

CANADIAN JOURNAL of URBAN RESEARCH

REVUE CANADIENNE de RECHERCHE URBAINE

Regards d'élus municipaux sur les relations entre élus et direction générale dans les municipalités québécoises de moins de 10 000 habitants

Sandra Breux*

l'Institut national de la recherche scientifique

Rodolphe Parent

Résumé

La relation entre direction générale et élus municipaux n'est pas exempte d'enjeux, notamment dans les municipalités québécoises de moins de 10 000 habitants. Alors même que la fonction élective peut revêtir certaines spécificités dans ces municipalités, comment les élus perçoivent-ils le rôle et la relation avec la direction générale et comment ces conceptions peuvent, éventuellement, teinter la fonction élective ? En prenant appui sur les travaux qui analysent les liens entre administration et politique, et à partir des résultats d'un sondage mené auprès d'élus de municipalités de moins de 10 000 habitants ($n= 126$) et de la réalisation d'entrevues semi-dirigées ($n= 32$), nous montrons que si la définition du rôle de la direction générale est claire pour les élus, elle repose, au quotidien, sur des relations balisées en fonction du contexte, donnant lieu à des zones d'interaction variées entre administration et politique, pouvant définir un leadership politique spécifique.

Mots-clés : direction générale – élus municipaux – administration – politique

Abstract

The relationship between city manager and elected municipal officials is not without its challenges, particularly in Quebec municipalities with fewer than 10,000 inhabitants. Even though the elective function may take on certain specificities in these municipalities, how do elected officials perceive the role and relationship with city manager, and how can these conceptions possibly influence the elective function? Drawing on work that analyzes the links between administration and politics, and based on the results of a survey of elected officials in municipalities with fewer than 10,000 inhabitants ($n= 126$) and semi-structured interviews ($n= 32$), we show that while the role of city manager is clearly defined for elected officials, on a day-to-day basis it is based on context-dependent relationships, giving rise to varied areas of interaction between administration and politics, which can define a specific political leadership.

Keywords: city manager, elected officials, administration, politics

*Correspondance à: Sandra Breux, 385 rue Sherbrooke Est, H2X 1E3 Montréal, Québec- Canada courriel : Sandra.breux@inrs.ca

Canadian Journal of Urban Research, Special Edition/Édition spéciale 2025, pages 7–19.

Copyright © 2025 by the Institute of Urban Studies.

All rights of reproduction in any form reserved.

ISSN: 2371-0292

Introduction

Au Québec, il n'est pas rare que la relation entre la direction générale d'une municipalité et le conseil municipal fasse les manchettes (Divay 2018a). Il s'agit parfois de l'exposition de conflits entre le maire ou la mairesse et la direction générale ou de la démission d'une direction générale. À titre d'exemple, en 2023, l'ancien greffier de la ville de Trois-Rivières soulignait : « Le directeur général n'a pas à se mêler d'une chicane entre les conseillers, car le conseil municipal ne fait pas partie de l'administration municipale » (Radio-Canada 2023). Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité (Loi sur les cités et les villes, art. 113; Code municipal, art. 210) et ses fonctions relèvent du conseil municipal, tandis que le conseil municipal est le représentant de la municipalité. Si la délimitation des rôles entre la direction générale et les élus est en théorie claire, plusieurs observateurs soulignent que « ce lien délicat a souvent été forgé de manière ponctuelle, par essais et erreurs » (*notre traduction*, Siegel 2015b, 407). De plus, il convient de mentionner que le rôle de la direction générale varie au Québec entre les plus grandes municipalités et les plus petites, mais qu'une direction générale d'une petite municipalité peut se voir attribuer les mêmes rôles que ceux d'une ville. De même, on sait que le rôle de l'élu, dans les municipalités les plus petites, peut revêtir des spécificités en comparaison avec la fonction dans des municipalités de plus grandes tailles (Breux et Parent 2023).

Au sein des écrits, les travaux sur les relations entre élu•e•s municipaux et direction générale sont peu nombreux. Plusieurs analyses décrivent le profil socio-démographique de ces deux types d'acteurs (O'Flynn et Mau 2014; Steyvers et Verhelst 2012), ses caractéristiques et les différents rôles qu'ils peuvent incarner (Mévellec 2018; Siegel 2015a). Que ce soient les élu•e•s ou les directions générales, la variabilité du rôle, en fonction notamment de la taille de la municipalité, est mentionnée (Graham et Helmer 2023). Si la direction générale est considérée comme une fonction apolitique (Siegel 2015b), les principales difficultés de la fonction demeurent, selon les directions générales, les dimensions politiques de celle-ci (Graham et Helmer 2023). Ainsi, questionner les relations entre élus municipaux et directeurs généraux renvoie aux sempiternels débats autour de la séparation entre administration et politique (Wilson 1887). Si d'aucuns soulignent que la séparation relève du mythe (Svara 2001), les analyses focalisent davantage leur attention sur les administrateurs : à notre connaissance, il n'existe pas d'enquêtes mettant en évidence la façon dont les élu•e•s perçoivent la direction générale, la façon dont la relation s'incarne au quotidien et comment celle-ci est susceptible de teinter ou non la fonction d'élu•e.

