

4. LES MAIRES ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT LOCAL : APPLICATION AUX PETITES MUNICIPALITÉS DU QUÉBEC.

Michel BÉLANGER

Doctorant
Université de Poitiers

André JOYAL

Professeur
Université du Québec à Trois-Rivières

- I -

INTRODUCTION

À l'instar de plusieurs pays, le Québec démontre actuellement une nette tendance vers le développement économique local basé sur l'entrepreneurship. La création et l'expansion d'entreprises servent de levier au développement économique d'une région et requièrent la présence d'un individu-entrepreneur et d'un milieu favorable à son développement. L'environnement immédiat du porteur de projet influence sa décision « d'entreprendre » et l'évidence suggère que différents environnements peuvent être plus ou moins incubateurs d'entrepreneurship. Le gouvernement du Québec a adopté le 23 avril 1997 la Politique de soutien au développement local et régional qui constitue la pierre angulaire de la mission du ministère des Régions et de ses organismes partenaires. Le 19 décembre 1997, l'Assemblée nationale sanctionnait la Loi sur le ministère des Régions. Le ministère des Régions, par sa mission, entend susciter et soutenir le développement local et régional dans ses dimensions économiques, sociales et culturelles, en favorisant sa prise en charge par les collectivités intéressées à l'occasion d'un partenariat entre elles et l'État. Avec cette nouvelle politique, le gouvernement annonce les moyens d'action qu'il entend prendre et en même temps, il précise les paliers d'intervention, chacun ayant un rôle clairement défini. Ainsi, trois paliers d'intervention sont identifiés : le palier national, le palier régional et le palier local. Ce dernier est en fait le lieu d'action privilégié de cette recherche puisqu'il est défini comme étant à l'essence de la démocratie,

lieu de planification, de gestion et de mise en œuvre de première ligne des services aux citoyens. Dernièrement, en décembre 2001, le gouvernement du Québec réitéré son engagement envers le développement des collectivités en adoptant la Politique nationale de la ruralité.

- II -

PROBLEMATIQUE

Les leaders locaux doivent jouer le rôle d'agent de concertation, en devenant les catalyseurs des actions nécessaires à la création des conditions et du climat essentiels à l'activité des entrepreneurs. La concertation entre les différents acteurs semble être l'un des plus gros défis du Développement Économique Local (DÉL). L'un des acteurs peu nommé est le maire de la municipalité qui dispose de pouvoirs lui permettant d'influencer le devenir de la collectivité. Les élus peuvent légitimement créer les conditions les plus favorables au DÉL. Du point de vue des chercheurs et des théoriciens, l'implication des élus municipaux, des décideurs et des leaders du milieu semble être implicite au DÉL. Il existe tout de même un manque d'information dans la littérature quant aux rôles des maires, de leurs influences sur le DÉL et l'entrepreneuriat local. Ce propos s'appuie sur l'affirmation d'ANDREW (1996) pour qui : « la question du rôle des élus locaux est à peu près absente des écrits ». GABRIS *et al.* (1999) le confirment également en spécifiant que les chercheurs connaissent très peu des comportements, des rôles et de la psychologie des politiciens locaux. McGUIRE (2000) va plus loin en affirmant que l'étude du DÉL par les chercheurs et les scientifiques est incomplète et ne présente qu'une partie de la situation s'ils négligent l'aspect des rôles des élus.

Devant l'espace laissé vide par la recherche scientifique, il s'avère opportun d'examiner cette question des rôles chez les élus municipaux à l'égard de leurs efforts de valorisation de l'entrepreneuriat local. MINTZBERG (1973) a observé le travail des gestionnaires de grandes entreprises afin de déterminer la nature de leur travail. Il développe alors une thèse qui associe le travail des gestionnaires à dix rôles utilisés dans le cadre de leurs fonctions, ce concept sera explicité au chapitre suivant. Bien que son concept n'ait pas fait l'objet d'études spécifiques auprès des maires et des politiciens, une partie de la littérature traitant de l'administration publique et du développement économique (local et régional) de la sociologie, soulève quelques rapprochements possibles. La présente étude met en relation le concept des rôles de MINTZBERG (1973) et l'effet des jeux de rôles des maires sur des facteurs locaux reconnus prépondérant à l'entrepreneuriat. L'objectif général de cette communication vise à attirer l'attention sur une nouvelle piste d'observation des maires et plus spécifiquement à mettre en évidence une démarche innovatrice qui permet plusieurs voies d'interventions. Il s'agit ici d'une recherche exploratoire qui veut faire valoir l'applicabilité du concept des rôles de MINTZBERG (1973) au contexte municipal. La section suivante définit le cadre conceptuel de la recherche et met en relief les éléments à l'étude.

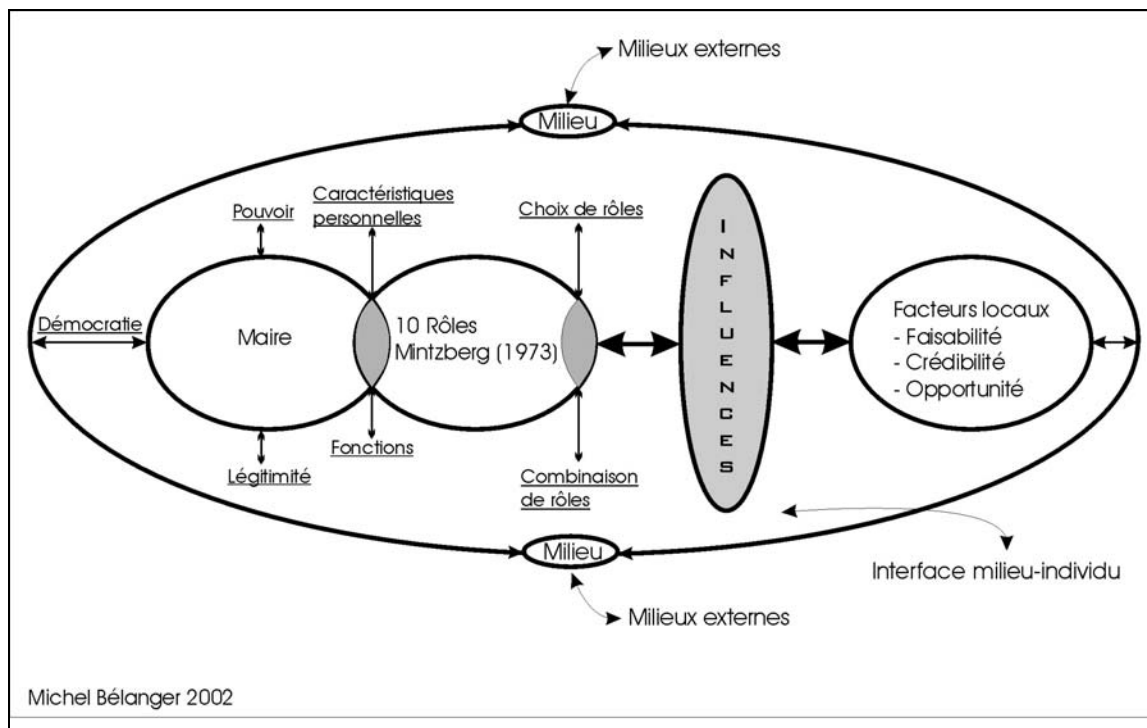
- III - CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

La recherche s'organise suivant l'idée générale que le maire de par ses fonctions, agit par l'intermédiaire des rôles sur des facteurs municipaux influençant l'entrepreneursip. Le contexte de l'étude s'articule autour des cinq (5) grands éléments de la figure 1.

