociales Editions Maspero vol. 1.
- POWELL, W.W.(1987) The nonprofit sector: a research handbook , New Haven, Ed. par Walter Powell Yale University press.
- RAVEN, B.H.(1974) A comparative analysis of power: perspective on social power, Chicago, Ed. Adline.
- RIVERIN, A. (1981) L'administrateur public un être pifométrique ,Québec, Editions Presses de l'Universite du Québec.
- ROGGEMANS, M.L. (1979) Institution communale et planification locale, In Anthropos (Ed.) Le pouvoir local, Paris.
- ROUSSEAU, B. (1988) Dossier sur les associations de développement local Territoires-Correspondance municipale, Décembre et Mars.
- TARDY, E. (1982) La politique: un monde d'hommes?,Montréal, Editions Hurtubise HMH.
- TASSE , F.D. (1970) Dépenses municipales et croissance économique: rapport final ,Québec: Edité par O.P.D.Q.
- WORMS, J.P. (1966) Le préfet et ses notables Sociologie du travail , 3, 249-275.

Pour chacune des caractéristiques qui suivent, indiquez dans la colonne de droite le chiffre qui correspond à votre situation.

1- Sexe:

- 1- Féminin  
2- Masculin
- 1- \_\_\_\_\_

2- Age: 2- \_\_\_\_\_ans

3- Scolarité:

- 1- Primaire ( moins de 7 ans )  
2- Secondaire général  
3- Secondaire professionnel, option: \_\_\_\_\_  
4- Collégial général, option: \_\_\_\_\_  
5- Collégial professionnel, option: \_\_\_\_\_  
6- Certificat universitaire, option: \_\_\_\_\_  
7- Baccalauréat, option: \_\_\_\_\_  
8- Maîtrise, option: \_\_\_\_\_  
9- Autre: \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

4- Depuis combien de temps êtes-vous maire? 4- \_\_\_\_\_ans

5- Quelle est votre occupation principale ( en dehors d'être maire ! ) ?

\_\_\_\_\_

6- De quel ordre est votre revenu annuel ?

- 1- 25,000 et moins  
2- de 25,000 à 35,000  
3- de 35,000 à 45,000  
4- de 45,000 à 55,000  
5- 55,000 et plus
- 6- \_\_\_\_\_

7- Depuis combien de temps résidez-vous dans votre municipalité? 7- \_\_\_\_\_ans

8- Combien d'heures par semaine consacrez-vous à la lecture de journaux et de revues ?

- 1- 0 à 2 heures  
2- 2 à 4 heures  
3- 4 à 6 heures  
4- 6 heures et plus
- 8- \_\_\_\_\_

- 9- Pourriez-vous me donner les titres des journaux et revues auxquels vous êtes abonnés et que vous lisez régulièrement?

---



---



---



---

Pour les questions suivantes, entourez la ou les lettres correspondant à votre situation:

- 10- Quel poste occupez-vous à votre M.R.C.

- a: Membre seulement
- b: Membre du comité exécutif
- c: Vice-préfet
- d: Préfet
- e: Président d'un comité

- 11- Rencontrez-vous généralement dans votre travail de maire des dossiers diversifiés?

rarement quelquefois assez souvent très souvent ne sais pas

a:                    b:                    c:                    d:                    e:

- 12- Arrive-t-il que des personnes ( autres que les conseillers municipaux ou du personnel de la municipalité ) vous demandent votre avis sur différents dossiers ?

rarement quelquefois assez souvent très souvent ne sais pas

a:                    b:                    c:                    d:                    e:

- 13- Devez-vous avoir recours à de l'information détenue par d'autres pour faire votre travail de maire?

rarement quelquefois assez souvent très souvent ne sais pas

a:                    b:                    c:                    d:                    e:

- 14- De manière générale, votre travail de maire comporte-t-il des événements dont vous aviez prévu la nature ?

rarement quelquefois assez souvent très souvent ne sais pas

a:                    b:                    c:                    d:                    e:

15- Généralement, combien se passe-t-il de temps en moyenne avant de savoir si vos efforts dans vos dossiers portent fruits?

quelques jours      plusieurs jours      quelques semaines      quelques mois      ne sais pas

a:                      b:                      c:                      d:                      e:

16- Participez-vous souvent à des réunions où des décisions doivent, pour un certain temps, demeurer confidentielles?  
rarement      quelquefois      assez souvent      très souvent      ne sais pas

a:                      b:                      c:                      d:                      e:

17- Avant d'être maire, quelle était votre participation aux institutions et aux associations suivantes (s'il y a lieu )?

| <u>Associations</u>                          | <u>Membre actif</u> | <u>Membre seulement</u> |
|--|---------------------|-------------------------|
| Club Optimiste                               | ( )                 | ( )                     |
| Club Richelieu                               | ( )                 | ( )                     |
| Club Rotary                                  | ( )                 | ( )                     |
| Chambre de Commerce                          | ( )                 | ( )                     |
| Caisse Populaire                             | ( )                 | ( )                     |
| Commission Scolaire                          | ( )                 | ( )                     |
| Organismes de Loisirs                        | ( )                 | ( )                     |
| Syndicats et\ou associa-<br>tions patronales | ( )                 | ( )                     |
| Clubs sportifs (ex.<br>hockey mineur...)     | ( )                 | ( )                     |
| Autres ( nommez-les...)                      |                     |                         |
| _____  | ( )                 | ( )                     |
| _____  | ( )                 | ( )                     |

18) Pour remplir votre rôle de maire, vous sentez-vous soutenu, aidé par certains organismes ou certaines personnes ?