L'objectif de ce texte est de saisir la façon dont les élu•e•s des municipalités québécoises de moins de 10 000 habitants perçoivent le rôle et la relation avec la direction générale et comment ces conceptions peuvent, éventuellement, influencer la fonction élective. Nous reviendrons dans un premier temps sur les écrits ayant abordé le rôle de la direction générale et celui des élu•e•s, et sur ceux qui étudient les relations entre la direction générale et les élu•e•s. Puis, en prenant appui sur l'existence d'une « zone violette » (*notre traduction*), conçue comme un espace de transition contextuel (Alford et al. 2017) entre élu•e•s et directions générales, et à partir des résultats d'un sondage en ligne mené auprès de 126 élu•e•s et de la réalisation d'une trentaine d'entrevues semi-dirigées avec certains d'entre eux, nous montrerons que le rôle de la direction générale est clair aux yeux des élu•e•s : la direction générale exécute les décisions prises par le conseil municipal et nourrit ce dernier en informations adéquates pour prendre des décisions les plus éclairées possible.

Les élu•e•s considèrent la fonction de direction générale, comme une fonction « réactive » (Siegel, 2015b) à leurs demandes. Si cette définition acte la séparation entre administration et politique et renvoie chacun•e à sa légitimité propre (légitimité tirée de l'élection face à la légitimité tirée de « l'efficacité de la mise en œuvre ») (Bongrand, Gervais, et Payre 2012), les relations que les élu•e•s entretiennent avec la direction générale sont balisées, en fonction du contexte de chacune des municipalités. Ces balises modulent l'accès à l'information qu'élu•e•s et direction générale ont et peuvent contribuer à définir un leadership politique spécifique. Cela renvoie à l'idée de l'existence d'une zone spécifique d'interactions entre élu•e•s et direction générale dont la couleur varie selon le contexte (Alford et al., 2017).

La direction générale et les élus municipaux : profils, rôles et relations spécifiques

Les travaux sur la direction générale et sur le rôle des élu•e•s municipaux sont relativement peu nombreux au Québec. Si les études existantes permettent de définir le profil et les enjeux de chacune de ces fonctions, la façon dont ces rôles s'incarnent dans les petites municipalités est peu abordé. Plus rares encore sont les écrits qui détaillent les relations entre ces deux fonctions. Dans les autres provinces canadiennes, la majorité des travaux mettent toutefois de l'avant les défis que pose la relation entre élu•e•s et direction générale.

Des profils qui varient selon la taille de la municipalité

Les analyses sur les directions générales concernent majoritairement l'Ontario et dans une moindre mesure les autres provinces canadiennes. Plusieurs de ces analyses dresse le profil socio-démographique des personnes qui occupent cette fonction. Szarka (2017), à partir d'une enquête menée auprès de 219 directions générales canadiennes, soulignent que ce sont souvent « un groupe d'hommes blancs âgés, très instruits et très expérimentés » (*notre traduction*, p.154). Plus encore, « 99 % des répondants détenaient une certaine expérience municipale avant de devenir directeurs généraux. Celle-ci, dans de nombreux cas, était combinée à une expérience dans le secteur privé ou dans la fonction publique provinciale ou fédérale [...] La plupart des participants aux entrevues ont indiqué que l'expérience était tout aussi importante que la formation » (*notre traduction*, p.162). Récemment, une enquête menée par l'association des directeurs généraux du Québec, sur le « profil d'une relève éventuelle », souligne cependant que la profession semble attirer autant les hommes que les femmes (Le Sablier 2021). D'autres auteurs montrent que la taille de la municipalité influence le profil des directions générales : les directions générales les plus jeunes seraient plus nombreuses dans les petites municipalités, comme si, elles étaient amenées à faire « leur classe », dans des contextes plus restreints (Graham et Helmer 2023). D'autres soulignent également, notamment au sein des petites municipalités du Québec, que la profession varie selon la taille et le contexte de la municipalité (Chadoïn et Lux 2022).

La profession se caractérise également par une forte mobilité. Parmi les facteurs susceptibles d'expliquer cette mobilité, figure la présence de nouveaux élus : l'arrivée d'une nouvelle classe politique est susceptible d'amener un changement dans la direction générale. En Ontario, Coulter (2011) souligne que, outre les facteurs politiques, la taille de la municipalité est aussi susceptible d'entrer en ligne de compte dans le degré de renouvellement des directions générales : « Cette étude suggère que les carrières au sein d'une même ville ou l'ascension au sein de la hiérarchie municipale sont dominantes en Ontario. Le roulement aux postes de direction est cependant important : 24 municipalités ont eu trois directeurs généraux ou plus depuis 2001. Le nombre moyen d'années pendant lesquelles un directeur général occupe un poste est de 4,24. De plus, le changement de maire semble influencer la durée du mandat d'un directeur général. Cela suggère que la taille d'une municipalité est susceptible d'avoir un impact sur le degré de roulement de la direction générale ainsi que sur l'importance du maire dans cette équation » (*notre traduction*, p.4).

La santé financière de la municipalité, qui peut également avoir un lien avec la taille de la municipalité, est également susceptible d'intervenir dans ces choix. Enfin, des ambitions personnelles peuvent aussi venir modifier la donne « [...] ce domaine se caractérise par une grande mobilité, les personnes débutant souvent en tant qu'assistante de la direction générale dans une petite municipalité, puis deviennent directeur-trice général-e dans une petite municipalité avant d'assumer finalement le rôle de direction générale dans une municipalité plus grande » (Coulter 2011, 14, *notre traduction*).

Cette forte mobilité contraste avec une stabilité des élus municipaux, en raison de l'avantage dont les élus sortant-e-s bénéficient lors d'une élection (Mévellec 2018). Au Québec, si les élus sont généralement des hommes, détenteurs d'un diplôme universitaire, l'âge moyen des élus est de 53 ans (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation 2022). Les plus jeunes élus sont plus nombreux dans les petites municipalités. La taille de la municipalité intervient également dans le temps (et par conséquent le salaire) que les élus consacrent à la fonction. Dans les municipalités de taille modeste, la fonction est souvent à temps partiel. Le salaire associé à la fonction ne permet pas de vivre et nécessite soit d'occuper un autre emploi, soit d'être à la retraite (Breux et Parent 2023). C'est également dans les communautés les plus petites que les élus sont le plus souvent élus par acclamation (Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation 2022).