3.1. Le contexte municipal québécois

La nomenclature municipale fait référence au cadre géographique ou au territoire (JUNEAU, 1937 ; BACCIGALUPO, 1984, 1990 ; GRAVEL, 1999) pour définir la municipalité. Le dictionnaire Robert (2002) prête au mot municipalité un tout autre sens en définissant le terme comme l'ensemble des personnes qui administrent un territoire. L'article 16 du Code municipal du Québec donne pour définition : « municipalité » un territoire érigé pour les fins d'administration municipale. La bicéphalie du terme est aussi relevée par GRAVEL (1999) qui définit la municipalité comme une structure corporative, constituée d'une entité juridique représentative d'une communauté territoriale qui en élit les administrateurs et à laquelle l'État confère un ensemble de compétences à être financées par les impôts prélevés sur le territoire de la corporation. Dans le cadre de notre recherche, le mot « municipalité » désigne le territoire, l'espace géographique et le milieu tandis que les termes « Conseil, Conseil municipal, corporation ou corporation municipale » représentent l'appareil politique et administratif de la municipalité.

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche.



Le système municipal québécois se divise principalement en deux typologies déterminées principalement par deux lois qui précisent les pouvoirs des municipalités : le Code municipal et la Loi sur les cités et villes. Bien que régies par des fondements juridiques différents, les municipalités ont sensiblement toute la même structure administrative interne et exercent toutes, dans une certaine mesure, des pouvoirs judiciaires, législatifs et exécutifs. Le conseil d'une municipalité dont le territoire n'est pas divisé aux fins électorales se compose du maire et de six (6) conseillers. Dans le cas d'une municipalité dont le territoire est divisé en quartiers ou en districts électoraux, le conseil se compose du maire et d'un conseiller pour chaque subdivision du territoire. Plusieurs catégories de municipalités sont d'usage au Québec et généralement, les catégories assujetties au Code Municipal (CM) ont une population inférieure à 5 000 habitants, tandis que les autres sont régies par la Loi sur les Cités et Villes (LCV). Selon un document du ministère des Affaires municipales et de la Métropole, il y avait, au Québec, 1 007 municipalités réglementées par le CM (84 %) et 265 par la LCV représentant un total d'un peu plus de 7 300 000 habitants (il s'agit de données statistiques d'avant les fusions municipales de 2002). Les municipalités soumises au CM accueillent près de 1 600 000 personnes (21 %) et les cités et villes le reste (MAMM, 2001a). Ces données révèlent un tissu municipal fort déséquilibré, caractérisé par un petit nombre de villes importantes et un grand nombre de municipalités à faible bassin de population. Cette situation est souvent perçue comme un handicap au développement par des chercheurs du DÉL (RIVERIN, 1998 ; JULIEN et JACOB, 1996).

De la cité grecque à nos métropoles modernes, la ville a toujours été perçue comme une instance démocratique fondamentale (lire PLATON « La République »). Aux yeux de bien des citoyens, l'administration locale est le fondement même de la démocratie. La corporation municipale est l'instance décisionnelle la plus proche des citoyens et son fonctionnement influe notamment sur la qualité de vie, l'habitation, l'environnement, l'aménagement du territoire et l'économie territoriale (MAMM, 2001b). Selon un sondage CROP, en l'an 2000, 73 % des citoyens se disent plutôt ou très satisfaits du travail des élus municipaux. D'autre part, 6,5 personnes sur dix accordent une plus grande importance à la fonction de maire qu'à toute autre fonction politique.

3.2. Le maire : l'acteur étudié

Le maire occupe une fonction importante au sein de la municipalité ; il est beaucoup plus qu'un simple exécutif. C'est le poste de premier dirigeant et cette fonction doit être exercée en collégialité avec les autres membres du Conseil. Au niveau local, le maire préside le Conseil municipal et il est d'office président de toutes les commissions municipales. Il possède des pouvoirs de direction, de contrôle, de coordination et de planification qui lui permettent d'exercer un leadership sur les orientations de la municipalité. À ce sujet l'article 52 de la LCV (2001) précise les pouvoirs du maire :

« Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité ».

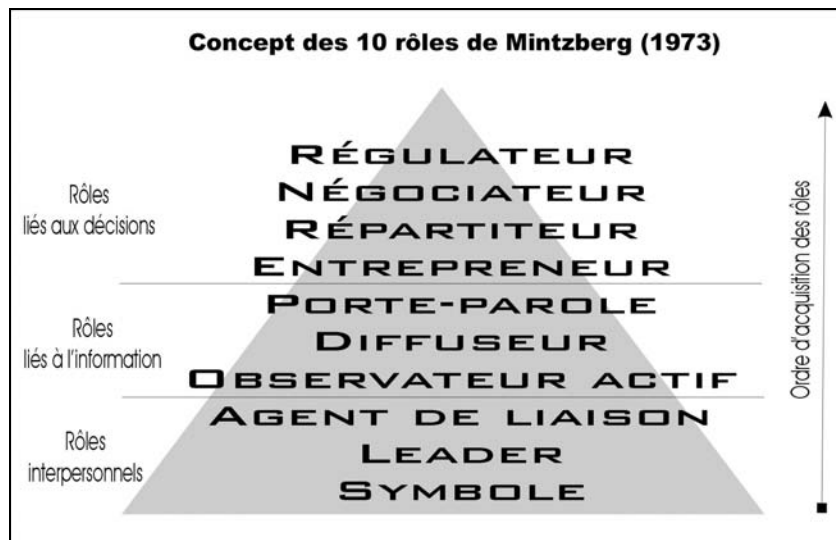
La lecture de cet article de loi révèle, premièrement, que le maire a l'autorité juridique pour diriger tous les services et tous les employés municipaux. Deuxièmement, le maire veille non seulement à l'exécution des décisions du Conseil mais il inspire ce dernier dans ses travaux. Troisièmement, il veille à l'application des lois et règlements, un devoir plus qu'un pouvoir car c'est une disposition impérative de la loi. Il exerce également un pouvoir exécutif sur les revenus de la municipalité afin qu'ils soient perçus et dépensés suivant la loi. Finalement, le maire possède un droit de veto sur les décisions des conseillers. Le maire doit exercer quotidiennement une large gamme d'activités passant des relations publiques à la coordination des comités qu'il préside, aux employés municipaux qu'il contrôle et au leadership local. L'approche sociologique permet d'avoir une meilleure vision des rôles réellement joués par le maire. Cette approche cerne le fait que le maire échappe, dans une certaine mesure, au contrôle de son Conseil par son implication dans les différents dossiers afférents. L'information et la connaissance privilégiée qu'il en tire, le prestige découlant de ses fonctions et ses interrelations avec d'autres acteurs lui offrent une plus grande marge de manœuvre. Le poids socio-juridique du maire se trouve également fortement renforcé par le mode de scrutin municipal qui lui confère davantage d'autorité. Au Québec, le scrutin majoritaire à un tour utilisé au niveau municipal réduit les forces d'opposition et fortifie considérablement l'autorité du maire en lui donnant une majorité électorale homogène. L'élection du maire par l'ensemble de la population alors que les conseillers ne sont désignés que par des fractions de cette même population fait de celui-ci le seul véritable représentant de tous alors que les conseillers ne représentent eux que des districts ou des quartiers. Ce caractère représentatif global accroît le prestige du maire et contribue à faire de lui seul l'incarnation et le défenseur des intérêts de la collectivité (BACCIGALUPO, 1984).