1- Je suis aidé par le Conseil municipal ( )

2- Je suis aidé par le personnel de la municipalité ( )

3- Je suis aidé par différents organismes:(ex:Chambre de Commerce, clubs sociaux.)

\_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ ( )

\_\_\_\_\_ ( )

4- Je suis assez seul ( )

19- Comment êtes-vous informé des problèmes et des dossiers des citoyens de votre municipalité? (cochez les 4 principaux moyens).

- 1- Par des contacts quotidiens et personnels ( )  
 2- Par des visites à l'Hotel de Ville ( )  
 3- Par des lettres ( )  
 4- Par la Presse ( )  
 5- Par des pétitions ( )  
 6- Par des réunions ( )  
 7- Autres moyens ( )

---



---



---

20- Comment les citoyens de votre municipalité sont-ils informés sur les questions municipales ?

---



---



---



---

21- Vous est-il arrivé qu'un citoyen ou qu'un groupe de citoyens vous demandent votre aide dans certains dossiers avec la municipalité ou d'autres organismes gouvernementaux ?

rarement quelquefois assez souvent très souvent ne sais pas

a:                    b:                    c:                    d:                    e:

22- Quels sont, d'après vous les 4 fonctions les plus importantes d'un maire ?

( Donnez par ordre, les quatre fonctions les plus importantes, 1:...le plus important,....4: le moins important..)

- a:- Responsable du budget et des finances ( )  
 b:- Président du Conseil municipal ( )  
 c:- Responsable de la vie communautaire municipal ( )  
 d:- Responsable des relations avec les autres municipalités. ( )  
 e:- Responsable du développement économique ( )  
 f:- Responsable du personnel municipal ( )  
 g:- Responsable des travaux publics ( )  
 h:- Responsable des relations avec les députés ( )  
 i:- Responsable des relations avec les fonctionnaires ( )  
 j:- Autres fonctions: ( )

---



---

23- Avez-vous des projets comme maire de votre municipalité ?

oui ( ) non ( )

Si oui, lesquels ( nommez les principaux )

---



---



---



---

24- Sentez-vous une opposition à vos projets?

oui ( ) non ( )

25- Généralement, êtes-vous d'accord avec les décisions prises par le Conseil municipal ?

rarement quelquefois souvent très souvent ne sais pas

a: b: c: d: e:

26- Participez-vous à des réunions à l'extérieur de votre municipalité ?

rarement quelquefois souvent très souvent ne sais pas

a: b: c: d: e:

27- Combien de fois sollicitez-vous personnellement votre député provincial pour différents dossiers de la municipalité ?

à chaque semaine une ou deux par mois environ 4 fois/an rarement ne sais pas

a: b: c: d: e:

28- Combien de fois sollicitez-vous personnellement des fonctionnaires provinciaux pour différents dossiers de la municipalité ?

à chaque semaine une ou deux par mois environ 4 fois/an rarement ne sais pas

a: b: c: d: e:

29- Comme maire de municipalité, quelle marge de manoeuvre pensez-vous posséder pour mener à bien vos priorités ?

|                    |                     |                 |                 |             |
|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| une bonne<br>marge | marge<br>suffisante | peu de<br>marge | pas de<br>marge | ne sais pas |
|--------------------|---------------------|-----------------|-----------------|-------------|

a:                      b:                      c:                      d:                      e:

30- Vous arrive-t-il de vous servir de vos relations professionnelles ( collègue de travail, connaissances, amis...) pour faire avancer certains dossiers de votre municipalité ?

|                     |                         |                      |          |             |
|---------------------|-------------------------|----------------------|----------|-------------|
| à chaque<br>semaine | une ou deux<br>par mois | environ<br>4 fois/an | rarement | ne sais pas |
|---------------------|-------------------------|----------------------|----------|-------------|

a:                      b:                      c:                      d:                      e:

31- Dans votre municipalité, qui prépare le budget annuel ?