Si le rôle de l'élu-e est décrit par le Ministère des Affaires Municipales et de l'Habitation par trois verbes : « représenter les citoyens et les citoyennes – décider – administrer » (MAMH 2023), cette fonction prend des couleurs différentes sur le terrain. Le travail des conseiller-e-s municipaux relève tant d'un rôle de service auprès de la population que de la capacité à faire des projets et mettre en place des politiques publiques (Vallette et Mévellec 2024). Le travail des maires et des mairesses est plus vaste et marqué par la polyvalence des tâches à accomplir, notamment dans les petites municipalités où le personnel est souvent plus limité. Le rôle de représentation du maire ou de la mairesse fait de cet-e élue l'incarnation de la municipalité, mais également de la décision (Vallette et Breux 2024). Cette prééminence du rôle du maire ou de la mairesse doit trouver, comme le soulignent Mévellec et Tremblay (2016), un mode de fonctionnement avec la direction générale, cette dernière étant souvent présentée comme une « leader de l'ombre » (Siegel 2015a) ou bien encore « d'un maillon essentiel du processus d'imputabilité qui va de l'électorat au conseil municipal, en passant par les fonctionnaires qui travaillent pour la municipalité » (Siegel 2015b, *notre traduction*). Nous allons revenir dans la prochaine partie sur ces rôles et leurs relations.

Les relations direction générale – élu•e•s

Comme le soulignent Graham et Helmer (2023), « le rôle d'une direction générale au Canada repose sur une idée centrale : la complexité et l'importance des administrations municipales justifient une direction administrative professionnelle, apolitique et compétente. Ce rôle varie considérablement selon le contexte provincial ou territorial, selon la taille et la portée de la municipalité auxquels s'ajoutent d'autres facteurs. (p.6, *notre traduction*). Le caractère complexe de la profession tient à plusieurs réalités.

En effet, comme le précise Siegel (2024), la fonction de direction générale est à l'interface de plusieurs mondes : le monde politique, le monde des fonctionnaires et la population. À la croisée de ces trois mondes, le monde politique est celui qui créé peut-être le plus de défis. Cette complexité peut être appréhendée à travers trois dimensions spécifiques que Siegel a bien décrit dans son ouvrage désormais classique :

Tableau 1
Les rôles différents de la direction générale

Leading down	Leading out	Leading up
Classical bureaucrat	Political bureaucrat	Political bureaucrat
Concern for production	Concern for people	Concern for people and production
Power through authority	Power through influence	Power through influence
Manager	Broker	Mediator
Knowledge of employment rules	Interpersonal skills	Interpersonal skills
Focus on motivating staff	Diplomat	Inspire confidence
Substantive knowledge	“Politics of governing society”	“Politics of governing society”

Source : Siegel (2010, 158)

Chacun de ces rôles peut être incarné par la direction générale en fonction des contextes. La direction générale travaille pour un conseil, dont la taille varie grandement selon la municipalité, et dont chacun des membres peut avoir des positions distinctes. Ces positions peuvent varier en fonction des enjeux, mais également selon la présence ou non de partis ou d'équipes au sein du conseil. Dans les plus petites municipalités, la présence d'équipes peut être plus rare ou informelle, questionnant l'importance de ces dynamiques.

Par ailleurs, la fonction de direction générale est, par définition, neutre : « Cette neutralité de la direction générale est très importante, car le conseil doit avoir l'assurance que les avis présentés par la direction générale sont fondés uniquement sur son expertise professionnelle et ne sont pas influencés par des préjugés politiques. En contrepartie, le conseil doit traiter la direction générale avec le respect professionnel qui lui est dû, même lorsque celle-ci lui donne des avis qu'il préférerait ne pas entendre » (416-417, *notre traduction*).

Paradoxalement à cela, dans leur enquête sur les directions générales municipales en Alberta, Graham et Helmer ont mis en évidence que les dynamiques politiques apparaissent comme l'un des premiers motifs d'insatisfaction chez les directions générales (2023, 23). La neutralité peut en effet être une position difficile à tenir au regard des agendas politiques des partis ou élu•e•s en place.

Les relations entre les élus et la direction générale peuvent en effet être difficiles. Celles-ci reposent sur la confiance et sur le respect des expertises des un•e•s et des autres. Comme le souligne Siegel, « les fonctionnaires doivent fournir les meilleurs conseils professionnels et administratifs aux responsables politiques. Ils ne doivent jamais tempérer ces conseils afin de dire aux responsables politiques ce qu'ils veulent entendre [...]. Si l'on considère la situation sous un autre angle, les responsables politiques ont besoin des meilleurs conseils professionnels possibles. S'ils ne les obtiennent pas, ils prennent une décision qui ne repose pas sur les meilleures informations disponibles et risquent de prendre une décision à la fois mauvaise et mal-éclairée » (p. 415, *notre traduction*).