Pour MINTZBERG (1973) le pouvoir et l'autorité sont des dispositions inhérentes accordées à l'individu acteur en raison des fonctions qu'il occupe au sein de l'organisation. Il est clair que le maire est un acteur de rôles légitimé ayant la responsabilité de l'organisation municipale, il est investi d'autorité formelle et de pouvoirs dévolus à ses fonctions. Si les rôles du maire sont conscientisés en terme de capacité d'actions par celui-ci, le développement de sa municipalité ne pourra qu'être accéléré et intégré de manière durable.

3.3. Le concept des 10 rôles de MINTZBERG (1973)

Pour MINTZBERG, les dix (10) rôles doivent être vus comme un gestalt, un ensemble total et interdépendant de comportements utilisés par les gestionnaires de premier plan. Les rôles sont orientés par des objectifs organisationnels et ils appartiennent à des fonctions identifiables au sein d'une organisation. MINTZBERG divise les rôles en trois (3) groupes hiérarchisés. Les rôles interpersonnels forment le premier groupe et sont les premiers observables ; ils donnent naissance aux rôles liés à l'information qui, à leur tour, permettent à l'acteur d'assumer les rôles décisionnels. À l'image de la pyramide des besoins de MASLOW, les acteurs doivent avoir maîtrisé la prestation des rôles de base avant de pouvoir accéder aux rôles supérieurs. MINTZBERG spécifie également que les rôles peuvent (doivent) être joués conjointement et que c'est à la concomitance des rôles que l'efficacité fonctionnelle est atteinte : l'agir idéal, le gestionnaire responsable. La figure 2 illustre la hiérarchie d'acquisition des rôles du concept.

Figure 2 : Principe d'acquisitions des rôles.



3.3.1. Les rôles interpersonnels

Le premier groupe, les rôles interpersonnels, contient trois dimensions : les rôles de symbole, de leader et d'agent de liaison. Selon MINTZBERG, le rôle de symbole constitue une obligation réservée à la fonction et engage l'acteur à remplir des devoirs de nature sociale, cérémoniale et légale. Le rôle symbolique du maire provient avant tout du fait qu'il est le représentant élu démocratiquement par les citoyens d'un territoire et qu'il est redevable à ses électeurs.

MINTZBERG, dans son étude rapporte que le rôle de leader est présent dans presque toutes les activités de l'acteur. Il spécifie que ce rôle concerne les relations de l'acteur avec des subordonnés et que c'est dans ce rôle que le pouvoir de l'acteur se manifeste le plus nettement. Pour lui, le leadership agit sur la motivation, la définition du lieu de travail, la formation et la promotion de

ses subordonnés. Selon HENNESSEY (1998), le vrai leader politique est celui qui est animé par des valeurs personnelles et qui croit que la capacité qu'ont les individus de croître est fondamentale au développement et à l'évolution de la culture organisationnelle de l'institution publique. Le leadership dans les organisations publiques est un processus d'influences basé sur des normes éthiques et comportementales qui permettent au leader de construire un contexte relationnel entre les gens sous son autorité en stimulant l'emploi commun d'un système de partage d'informations, de recherche de solutions alternatives et innovatrices (GRUNDSTEIN-AMADO, 1999). Cependant, pour PRÉVOST (1998), le leadership ne découle pas obligatoirement de l'autorité, d'un mandat formel ou d'une fonction. Il soumet plutôt l'idée d'un phénomène éminemment humain ; selon lui, le leadership est une forme de pouvoir informel associé aux caractéristiques d'un individu et apparaissant chaque fois que des humains sont réunis dans un environnement donné.

Le troisième rôle du groupe, le rôle d'agent de liaison, se développe à partir des réseaux de contacts extérieurs à l'organisation par lesquels des informations et des faveurs sont échangées pour le bénéfice mutuel des échangistes. Or, l'accès à l'information privilégiée résulte souvent de la position qu'occupe une personne dans le réseau d'acteurs (YUKL, 1989). Pour sa part, le maire renforce son rôle d'agent de liaison en développant sa réputation de diverses façons : en siégeant sur d'autres conseils d'administration, en consacrant du temps à des causes d'intérêt public, en assistant à des réunions à caractère social ou en répondant simplement à des demandes (PROULX, 1995 ; NALBANDIAN, 1994, 1999).

L'utilisation idéale des rôles interpersonnels, du point de vue des chercheurs, ferait en sorte que les maires, dans leur rôle de symbole, représentent les citoyens, la municipalité et en font la promotion ; dans le rôle de leader, ils catalysent les ressources humaines de l'organisation et de la communauté pour le bien-être de la collectivité. Enfin, dans le rôle d'agent de liaison, ils dynamisent leurs réseaux de contacts.

3.3.2. Les rôles liés à l'information

La réception et la transmission d'informations constituent l'essentiel du second groupe de rôles proposés par MINTZBERG. Trois nouveaux rôles s'ajoutent aux trois précédents : l'observateur actif, le diffuseur et le porte-parole. Ces nouveaux rôles ne peuvent être joués qu'après la reconnaissance par l'acteur, des rôles qui les précèdent. Si l'objectif des rôles interpersonnels était de bâtir les assises de communication du maire et de garder les réseaux ouverts, l'objectif des rôles liés à l'information est d'utiliser ces canaux de transmission pour obtenir de l'information et en faire part.

Dans son rôle d'observateur actif, l'acteur de MINTZBERG recherche et reçoit des informations lui permettant d'acquérir une meilleure compréhension de son organisation et de l'environnement. Le maire est le seul qui ait une connaissance substantielle de toutes les facettes de la corporation. Il est le généraliste de l'organisation, celui qui sait tout sur tout. En effet, des études

révèlent que les maires passent quatre à cinq fois plus de temps à la tâche que les conseillers. Les administrateurs municipaux divisent leur temps entre les relations internes et externes qui contribuent directement à l'obtention d'informations selon WATERMAN et MEIR (1998). Par ailleurs, pour BOWLING et WRIGHT (1998) et VOGELSANG-COOMBS et MILLER (1999) ils interagissent activement avec d'autres décideurs et ils ont d'excellents contacts avec les citoyens et les organismes para-gouvernementaux. La connaissance accrue qui en résulte et la position privilégiée qu'ils occupent au carrefour de l'information augmentent d'autant le poids de leur influence et les conduisent à propager l'information.