- |  |     |
|--|-----|
| 1- Le secrétaire-trésorier             | ( ) |
| 2- Le Maire                            | ( ) |
| 3- Le Maire et le secrétaire-trésorier | ( ) |
| 4- Le Maire, aidé par les conseillers  | ( ) |
| 5- Autre (décrivez.)                   | ( ) |

\_\_\_\_\_ ( )

32- Parmi les réflexions suivantes qui nous ont été faites sur les gouvernements et les fonctionnaires, dites votre accord :

- a:) J'en suis bien convaincu
- b:) Il m'est déjà arrivé de le dire ou de le penser mais je ne le pense pas vraiment
- c:) Ca ne correspond pas du tout à ce que je pense

# 1: Il n'est pas possible que ça continue comme ça, ça va exploser un de ces jours...( répondez par a, b, ou c.) ( )

# 2: Dans l'ensemble on peut être assez content du bon fonctionnement de nos gouvernements...( ..a, b, ou c.) ( )

# 3: J'ai l'impression que dans l'ensemble les gouvernements évoluent dans le bon sens, que les choses vont plutôt mieux. (...a, b, ou c. ) ( )

- 33- Pouvez-vous classer ces personnages selon leur importance respective pour votre municipalité ? ( 1-le plus important, 2-le deuxième plus important etc.)

Maire ( )  
 Député provincial ( )  
 Député fédéral ( )  
 Préfet de la MRC ( )  
 Fonctionnaire en région(ex. divisionnaire des Transports)( )  
 Ministre responsable de la région ( )

- 34- Et si les choses devaient changer, quels seraient vos souhaits? qui devrait avoir le plus de pouvoir? (De 1 à 6, 1 devant avoir le plus de pouvoir et ainsi de suite jusqu'à 6 qui devrait avoir le moins de pouvoir )

Maire ( )  
 Député provincial ( )  
 Député fédéral ( )  
 Préfet de la MRC ( )  
 Fonctionnaire en région(ex. divisionnaire des Transports)( )  
 Ministre responsable de la région ( )

- 35- Combien d'heures par semaine consacrez-vous en moyenne à votre tâche de maire ?

a:- 0 et 5 heures ( )  
 b:- 5 et 10 heures ( )  
 c:- 10 et 15 heures ( )  
 d:- 15 et 20 heures ( )  
 e:- 20 et 25 heures ( )  
 f:- 25 et 30 heures ( )  
 g:- 30 et 35 heures ( )  
 h:- 35 et 40 heures ( )  
 i:- 40 heures et plus ( )

- 36- Pourriez-vous nous dire quelles sont vos principales activités comme maire ? ( ex. séances du conseil 25%, rencontres de citoyens 25 %, noces et funérailles 20% etc.)

---



---



---



---

- 37- Avez-vous des commentaires plus généraux à formuler sur le travail d'un maire d'une municipalité de taille semblable à la vôtre ? (Vous pouvez annexer une ou des pages...)

---



---



---

\_\_\_\_\_Merci beaucoup pour votre aide !



Bécancour le 20 juillet 1990

Monsieur, Madame, le maire(esse),

Mon nom est Raymond Cormier , je suis directeur des services financiers d'une commission scolaire et étudiant à temps partiel à l'Université du Québec à Trois-Rivières pour obtenir une maîtrise en économie et gestion.

Pour ma thèse, j'ai décidé d'étudier le travail des maires et mairesses des petites municipalités du Québec,( entre 1000 et 3000 de population).

Pour ce faire, j'ai besoin de votre collaboration qui m'est essentielle.

Ainsi vous recevrez sous peu un questionnaire de 37 questions que vous aurez bien l'amabilité de remplir et me retourner dans l'enveloppe pré-adressée qui y sera jointe.

Je puis vous assurer que le traitement de ces questionnaires sera fait dans la plus stricte confidentialité et qu'il n'y aura aucun moyen de personnaliser les répondants(es).

Je sais bien que comme maire(esse) vous devez remplir journalièrement une foule de documents et paperasses et que ce questionnaire vous apportera une charge supplémentaire à vos fonctions...

Je me permets quand même d'insister en vous rappelant que votre travail n'a jamais fait l'objet d'études formelles et qu'il me semble y avoir là une lacune importante que je voudrais voir corriger dans la mesure de mes moyens.

Vous remerciant d'avance pour votre collaboration, veuillez agréer Monsieur le Maire, Madame la Mairesse l'expression de mes sentiments distingués.



Raymond Cormier

2410 Nicolas Perrot

Bécancour (819-294-9897) G0X 1B0



Bécancour le 3 Août 1990

Monsieur le maire, Madame la mairesse,

Bonjour!

Je vous demandais dernièrement votre collaboration dans le cadre d'une étude sur le travail des maires...

Espérant l'avoir obtenue...vous trouverez ci-joint un questionnaire que vous voudrez bien compléter et me retourner dans l'enveloppe pré-affranchie ci-incluse.

Je vous renouvelle également ma promesse que les données recueillies resteront confidentielles.

Si vous aviez besoin de renseignements supplémentaires n'hésitez pas à communiquer avec moi à l'adresse et au numéro de téléphone indiqués ci-dessous.

Donc, en mon nom personnel et celui de mon directeur de recherche, le professeur André Joyal ( U.Q.T.R.:819-376-5080), nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et votre soutien à cette recherche.



Raymond Cormier

2410 Nicolas Perrot

Bécancour

G0X 1B0 (819-294-9897)