Il y a donc un équilibre à respecter en fonction des savoirs de chacun et de chacune. Cette question des savoirs et des compétences peut néanmoins se heurter à la polyvalence du rôle de direction générale, dont l'étendue peut varier

en fonction de la taille de la municipalité. Graham et Helmer (2023) parle d'une surcharge de travail dans certains cas qui peut mener à des problèmes de santé mentale : « [...] les expériences des directions générales varient considérablement en fonction de la taille de leur municipalité. Pour celles qui travaillent dans de très petites communautés, le nombre de casquettes et l'étendue des responsabilités sont écrasants. Le sentiment d'être sous-payée et le manque de sécurité d'emploi sont également des problèmes. Pour d'autres, la surveillance des médias, de la politique et/ou de la municipalité, ainsi que le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou l'anonymat ajoutent au stress lié à l'emploi. Quelques directions générales ont spécifiquement mentionné les répercussions sur la santé mentale qui apparaissent lorsque ces facteurs de stress s'intensifient » (p.23, *notre traduction*).

Szarka (2017) s'interroge ainsi sur l'avenir et le maintien des directions générales dans les petites municipalités de l'Ontario, afin que ces municipalités puissent poursuivre adéquatement leurs activités. Au Québec, dans le cas des municipalités de moins de 5 000 habitants, Chadoin et Lux mentionnent également que si la relation entre la direction générale et le maire, ainsi qu'entre la direction générale et les élus est fondamentale, il peut exister une forme de porosité entre les fonctions administratives et politiques : « il semblerait que cette 'porosité' des fonctions puisse être liée à une mauvaise connaissance, ou reconnaissance, du travail de la direction générale de municipalité, ses responsabilités légales ainsi que les limites de ce qu'elle peut et doit faire pour assurer le fonctionnement de la municipalité » (2022, p. 57).

Du côté des élus, à notre connaissance, il n'y a pas de travaux mentionnant leurs relations avec les directions générales. Le livre de Divay (2018b) explore cependant les enjeux et défis de la relation entre la DG et le maire, soulignant que ces deux personnes forment un tandem. Selon l'auteur, la relation entre élus et DG va dépendre de cinq facteurs spécifiques : 1) le jeu des personnalités; 2) l'expérience des deux acteurs; 3) la taille de la municipalité; 4) la présence ou non d'un comité exécutif et 5) l'intensité de la compétition locale. Si l'identification de ces facteurs permet de qualifier la relation entre la direction générale et le maire ou la mairesse, on ignore comment le maire ou la mairesse, et plus généralement les élus municipaux définissent le rôle de la direction générale et la façon dont les relations qu'ils et elles entretiennent avec elle sont susceptibles d'avoir un impact sur leur fonction. Il semble d'autant plus pertinent d'identifier cette réalité dans les petites municipalités, car on sait que dans ces contextes démographiques plus restreint, la fonction d'élue peut être plus ardue en raison de ressources financières et humaines limitées. Ces restrictions s'appliquent également à la direction générale : dans les petites municipalités du Québec, il n'est en effet pas rare que la direction générale soit à temps partiel et partagée avec d'autres municipalités. Dans le contexte spécifique des petites municipalités du Québec, ces constats questionnent les relations qui se tissent entre les fonctions politique et administrative, à la lumière des débats existants sur ce sujet. La prochaine partie détaillera ainsi notre positionnement théorique, avant de décrire notre démarche méthodologique.

Des relations entre administration et politique : démarche méthodologique

S'intéresser à la relation entre DG et élus revient à s'intéresser à la relation, longuement abordée en administration publique, entre administration et politique. Nous allons revenir tout d'abord sur cette relation afin de positionner notre question de recherche au sein des débats existants. Nous détaillerons ensuite notre démarche méthodologique.

Les relations entre administration et politique

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux liens entre administration et politique à l'échelle municipale. Ces études prennent pour point de départ les réflexions de Wilson (1887), celles de Goodnow (1990), ou bien encore de Weber (1917), qui mettent en évidence qu'administration et politique, pour le dire rapidement, sont deux sphères distinctes. Wilson indique ainsi : « La politique ne sert à rien sans l'aide de l'administration, mais l'administration n'est pas, par conséquent, de la politique » (p. 210-211, *notre traduction*). Nombreux auteurs ont repris cette dichotomie, soulignant entre autres choses que « les savoirs, érigés en compétences, sont censés, une fois encore, attester les frontières entre administration et politique » (Bongrand, Gervais, et Payre 2012, 11).

Ainsi, pour Jerome et Legge (2002), trois modèles de relations entre l'administration et le politique peuvent être observés : la dichotomie telle que conceptualisée par Wilson et Goodnow, une dichotomie « modifiée » (*notre traduction*) au sein de laquelle « la dichotomie s'applique à la politique et à l'administration, mais pas aux politiques publiques et à l'administration [...] En général, on peut conclure que le modèle dichotomique modifié permet aux administrateurs publics d'assurer le leadership politique auprès des élus, mais que ces derniers doivent laisser les questions de mise en œuvre et de gestion générale aux administrateurs professionnels » (p.405-406, *notre traduction*).

Le troisième modèle est celui du partenariat entre les élus et les membres de l'administration, mettant en évidence une forme d'interdépendance.

Dans leur analyse de différents types d'administrateurs locaux aux États-Unis, Jerome et Legge (2002) montre la présence de ces trois modèles. Svara (2001) reviendra plus tard sur ce modèle de partenariat en parlant davantage d'une complémentarité entre administration et politique qu'une dichotomie, tandis que d'autres soulignent que la dichotomie, caractéristique des régimes occidentaux, est là pour durer (Overeem 2006). Plus récemment toutefois, Alford et al. (2017), parlent non pas d'une frontière entre la sphère politique et la sphère administrative (comme le sous-entendrait une des interprétations du modèle de la dichotomie), mais d'une zone :

La métaphore de « la ligne » est très répandue dans la littérature, mais nos données indiquent que de nombreux gestionnaires publics la considèrent davantage comme une « zone » – un espace commun entre les élus et les gestionnaires publics, plutôt que comme un espace dans lequel les élus occupent un domaine et les gestionnaires publics un autre. Parallèlement, d'après nos données, il est plus réaliste de dire que le type de relations entre les élus et les gestionnaires publics varie (p. 755, *notre traduction*).