Dans la trilogie des rôles liés à l'information que propose MINTZBERG, le deuxième rôle et le troisième rôle concernent tous deux la transmission d'information. Ils seront traités ensemble. Dans le rôle de diffuseur, l'acteur communique l'information vers l'intérieur de l'organisation tandis que dans le rôle de porte-parole, l'acteur propage l'information vers l'extérieur de l'organisation. Certains théoriciens du développement local suggèrent des modèles de consultation populaire et de concertation locale et régionale où l'information transmise et reçue est un facteur important conduisant à l'action. Dans ce contexte, PROULX (1994a) propose un modèle octogonal des milieux innovateurs, rencontre de décideurs locaux à laquelle les élus municipaux sont des participants indiqués. Dans ce cadre, les élus sont à même de récolter et d'apporter des informations stratégiques permettant l'élaboration d'une planification associée au développement des collectivités. Le modèle que propose FRIEDMANN (1992) comporte également dans sa représentativité quatre (4) grandes sphères d'activités liées au milieu. Une inclut les décideurs politiques des milieux municipaux et régionaux. L'élargissement des relations entre les acteurs permet un partage du savoir-faire et de l'expertise, de même qu'une plus grande accessibilité à l'information (GASSE, 1994). Dans les rôles de diffuseur et de porte-parole, les maires extraient des activités résiliaires de l'information des données ambiguës non structurées, les trient, les mettent en forme puis retransmettent vers leur organisation de l'information claire et vers l'environnement externe de l'information concernant la municipalité. Ce double flux d'information, pour eux, est continu et s'effectue en temps réel.

3.3.3. Les rôles liés aux influences

Le processus décisionnel municipal ne permet pas au maire de décider seul. Les décisions mettant en cause la corporation, nous l'avons vu, doivent se prendre en collégialité avec les conseillers municipaux. Pour les fins de notre étude, une autre appellation s'impose car l'acteur de MINTZBERG œuvre résolument dans l'environnement privé. Le maire est l'acteur d'une autre scène. Il faut donc transposer « les rôles liés aux décisions » par cette nouvelle dénomination « les rôles liés aux influences » (sur les décisions de l'assemblée municipale délibérante). Néanmoins, l'idée de MINTZBERG s'applique toujours à l'observation des rôles chez les maires. Ce troisième et dernier groupe est composé de quatre (4) rôles. Il les imagine le long d'un continuum ayant à une de ces extrémités un rôle dit proactif, le rôle d'entrepreneur et à l'autre, un rôle

dit réactif, le rôle de régulateur. Entre ces deux pôles se situent les rôles de *répartiteur de ressources* et de *négociateur*.

Les rôles d'entrepreneur et de régulateur se différencient en ce que le premier est joué dans le but de rechercher dans l'environnement les situations problématiques et les opportunités d'améliorations et de développement tandis que le second l'est en réponse à des événements non contrôlés par l'organisation et à des situations de crises. Le rôle du maire entrepreneur est fréquemment souligné dans la littérature. Le maire entrepreneur est celui qui crée et rend disponibles des éléments de support à l'entrepreneurship et/ou celui qui démontre des préoccupations plus sociales (TURNER, 1999). Le maire entrepreneur transmet sa vision des possibilités naturelles qu'offre la municipalité en termes de potentialité d'emplois et d'enrichissement collectif (BLAKELY, 1994). Le maire, dans le rôle d'entrepreneur, agit à la fois comme initiateur et comme concepteur de changements importants et contrôlés qui affectent son organisation et l'ensemble de la population. À l'autre bout du continuum, le rôle de régulateur est utilisé pour répondre à des perturbations subies et des pressions exercées sur l'organisation qui sont telles que le maire ne peut les ignorer. Des querelles de clochers entre municipalités, Municipalités Régionales de Comté (MRC), chambres de commerces ou organismes de développement, la menace ou la perte de ressources, un incendie majeur, la fermeture d'une usine sont autant de situations qui peuvent dégénérer en situations de crises si le maire n'intervient pas rapidement, s'il ne fait pas appel au rôle de régulateur.

Le rôle de répartiteur de ressources représente pour MINTZBERG, le cœur du système qui élabore la stratégie de l'organisation. L'acteur en faisant des choix qui engagent des ressources importantes détermine les stratégies organisationnelles. La détermination des priorités municipales revient fréquemment à décider des conséquences que ces décisions auront sur les facteurs sociaux, humains et économiques qui affectent la collectivité. Les corporations municipales continuent de faire face à des limitations de ressources et deviennent de plus en plus des perceptrices de taxes pour le gouvernement central. La gestion financière municipale doit s'appuyer sur un processus de décisions donnant priorité à des choix rationnels pour déterminer les allocations de ressources et maximiser la satisfaction des citoyens. C'est sous le couvert de l'autorité, des informations et du leadership que le maire supervise le système de répartition des ressources qui concerne, de manière large, l'argent, le temps, les équipements et la main-d'œuvre. Dans l'esprit municipal, le rôle de répartiteur des ressources pour un maire est très encadré par les dispositions des lois.

Le dernier des dix (10) rôles, le rôle de négociateur, MINTZBERG le considère comme étant vital au travail de l'acteur. C'est le rôle qui intègre les neuf (9) autres rôles. REESE et OHREN (1999) affirment que les politiciens locaux ont un pouvoir significatif dans la promotion et la négociation avec les différents porteurs de projets, particulièrement ceux qui ont une visibilité accrue et qui requièrent un montage de solutions complexes. Le maire a l'autorité nécessaire pour influencer les décisions de la corporation et les combinaisons de

rôles lui permettent de jouer le rôle de négociateur. Ainsi, parce qu'il est le *symbole* de la municipalité et que sa présence ajoute à la crédibilité des négociations, parce qu'il est le *porte-parole*, il est vu de l'extérieur comme étant celui qui incarne le système de valeurs (*leader et diffuseur*) et d'informations (*agent de liaison et observateur actif*) de l'organisation en tant qu'*entrepreneur, répartiteur des ressources et régulateur* il exerce une pression sur le conseil municipal.

3.4. Les facteurs locaux

Pour terminer la revue de littérature et permettre l'observation des jeux de rôles des maires sur le terrain, il faut établir la relation de leurs influences à des éléments déclencheurs de la propension d'entreprendre. Les facteurs locaux servent de baromètre à l'utilisation des rôles. Les politiciens et les réglementations affectent et influencent la propension des entrepreneurs à démarrer leurs entreprises tout autant que les organismes voués au développement de l'entrepreneurship. La dépendance de l'entreprise par rapport à son milieu durant les premières années d'opérations est clairement établie par plusieurs auteurs. La création et l'expansion d'entreprises est un processus en devenir plutôt qu'un état de fait. Plusieurs auteurs, dont MAZZAROL *et al.* (1999), BIRLEY et WESTHEAD (1993), CHRISMAN, BAUERSCHMIDT et HOFER (1998) s'entendent pour dire que les structures sociales et culturelles, les facteurs économiques et les politiques sont des éléments déclencheurs de la réalisation de projets d'investissements. MASON (1991) va plus loin en affirmant que le niveau de nouvelles créations d'entreprises, peu importe la région, est clairement associé à ses caractéristiques économiques et sociales. Par ailleurs, plusieurs études démontrent que les nouveaux entrepreneurs réalisent le plus souvent leur projet d'affaires dans leur environnement immédiat.

D'autres faits peuvent également modifier les conditions naturelles de l'entrepreneurship local, une forte orientation entrepreneuriale au sein de la municipalité serait largement tributaire des caractéristiques entrepreneuriales de ses leaders et décideurs tout autant que la représentation des entrepreneurs au conseil d'administration de la ville. D'autres auteurs suggèrent même que le niveau d'activité entrepreneuriale dans une communauté est influencé par l'attitude psychologique collective. Appliqués dans le contexte de valorisation de l'entrepreneurship, les rôles des maires peuvent s'observer sur trois (3) facteurs distincts qui affectent le processus décisionnel d'affaires des entrepreneurs. Il s'agit des facteurs de faisabilité, de crédibilité et d'opportunité d'après BELLEY (1989). Dans le cadre de cette recherche, ces trois (3) facteurs sont regroupés sous la dénomination « facteurs locaux » et forment l'espace vécu, le tissu socio-politico-économique, le champ d'actions légales du maire.

3.4.1. Le facteur de faisabilité

Le facteur de faisabilité s'inscrit dans l'environnement global de l'entreprise, aux limites de la portée légale du pouvoir du maire. Un ensemble de conditions économiques sont liées au facteur de faisabilité. Appliquées à l'espace municipal ces conditions influencent directement les barrières d'entrées et/ou de sorties

des projets d'affaires. Aux fins de la présente étude, l'observation des rôles du maire portera spécialement sur ses actions à l'égard de certains facteurs de la structure économique, des infrastructures, de la population et des relations politiques du maire.

3.4.2. Le facteur de crédibilité

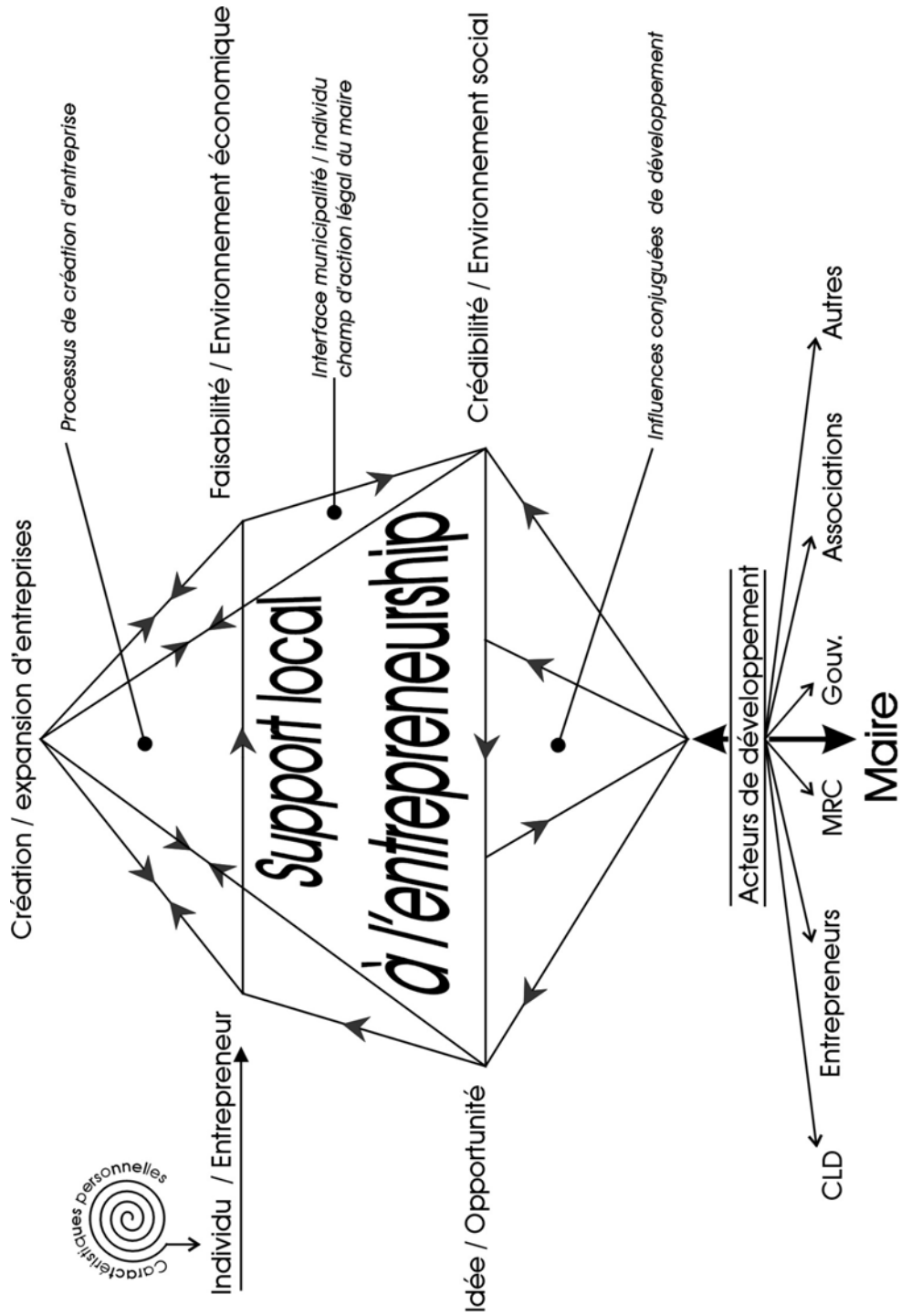
L'entrepreneur établi ou potentiel doit capter dans l'environnement social et culturel des signes qui estompent ses incertitudes devant la réussite de ses projets (JULIEN et MARCHESNAY, 1996). Trois (3) dimensions servent d'indicateurs au facteur de crédibilité : la qualité de vie du milieu, les images d'imitation et la culture entrepreneuriale locale. Les images d'imitation sont des modèles comportementaux qui proviennent, entre autres, de la famille, des collègues de travail, des observations de dirigeants d'entreprises locales, du caractère individualiste ou collectif des habitants du territoire. La troisième dimension de ce facteur est directement liée aux images d'imitation puisqu'elle se décrit comme un système de normes et de valeurs partagées par la collectivité, un ensemble d'attitudes sociales valorisant les comportements entrepreneuriaux. Ce climat social de légitimité dans le contexte de l'entrepreneurship prend le nom de culture entrepreneuriale et se représente selon BELLEY (1989) comme une société qui valorise les caractéristiques personnelles de l'individu-entrepreneur, encourage la diversité et le changement, apprécie le succès et accepte l'échec et permet le développement des réseaux personnels et des images d'imitation. L'ambiance ou le climat incitatif du milieu est un élément de l'émergence, du soutien et de la réussite du développement entrepreneurial. L'observation des rôles du maire portera pour ce facteur spécifiquement sur des ensembles de facteurs concernant la qualité de vie, la culture entrepreneuriale et des relations politiques du maire.

3.4.3. Le facteur d'opportunité

Le concept de l'opportunité s'appuie sur la reconnaissance par l'entrepreneur de l'existence d'un besoin qu'il entend combler commercialement et les conditions du milieu supportant son projet d'affaire. Cette reconnaissance permet à l'individu-entrepreneur d'entamer l'analyse et de vérifier si l'idée d'entreprise peut s'avérer profitable sur le plan financier et sur le plan personnel. Dans le contexte de notre étude le facteur d'opportunité concerne les mesures municipales de soutien à l'entrepreneurship appuyées par les réalisations du maire.