Selon ces auteurs, cette zone est violette, car elle représente le « rouge » de l'activité politique qui chevauche le « bleu » de l'administration (Alford et al. 2017). De plus, selon eux, cette zone est une zone de transition, qui varie selon le contexte et les circonstances.

Ces débats font largement écho aux relations entre direction générale et élus à l'échelle municipale québécoise, comme l'illustre l'exemple mentionné en introduction. Au sein des municipalités dites de petites tailles, tant les caractéristiques de la direction générale (polyvalence de la fonction, temps partiel, mobilité, personnalité, expérience) que celles des élus (longévité en poste, ressources humaines et financières variables selon la taille de la municipalité, personnalité, expérience, compétition politique) laissent penser que les relations entre administration et politique s'adaptent à ce contexte spécifique, et peuvent mener, dépendamment des périodes et des enjeux, à l'existence d'une zone « violette ».

Échantillon et enquête

Pour saisir la façon dont les élus perçoivent la direction générale, les relations qu'ils et elles entretiennent avec elle et son influence éventuelle sur la fonction élective, nous nous appuierons sur la réalisation d'un sondage auprès d'élus de municipalités québécoises de moins de 10 000 habitants, ainsi que d'une trentaine d'entrevues semi-dirigées réalisées auprès d'élus de ces mêmes municipalités. Le sondage a été réalisé à l'été 2021 et envoyé via l'infolettre de la Fédération québécoise des municipalités, aux élus qui y sont abonnés et qui œuvrent dans des municipalités de moins de 10 000 habitants. Le sondage portait sur plusieurs dimensions de la fonction d'élus. Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la section sur les liens avec l'administration. Nous recenserons les réponses à trois questions spécifiques. Celles-ci avaient pour but de cerner la fréquence et la nature des relations entre la direction générale et les élus (tableau 1, voir section Questions du sondage). 126 personnes ont participé au sondage (54 conseiller·ères, 46 maires et mairesses, et de 6 personnes qui n'ont pas identifié leurs fonctions). Notre objectif n'était pas de viser une quelconque représentativité : il aurait fallu être en mesure de rejoindre de façon systématique un échantillon représentatif d'élus pour chaque catégorie de taille de municipalité. Notre enquête doit donc davantage être vue comme un coup de sonde. Toutefois dans notre sondage, les élus des municipalités comprises entre 501 habitant·es et 2 000 sont les plus représenté·es.

Notre sondage comportait une question donnant aux répondants la possibilité d'être recontacté·e pour parler plus longuement de la fonction d'élus. Cela nous a permis de rejoindre 32 personnes (20 maires; 12 conseiller·ères). Les questions de l'entrevue étaient variées et trois questions (voir Tableau 2) visaient à saisir la relation spécifique entre élus et direction générale, mais aussi de discuter de la définition du rôle de la direction générale. Une dernière question visait à savoir s'il y avait la possibilité d'améliorer ces relations.

Dans le cadre des entrevues: « [celles-ci] ont duré en moyenne 1 h 00. La taille moyenne des municipalités représentées par ces élus est de 2 471 h., la plus petite comptant 300 h., la plus élevée autour de 7 000 h » (Breux et Parent 2023). Le traitement des réponses aux questions d'entrevue s'est fait à partir des catégories de sens qui émergeaient des propos des répondant·es, à la suite de plusieurs lectures flottantes des réponses aux questions. Avant d'aller plus loin, rappelons qu'au Québec, la direction générale relève du conseil municipal.

Tableau 2
Liste des questions du sondage et des entrevues

Questions du sondage	Questions des entrevues
Dans le cadre d'une semaine type, à quelle fréquence parlez-vous, en tant qu'élu.e, à la/au directeur/trice général.e ?	Comment décririez-vous la relation qu'entretiennent les élu.es de façon générale avec le DG ?
En règle générale, quand vous avez une question sur le fonctionnement de votre municipalité, à qui la posez-vous ?(Dans le cas où le directeur général est responsable du dossier, merci de cocher « Au directeur général »)	Quel est le rôle selon vous du DG ?
Nous vous remercions vivement du temps que vous avez consacré à répondre à cette enquête. Vous pouvez, si vous le souhaitez, nous faire part d'éléments que vous auriez aimé voir aborder dans ce sondage, ou tout autre commentaire pertinent.	Selon votre connaissance du milieu municipal – et non pas forcément de votre propre municipalité – est-ce qu'il y a des choses qui pourraient être améliorées dans les relations [...] entre élu.es et administration.
Nombre de répondants : 126	Nombre de répondants : 32

Des relations à géométrie variable

Les réponses à nos questions ont permis dans un premier temps d'identifier la fréquence des relations que les élu•e•s des municipalités de taille modeste entretiennent avec la direction générale. Si les réponses à notre sondage témoignent toutefois de la présence de situations variées, le maire ou la mairesse est l'interlocuteur privilégié de la direction générale. Trois maire•sse•s indiquent toutefois qu'ils parlent « de temps en temps » à la direction générale, reflétant l'existence de contextes qui peuvent aussi être différents. En écho à cette réalité, les conseiller•ère•s parlent « de temps en temps » à la direction générale, et plus rarement « très souvent » à la direction générale (tableau 3).