Les cinq éléments majeurs du cadre théorique (l'influence des jeux de rôles du maire sur les facteurs de faisabilité, de crédibilité et d'opportunité qui affectent l'entrepreneurship du milieu) peuvent maintenant s'intégrer dans le processus de création et d'expansion d'entreprises représenté par la figure 3. Cette figure illustre la position du maire au sein des autres acteurs de rôles et leurs capacités d'influencer l'entrepreneurship local.

Figure 3 : Influence du maire sur les facteurs locaux liés au processus d'entrepreneuriat.



- IV - MÉTHODOLOGIE

L'absence de données scientifiques et de théories sur les rôles des maires conduit l'investigation des rôles des élus municipaux en relation avec la valorisation de l'entrepreneuriat local et requiert une approche terrain et empirique. L'utilisation de la méthodologie de l'étude de cas fournit des données ancrées, fondées dans le contexte local (HUBERMAN et MILES, 1991), elle est appropriée pour la réalisation de cette recherche située dans le contexte du DÉL. YIN (1989) définit l'étude de cas en ces termes « une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain à l'intérieur d'un contexte actuel, dont les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées », définition qui correspond aux circonstances de l'étude.

L'échantillon se divise en deux (2) groupes de trois (3) municipalités d'une même MRC. Les deux (2) groupes font cependant partie de la même région administrative. L'étude de terrain a été réalisée dans la même semaine pour éviter qu'un fait d'actualité locale ou régionale n'intervienne sur les actions de développement des maires. La toile de fond des entrevues comporte plus d'une centaine de questions et est construite autour des composantes des facteurs locaux incubateurs d'entrepreneuriat reconnus. Les maires, lors des entretiens semi-dirigés, ont été guidés par la toile de fond et l'interviewer a orienté leurs réponses vers l'objet de recherche : les rôles qu'ils jouent à l'égard du développement de l'entrepreneuriat local. D'une durée d'une heure et trente minutes, les entrevues ont toutes été consignées sur bande audio-magnétique. Les données individuelles ont été recueillies au cours d'une seule rencontre avec le maire. Pour chacun des cas, les données ont été traduites dans un rapport d'une quinzaine de pages adoptant un format commun de présentation et de compte rendu des données.

Le propre de l'analyse qualitative réside dans le fait que les données concernées sont faites de mots et non de chiffres. Le travail d'analyse a débuté lors de la condensation des données « brutes » qui consiste selon la méthodologie de HUBERMAN et MILES (1991), « à élaguer, trier, distinguer, et organiser des données (du texte) de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions et les vérifier ». Ainsi, les entrevues ont été traduites en texte et ont été codifiées afin de permettre l'extraction des rôles effectivement joués par les maires sur les facteurs locaux. Pour les fins de ce rapport, les données communiquées sont ici présentées dans des matrices simples qui rassemblent et organisent l'information codifiée et laissent libres de tirer des conclusions.

- V -

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les transcriptions des entrevues codifiées ont permis de fabriquer une matrice (figure 4) qui présente par municipalité l'utilisation en pourcentage de chacun des rôles joués par le maire sur l'ensemble des facteurs. Ce tableau, offre quatre types de résultats apparents. Sur la ligne comportant le numéro de la municipalité, le chiffre entier indique le nombre de fois que le rôle a été utilisé par le maire et le total exprime le total des rôles qui ont été codifiés lors de la transcription de l'entrevue. Toujours sur la même ligne, le pourcentage exprime l'utilisation d'un rôle par rapport à l'ensemble des rôles joués par le maire. Le quatrième résultat, dans la partie supérieure du tableau, indique le pourcentage des rôles appliqués au groupe auquel ils sont liés. Les trois premières municipalités font partie d'une MRC distincte des trois dernières. Il est important de mentionner que les maires de par leurs fonctions sont nommés d'office au conseil d'administration des MRC et que celles-ci, dans la hiérarchie politique, représentent l'échelon supérieur, la limite du pouvoir municipal. Cette disposition crée un nouveau facteur local, en effet, les maires ont par défaut des liens avec d'autres acteurs qui transforment également le tissu socio-économique mais sur une échelle plus large. Les MRC ont été créées, en réponse aux besoins d'ordre régional, pour faciliter la mise en commun des services et l'aménagement du territoire. Le Québec compte quatre-vingt-seize MRC réparties dans dix-sept régions.

À titre d'exemple, en s'appuyant sur la figure 4, voici une lecture qui exprime la réalité des vécus municipaux livrés au cours des entrevues et des rôles joués par deux des maires. Pour le maire de la municipalité un (Mun1), dans l'ensemble des rôles identifiés (57) au cours de l'entrevue, les rôles de symbole et de leader sont les plus utilisés contribuant chacun pour 19,3 % de l'utilisation totale de ses rôles. Le rôle d'entrepreneur est aussi régulièrement utilisé (17,5 %). Ce maire combine les rôles de symbole, de leader et d'entrepreneur ; il agit dans un contexte de réseaux d'informations en utilisant de façon quasi similaire les rôles d'agent de liaison et d'observateur actif. Il s'agit d'un maire proactif capitalisant sur le développement économique.

Le maire de la municipalité trois (Mun 3) celui qui utilise le plus le rôle de leader (19,5 %) parmi les maires est aussi celui qui utilise le plus le rôle de régulateur (3). Ce maire évolue dans un contexte de crise (régulateur) dû à la fermeture de l'entreprise du plus grand employeur local, il représente la solution aux problèmes socio-économiques (symbole et leader) et axe les résolutions de problèmes sur la revitalisation de l'économie (entrepreneur).

D'un point de vue plus général, la figure 5 présente en première ligne le pourcentage d'utilisation de chacun des rôles joués par l'ensemble des maires sur les facteurs locaux. En accord avec la perception qu'ont les auteurs selon laquelle les maires sont des leader-symboliques dans le processus de développement local, les rôles les plus joués sont effectivement ceux de symbole et de leader avec respectivement 15,1 % d'emploi.

L'examen des rôles utilisés sur le facteur de faisabilité révèle un certain équilibre des rôles ; le rôle de leader est le plus utilisé (18,1 %) et le rôle d'entrepreneur apparaît en second (17,3 %). Dans l'ensemble des jeux de rôles des maires, 40,84 % de ceux-ci sont utilisés en faveur des aspects économiques du développement. L'utilisation des rôles liés aux influences dominant largement dans les prestations et le groupe des rôles interpersonnels suit.

Le facteur de crédibilité est affecté par 38,26 % de tous les rôles interprétés par les maires. Encore ici, ce sont les rôles liés aux influences qui sont les plus utilisés par les maires, le groupe des rôles liés à l'information est second. Les actions collectives des maires semblent être plus en lien avec les jeux de rôles qui concernent la consultation et l'information des citoyens. Les rôles de symbole et de répartiteur (15,97 %) sont les plus utilisés dans ce contexte, le rôle de porte-parole est aussi utilisé dans une large mesure (14,29 %).

Les rôles de leader et de symbole sont plus faiblement utilisés par les maires en regard du facteur d'opportunité, les rôles d'observateur actif et de négociateur (7,41 %), sont également peu utilisés par les maires. Deux rôles ne sont pas utilisés du tout à l'égard de ce facteur ; le rôle de diffuseur qui concerne l'information que le maire fait transiter vers son organisation et le rôle de régulateur qui correspond à une attitude réactive du maire devant des événements soudains. Le rôle de répartiteur (18,52 %) est le plus utilisé ; l'utilisation des rôles d'agent de liaison, de porte-parole et d'entrepreneur arrivent ex-æquo avec 14,81 % d'utilisations. De l'ensemble des rôles utilisés par les maires, 8,68 % le sont en rapport avec le facteur d'opportunité.

Le groupe de rôles interpersonnels est le plus utilisé par les maires sur le facteur de politiques extérieures, ce qui est normal puisque ce facteur touche particulièrement les relations qu'entretiennent les maires avec d'autres acteurs extérieurs à la municipalité ; 12,22 % des rôles utilisés par les maires sont affectés à ce facteur.

Proportionnellement, l'interprétation de l'ensemble des rôles utilisés par les maires concorde avec la proposition de MINTZBERG (1973) qui stipule que les rôles s'acquièrent progressivement par les acteurs en débutant par les rôles interpersonnels, puis suivent les rôles liés à l'information et finalement ceux liés aux influences. L'utilisation des rôles joués à l'égard des facteurs de faisabilité et de crédibilité comporte somme toute peu de différences. Dans les deux cas, l'utilisation de chacun des rôles est assez similaire. Un rôle domine par son utilisation sur le facteur de faisabilité : le rôle d'entrepreneur tandis que sur le facteur de crédibilité le rôle de régulateur est plus utilisé. Ces deux facteurs représentent 79,1 % de l'ensemble des rôles utilisés par les maires.

Figure 4 : Vue par municipalité de l'utilisation des rôles des maires sur les facteurs locaux.

Rôles / Ensemble des facteurs locaux																					
Mun	Rôles interpersonnels 41.16 %						Rôles d'informations 26.37 %						Rôles d'influences 32.48 %						Total		
	Symbole		Leader		Agent liaison		Obs. actif		Diffuseur		Porte-parole		Entrepreneur		Répar-titeur		Négocia-teur			Régula-teur	
		%		%		%		%		%		%		%		%		%		%	
1	11	19.3	11	19.3	6	10.5	7	12.3	1	1.8	7	12.3	10	17.5	2	3.5	1	1.8	1	1.8	57
2	10	17.5	7	12.3	7	12.3	2	3.5	1	1.8	6	10.5	5	8.8	13	22.8	4	7.0	2	3.5	57
3	9	11.0	16	19.5	8	9.8	10	12.2	4	4.9	9	11.0	9	11.0	8	9.8	6	7.3	3	3.7	82
4	4	10.3	5	12.8	4	10.3	1	2.6	2	5.1	6	15.4	3	7.7	10	25.6	2	5.1	2	5.1	39
5	6	24.0	1	4.0	2	8.0	4	16.0	1	4.0	5	20.0	3	12.0	3	12.0	0	0.0	0	0.0	25
6	7	13.7	7	13.7	7	13.7	7	13.7	2	3.9	7	13.7	6	11.8	3	5.9	5	9.8	0	0.0	51
Total	47	15.1	47	15.1	34	10.9	31	10.	11	3.5	40	12.9	36	11.6	39	12.5	18	5.8	8	2.6	311

Figure 5 : Vue de l'utilisation des rôles des maires sur l'ensemble des facteurs et sur chacun des facteurs étudiés.

		(S)	(L)	(AL)	(OA)	(D)	(PP)	(E)	(REP)	(N)	(REG)
Facteurs locaux	100,00%	15,11%	15,11%	10,93%	9,97%	3,54%	12,86%	11,58%	12,54%	5,79%	2,57%
Rôles	311	47	47	34	31	11	40	36	39	18	8
Faisabilité	40,84%	12,60%	18,11%	10,24%	9,45%	3,94%	7,87%	17,32%	11,81%	5,51%	3,15%
Rôles	127	16	23	13	12	5	10	22	15	7	4
Crédibilité	38,26%	15,97%	13,45%	8,40%	10,08%	5,04%	14,29%	6,72%	15,97%	6,72%	3,36%
Rôles	119	19	16	10	12	6	17	8	19	8	4
Opportunité	8,68%	11,11%	11,11%	14,81%	7,41%	0,00%	14,81%	14,81%	18,52%	7,41%	0,00%
Rôles	27	3	3	4	2	0	4	4	5	2	0
Politique extérieure	12,22%	23,68%	13,16%	18,42%	13,16%	0,0%	23,68%	5,26%	0,00%	2,63%	0,00%
Rôles	38	9	5	7	5	0	9	2	0	1	0

- VI - CONCLUSION

L'état des connaissances sur les maires offre une particularité intéressante : c'est qu'ils sont toujours associés au centre des activités de développement sans que personne ne sache vraiment ce qu'ils y font. Plusieurs auteurs accordent une valeur dominante aux aspects personnels de l'individu en autorité sur le processus de décision municipale. L'éducation, les intérêts personnels, les expériences de travail, les aptitudes et habiletés, les capacités de mobilisation fournissent aux maires les instruments nécessaires pour influencer le cours des décisions des conseillers locaux. Selon sa personnalité, le maire favorisera une approche économique, sociale ou administrative comme théâtre d'interprétation de ses rôles. Il est clair que les maires ne jouent pas de rôles neutres dans le processus de décision municipale. De toute évidence, les maires sont au centre des décisions des corporations municipales et en raison de la légitimité et de l'autorité consentie, les influences des rôles joués par les maires sur les facteurs locaux porteurs d'entrepreneuriat local sont relativement complexes à étudier et conséquemment à analyser.

D'un point de vue méthodologique, cette recherche comporte quelques flous dus à sa double ambition. En effet, dans un premier temps l'objectif était de vérifier si le concept des rôles de MINTZBERG (1973) pouvait s'utiliser comme méthode d'observation et d'analyse du travail des gestionnaires publics.

Le deuxième objectif consistait à vérifier quels sont les rôles joués par les maires qui valorisent l'entrepreneuriat local.

Le premier objectif a été atteint. Suite aux investigations menées auprès des maires de six municipalités du Centre du Québec, le travail des maires peut être observé et décrit à l'aide de dix (10) rôles observables définis à partir des tâches et fonctions. Cette recherche de terrain permet de confirmer l'utilisation du concept des rôles de MINTZBERG (1973) comme outil d'observation appliqué à l'étude des gestionnaires municipaux de premier plan. Plus encore, à ce jour, aucun des auteurs consultés n'a observé l'utilisation simultanée de groupe de rôles par un maire. Les résultats de la recherche permettent maintenant d'affirmer que les rôles sont utilisés un à un ou en relation entre eux par les élus. Lorsque joués en combinaisons, les jeux de rôles du maire le positionnent comme un intervenant majeur du développement local ayant un impact considérable sur l'activité entrepreneuriale du milieu.

Dans le cas du deuxième objectif, il est clair que les maires doivent s'occuper de plusieurs champs d'activités ou de compétences dans une municipalité. Parmi ces champs, plusieurs ne visent pas directement le développement de l'entrepreneuriat. Il y a donc chez les maires des actions de DEL et il y a les autres. Les rôles de MINTZBERG sont à la fois valables pour les actions de DEL et les actions de non-DEL. Une grille d'analyse permettant la distinction entre ces deux types d'actions aurait permis de mieux se concentrer sur les rôles concernant les relations du maire et la valorisation de l'entrepreneuriat.