Tableau 3

Réponses obtenues à la question « Dans le cadre d'une semaine type, à quelle fréquence parlez-vous, en tant qu'élu. e, à la/au directeur/trice général.e ? »

	De temps en temps	Souvent	Très souvent	Jamais	Total
	33 (62,2%)	11 (20,7%)	2 (3,7%)	7 (13,2%)	53
Maire•sse	3 (6,9%)	16 (37,2%)	24 (55,8%)	0	43
Total	36 (37,5%)	27 (28,1%)	26 (27%)	7 (7,2%)	96

En dépit de la fréquence différente des relations entre élu•e•s et direction générale, les définitions du rôle de la direction générale sont assez identiques et claires pour toutes et tous. La direction générale a pour objectif de mettre en œuvre la vision des élu•e•s, c'est la maîtresse d'œuvre administrative (maire•sse, 1 600 hab), la gardienne du processus (maire•sse, 500 hab). On va parler de la direction générale, comme d'une « exécutante » (conseiller•ère, 7 500 hab), d'une « gestionnaire » (maire•sse, 5 000 hab), ou d'une personne qui va nourrir le conseil en informations (maire•sse, 5 000 hab; conseiller•ère, 800 hab)

L'importance du rôle de la direction générale dans le fonctionnement de la municipalité est également mise de l'avant. La direction générale est une référence vers laquelle les élu•e•s se tournent en priorité, bien qu'ils et elles consultent également leurs collègues (Tableau 4).

Tableau 4

En règle générale, quand vous avez une question sur le fonctionnement de votre municipalité, à qui la posez-vous ? (Dans le cas où le directeur général est responsable du dossier, merci de cocher « Au directeur général »)

	Maire•sse	Conseiller•ère	DG	Fonctionnaire responsable du dossier	Total
Conseiller•ère	11 (22%)	1(2%)	34 (68%)	4 (30%)	50
Maire•sse	0	14 (25,4%)	40 (72,7%)	1 (1,8%)	55
Total	11 (10,4%)	15 (14,2%)	74 (70,4%)	5 (4,7%)	105

Pourtant, en dépit de cette unanimité, dans le cadre de notre sondage, le ou la répondant·e pouvait indiquer quelque chose que le sondage n'avait pas permis d'aborder. Sur 24 commentaires reçus, trois commentaires concernent la direction générale :

Il n'y a pas de transparence c'est la directrice générale qui mène tout. [...] C'est le maire le roi qui est très peu présent à la municipalité alors tout revient à la directrice, les comités sont presque inexistantes [...] (conseiller·ère, 501 à 2 000 habitants)

Les pressions subies autant à l'interne qu'à l'externe- les luttes de pouvoir DG vs mairesse, hommes conseillers vs mairesse, - le manque de vision des membres du conseil ou la vision courte vue, la peur d'investir, le peu d'ouverture à la population et surtout l'incompréhension de leur rôle soit le service aux citoyens (maire·sse, 501 à 2 000 habitants)

Présentement une nouvelle direction générale, ce sera différent au niveau des actions pour travailler un dossier, je l'espère (conseiller·ère, 501 à 2 000 habitants)

Bien que les commentaires en lien avec la direction générale soient minoritaires, leur contenu laisse penser que la relation avec la direction générale peut générer des tensions. Nous avons demandé aux personnes qui ont accepté de réaliser une entrevue de caractériser la relation des élus avec la direction générale.

Tous les élue·s interviewé·e·s ont mentionné avoir de bonnes relations avec la direction générale, mais que cela nécessitait de mettre en place un certain nombre de balises, soit dans la situation actuelle, soit parce qu'ils ont connu par le passé des situations tendues ou ont été témoins, dans d'autres municipalités, de telles tensions. Plusieurs éléments ont été identifiés comme pouvant être la cause de tensions. Parmi ceux-ci, la polyvalence de la tâche de la direction générale au sein des petites municipalités est mentionnée : « C'est [...] difficile d'être un directeur général dans une petite municipalité [...]. Il faut être multi-tâches, faut être polyvalent, débrouillard, compétent. Il faut être irréprochable. ... faut être... comptable, avocat, urbaniste, [...] » (maire·sse, 1 200 hab). Cette polyvalence et les exigences qu'elle requiert peuvent se heurter à certaines pratiques des élus : « [Il] y a un historique trop souvent de voir des élus impliqués dans le quotidien et ça, ça donne des fois des situations conflictuelles. [Il] y a un changement de culture à faire dans les communautés plus rurales. (maire·sse, 6 000 hab).

Les conflits entre direction générale et élue·s émanent ainsi parfois du non-respect, selon nos interviewé·e·s, de la hiérarchie ou du moins de l'organigramme de la municipalité :

Au cours des 3 premières années de mon mandat comme maire·sse, ça a été assez chaotique. Dans le sens que, [il] y avait une culture qui était installée [...] que les élus, conseillers, conseillères, interpellaient directement les employés [ou] interpellaient directement la directrice générale. Et là, souvent, elle, la directrice, se sentait un peu mal prise « Ah, mais là, c'est un conseiller... Il me demande ça... » ou même un employé recevait... un courriel ou un téléphone d'un élue, [et] il se sentait pris. [...] c'est pour ça que les 3 premières années, ça a été un peu chaotique de ce côté-là jusqu'au jour où la DG et moi on a dit aux conseillers, conseillères, « À partir d'aujourd'hui, il n'y a que le maire qui intervient et si vous voulez faire une demande ou... faire un éclaircissement sur un dossier, les conseillers, conseillères, vous vous adressez au maire. Puis le maire s'adresse à la DG. Puis la DG s'adresse aux autres employés » (maire·sse, 2 600 hab)

Certain·e·s ont mis en place plusieurs stratégies pour clarifier et identifier clairement les rôles des un·e·s et des autres. Ils et elles soulignent qu'ils ont dû mettre en place un « guichet unique », c'est-à-dire que le maire ou la mairesse devient la personne à laquelle il faut s'adresser (« le guichet unique » selon le terme employé par un·e maire·sse, 3 000 hab) et qu'il ou elle fait remonter l'information à la direction générale. D'autres ont instauré une séance de travail, où les points de la direction générale sont établis, puis les points d'informations des élue·e·s, afin que l'information circule. D'autres encore, mettent de l'avant que lors des périodes électorales, les relations peuvent être différentes. En période électorale, les conseillers et les conseillères peuvent s'adresser directement à la direction générale, sans passer par le maire.

En lien avec ces remarques, plusieurs de nos répondant·e·s ont signalé que l'expérience et les savoirs des élue·e·s et celles des directions générales peuvent amener à des tensions. Cette situation peut se produire lorsque par exemple la direction générale œuvre depuis très longtemps dans la municipalité et qu'elle fait face à une nouvelle génération d'élues. En dépit de l'expérience manifeste de la direction générale, les élue·e·s peuvent la percevoir comme un « un

genre de sabot de Denver pour la municipalité » (maire•sse, 2 300 hab). *A contrario*, d'autres élus•es, nouvellement en poste, vont souligner : « On n'avait jamais été dans un conseil municipal. [Il] y avait du monde qui avait été sur différents conseils, sur différentes choses à l'extérieur, mais du municipal, on n'en avait pas fait. [...] C'est sûr que [la direction générale] nous gérait pas mal plus que présentement (conseiller•ère, 7 000 hab). D'autres évoquent la formation des directions générales, et parfois, lorsque celle-ci est en lien avec un dossier (en urbanisme par exemple), cela peut rendre les discussions plus difficiles en raison—pour certain•es de nos répondant•es—d'une confrontation de visions. D'autres encore vont porter un regard cinglant sur leurs collègues élus•es, en soulignant que tout le monde n'a pas les compétences pour être élus•e, que certain•es n'ont pas compris la fonction d'élus•e.

Sans surprise, de ces constats vont également émerger des propos en lien avec la personnalité des directions générales et des élus•es, comme sources potentielles de tensions. La question des personnalités est abordée principalement pour évoquer que la relation doit être une relation de confiance, et que sans cette confiance (et la transparence qui l'accompagne), la relation est impossible (précisons qu'un•e seul•e de nos répondant•es a abordé l'idée que la direction générale peut avoir un agenda politique « caché »). Des répondants vont également évoquer que les petites municipalités sont souvent le lieu où les jeunes directions générales vont faire leur apprentissage et qu'ensuite elles s'en vont pour aller relever des défis dans des municipalités de plus grande taille. Cette valse nuit à la création d'une relation de confiance.

La relation élus•es—direction générale : un jeu d'équilibre contextuel

Comment les élus•es perçoivent-ils le rôle de la direction générale, les relations qu'ils et elles entretiennent avec elle et la façon dont celles-ci peuvent éventuellement influencer la fonction élective ? Notre enquête montre que les élus•es établissent une séparation claire entre administration et politique quand ils et elles définissent le rôle de la direction générale. En pratique, les relations entre direction générale et élus•es sont balisées en fonction du contexte spécifique des municipalités, laissant entrevoir l'existence d'une « zone violette ». Quelle que soit la nature de ces relations, l'information et les savoirs des uns et des autres sont au cœur de celles-ci, et par conséquent, des relations entre administration et politique.

Notre enquête souligne tout d'abord que les perceptions du rôle de la direction générale expriment une dichotomie nette entre administration et politique. Dans le cadre de nos entretiens, qu'ils soient conseiller•ère•s ou maire•sse, la définition du rôle de l'élue•e et du conseil municipal et celle de la direction générale est très claire pour les personnes qui ont accepté de s'entretenir avec nous : l'élue•e et le conseil donnent des orientations, créent des projets, prennent des décisions, tandis que la direction générale fournit de l'information et exécute les décisions du conseil. Cette définition n'est pas neutre. Selon le continuum du rôle de la direction générale développé par Siegel (Siegel 2015, 414), allant d'une position « de réaction » à une position de « proaction », la direction générale pour les membres de notre échantillon se situe davantage du côté de la « réaction ». Ce point de vue des élus•es sur la fonction de direction générale n'est pas surprenant : définir clairement la séparation des rôles contribue à renforcer leur légitimité d'élue et leur leadership politique.

Aucune des personnes interviewées n'a fait allusion aux deux volets « proactifs » du rôle de la direction générale définis par Siegel (2015b). Cela ne veut pas cependant pas dire qu'il n'existe pas : dans la perspective des membres de notre échantillon, la direction générale a un rôle plus de « réaction ». Une telle définition influence toutefois la fonction d'élue. Cette influence diffère selon la configuration des relations établies dans la municipalité entre élus•es et direction générale. La configuration des relations va dépendre du contexte de la municipalité, et dans le cas de notre échantillon, de la nature des relations passées entre les élus•es et la direction générale. Nos résultats montrent en effet que trois types de relations peuvent s'installer entre le/la maire•sse, les conseiller•ère•s, et la direction générale. L'existence de ces trois types de relations met de l'avant la façon dont le maire ou la mairesse définit l'interaction avec la direction générale qui, d'un point de vue législatif, comme le précisent, Mévellec et Tremblay (2016, 202) laisse place à l'interprétation.