Bien que l'échantillon d'enquête soit faible et que les concepts mettant en relation les rôles de MINTZBERG aux fonctions entrepreneuriales ou non entrepreneuriales des maires et les facteurs incubateurs d'entrepreneuriat n'aient été pas suffisamment définis ; l'intérêt réside dans le fait que l'approfondissement des connaissances des rôles joués par les maires ouvre des perspectives nouvelles à la recherche. Parmi ses actions, quelle importance les maires accordent-ils à la valorisation entrepreneuriale ? Quelles sont les actions qui sont associées aux facteurs stimulant le démarrage et l'expansion d'entreprises ? En regard des actions liées au DEL quels sont les rôles (rôles définis par MINTZBERG) utilisés ? Les plus utilisés ? Selon quelle proportion ? Dans quelle mesure les rôles des maires associés à la valorisation de l'entrepreneuriat se distinguent-ils de ceux associés aux autres actions des maires ? Pourquoi y a-t-il un DEL sur un objet plutôt qu'un autre ? De nouvelles interrogations qui avec un élargissement de l'échantillon d'enquête permettraient d'identifier, en fonction des rôles joués, les champs d'aptitude de gestion à développer par les maires et d'apporter un éclairage sur les différenciations dans le développement de certaines régions par rapport à d'autres.

BIBLIOGRAPHIE

ANDREW C., 1996, « Les élus municipaux, blocages ou accélérateurs du développement local », in S. CÔTÉ, J. L. KLEIN, M. U. PROULX (éd.), *Le Québec des régions : Vers quel développement ?*, pp.275-283, Rimouski (QC), Canada, GRIDEQ et GRIR.

BACCIGALUPO A., RHEAUME L., 1984, *Les administrations municipales québécoises, des origines à nos jours : anthologie administrative*, Montréal, Agence d'Arc.

BACCIGALUPO A., 1990, *Système politique et administratif des municipalités québécoises : une perspective comparative*, Montréal, Agence d'Arc.

BELLEY A., 1989, *Les Milieux Incubateurs de l'Entrepreneurship*, Charlebourg, (QC), Canada, Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.

BIRLEY S., WESTHEAD P., 1993, « A comparison of new businesses establish by "novice" », *International Small Business Journal*, Londres, 12, (1).

BLAKELEY E.J., 1994, *Planning local economic development : Theory and Practice*, Thousand Oaks, Californie, États-Unis, Sage Publications. Inc.

BOWLING C., WRIGHT D., 1998, « Change and continuity in state administration : Administrative leadership across four decades », *Public Administration Review*, 58(5), pp. 429-444.

CHRISMAN J.J. *et al.*, 1998, « The Determinants of New Venture Performance : An Extended Model », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 1998, pp. 5-29.

FRIEDMANN J., 1992, *Empowerment : the politics of alternative development*, Oxford, Blackwell Publishers.

GABRIS G.T. *et al.*, 1999, « Managerial innovation as affected by administrative leadership and policy board », *Public Administration Quarterly, Randallstown*, Vol. 23(2), pp. 223-250.

GASSE Y., 1994, « Importance of the small and medium-sized enterprise in the Canadian economy », *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 10(3), pp. 4-11.

GRAVEL R., 1999, *Les institutions administratives locales et régionales au Québec : structures et fonctions*, Sainte-Foy, Québec, Presses de l'Université du Québec.

GRUNDSTEIN-AMADO R., 1999, « Bilateral transformational leadership: An approach for fostering ethical conduct in public service organizations », *Administration & Society*, Beverley Hills, 31(2), pp. 247-260.

HENNESSEY T.J., 1998, « "Reinventing" government : Does leadership make the difference ? », *Public Administration Review*, 58(6), pp. 522-532.

HUBERMAN A.M., MILES M.B., 1991, *Analyses des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, Belgique, De Boeck-Wesmael.

JULIEN P.A., JACOB R., RAYMOND L., 1996, *L'organisation apprenante ou apprendre à apprendre en réseau*, Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.

JULIEN P.A., MARCHESNAY M., 1996, *L'entrepreneuriat*, Paris, Économica.

JULIEN P.A., 1997, *Le développement régional : Comment multiplier les Beauce au Québec*, Sainte-Foy (QC), Canada, Les Éditions de l'IQRC.

- JUNEAU P.A., 1937, *Le code du maire et des conseillers municipaux*, Québec, Éditions Municipales.
- KRUGGER N.F. Jr., BRAZEAL D.V., 1994, « Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3).
- MASON C., 1991, « Spatial variations in enterprise », in R. BURROWS (éd.). *Deciphering the enterprise culture : entrepreneurship, petty capitalism and the restructuring of Britain*, pp.74-106, Londres, Angleterre, Routledge.
- MAZZAROL T. *et al*, 1999, « Factors influencing small business start-ups : A comparison with previous research », *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(2), pp. 1355-2554.
- McGUIRE M., 2000, « Collaborative Policy Making and Administration : The Operational Demands of Local Economic Development », *Economic Development Quarterly*, 14(3), pp. 276-291.
- Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, 2001a, *Mairesse ou maire, conseillère ou conseiller, pourquoi pas vous ? : guide à l'intention des personnes qui désirent se porter candidates ou candidats lors des élections municipales*, Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, Direction des politiques municipales.
- Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, 2001b, *Nouveaux élus Le monde municipal vous accueille : guide à l'intention des personnes nouvellement élues aux élections municipales*, Ministère des Affaires municipales et de la Métropole, Direction des politiques municipales.
- MINTZBERG H., 1973, *The nature of managerial work*, New-York, Harper & Row, Publishers, Inc.
- NALBANDIAN J., 1994, « Reflections of a "Pracademic" on the Logic of Politics and Administration », *Public Administration Review*, 54(6), pp. 531-536.
- NALBANDIAN J., 1999, « Facilitating community, enabling democracy : New roles for local government managers », *Public Administration Review*, 59(3), pp. 187-197.
- PREVOST P., 1998, « Le leadership local et le développement : quelques réflexions », in M.U. PROULX (éd.), *Territoires et Développement économique*, pp. 285-305, Montréal, Canada, L'Harmattan inc.
- PROULX M.U., 1994a, « Milieux innovateurs : concept et application », *Revue Internationale des PME*, 7(1), pp. 63-84.
- PROULX M.U., 1994, *Réseaux d'information et dynamique locale*, Chicoutimi, (QC), Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales.
- PROULX M.U., 1996, « La politique régionale au Québec », *L'Action Nationale*, 86(2), pp. 77-97.
- RIVERIN N., 1998, « Les disparités spatiales de l'entrepreneuriat au Québec », in M.U. PROULX (éd.), *Territoires et Développement économique*, pp. 285-305, Montréal, Canada, L'Harmattan inc.
- TURNER R.S., 1999, « Entrepreneurial neighbourhood initiatives : Political capital in community development », *Economic Development Quarterly*, 13(1), pp. 15-22.

VOLGELSANG-COOMBS V., MILLER M., 1999, « Developing the governance capacity of local elected officials », *Public Administration Review*, 59(3), pp. 199-217.

YIN R.K., 1994, *Case study research : design and methods*, Thousand Oaks, Californie, Sage ed.

YUKL G., 1989, *Leadership in organizations*, Englewood Cliff, New Jersey, Prentice-Hall, inc.