Le premier type de relations résulte – selon les propos de nos répondant•es – d'expériences passées où les conseiller•ère•s interrogeaient les fonctionnaires municipaux ou la direction générale directement. Cette situation témoigne de l'impact d'une temporalité spécifique, celle du passé. Il est alors décidé que le maire ou la mairesse devient l'unique répondant•e : les conseiller•ère•s s'adressent au maire qui transmet l'information à la direction générale. Cette dernière retournera l'information au maire qui diffusera l'information aux conseiller•ère•s. Cette configuration des rôles positionne le maire ou la mairesse au centre et en haut de la hiérarchie municipale. Elle fait du maire ou de

la mairesser un rouage essentiel de la transmission de l'information et lui en donne le contrôle. Cela peut contribuer à renforcer son leadership, notamment parce qu'il a la maîtrise de l'information. Dans ce modèle, les conseillers et les conseillères, ainsi que la direction générale sont également des transmetteurs de l'information, mais à un autre niveau. Les conseiller•ère•s sont une courroie de transmission de l'information des citoyens, tandis que la direction générale informe en réaction aux enjeux ou problèmes qui sont portés à sa connaissance (Figure 1 configuration n°1). Dans cette configuration, la direction générale est porteuse de savoirs spécifiques en lien avec sa tâche administrative. Cette configuration peut cependant évoluer : lors de période électorale, les conseiller•ère•s vont parler à la direction générale, témoignant du jeu politique dans lequel cette relation s'insère (Mévellec 2000), transformant alors davantage la direction générale en ressource politique (Chadoïn et Lux 2022). D'un point de vue théorique, cette configuration montre l'importance du contexte, tant territorial, politique que temporel, pour définir les modes de relations entre les élus et la direction générale.

Le deuxième type de configuration (Figure 1, configuration n°2) résulte d'une autre lecture : le maire ou la mairesser, les conseiller•ère•s s'adressent tous à la direction générale, dans un mode de fonctionnement plus collaboratif, valable en tout temps. Il y a donc un échange d'informations entre la direction générale et les élus. Les élus ont un rôle à la fois d'information (transmettre l'information des gouvernés) et vont chercher des savoirs spécifiques auprès de la direction générale pour prendre les décisions les plus éclairées possibles. Un leadership collectif des élus, appuyé par la direction générale, est visible. Si l'objectif est de clarifier les rôles de chacun et de chacune, de l'aveu même de certains élus de nos répondant•e•s, cela a pour inconvénient de couper les élus des employé•e•s des réalisations et de la compréhension des gestes posés : « [Il] y a vraiment ce canal-là de communication qui est à respecter [...] Donc tout passe par l'entonnoir, mais ça crée d'autres problèmes, justement, [...] on a l'impression de... de... de plus être informés, on a l'impression qu'on est plus impliqués dans le développement du village, on est... on est juste là pour rubber stamp [...]? » (maire•sse, 5 000 hab). Cette personne fait allusion au fait que toute demande/question doit passer par la direction générale, et ne lui permet pas de savoir adéquatement ce qui est fait, quand et par qui. Dans cette configuration, l'interdépendance entre élus et direction générale semble nuire au domaine politique ou à une forme souhaitée de leadership. L'information, son accès et sa diffusion sont au cœur des questionnements de cet•te élus et font écho à l'idée que « la mobilisation de savoirs est centrale dans l'identification de cette frontière [entre administration et politique] » (Bongrand, Gervais, et Payre 2012, 15)

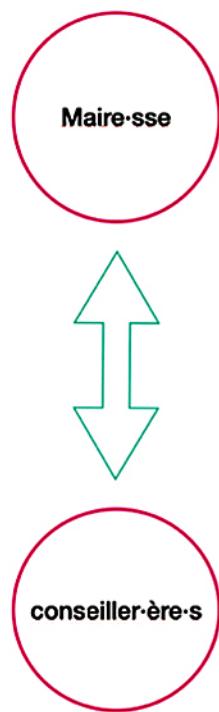
Le dernier type de configuration (Figure 1, config n°3) évoquée par nos répondant•e•s est celui où le maire ou la mairesser et la direction générale forment un duo, qui invite, ponctuellement les conseiller•ère•s à échanger avec la direction générale, une forme d'entre deux entre les types de configurations décrites plus haut, permettant de renforcer le leadership tant du maire ou de la mairesser que de la direction générale, cette dernière secondant l'élue par ses savoirs. Maire ou mairesser et direction générale dominent alors la hiérarchie municipale dans un souhait d'interdépendance, sans que cela ne soit revendiqué comme une perte d'informations par l'élue.

Ces types de configuration modulent l'accès et la gestion de l'information qu'ont les élus, mais aussi leur leadership en tant qu'élue. Ces configurations ne sont pas dénuées de choix politiques, réalisés par le maire ou la mairesser en fonction du contexte présent ou passé. Ces types de relations témoignent également du caractère très contextuel des dynamiques qui se mettent en place, rappelant les propos de Mévellec (2000). Certains élus de nos répondant•e•s réfèrent à des cultures à déconstruire et à une nécessité de former davantage les élus. En effet, l'ensemble des propos évoqués ci-dessus renvoie à l'idée que la zone de contact entre élus et direction générale se définit à la lumière des savoirs des uns et des autres : « la mise en avant et la revendication de savoirs spécialisés pourraient en effet être perçues comme le fait de groupes soucieux de s'en voir reconnaître le monopole » (Bongrand, Gervais, et Payre 2012, 15). Si l'idée de former davantage les élus n'est pas majoritaire au sein de notre échantillon, il est souvent évoqué comme un élément qui favoriserait des relations non conflictuelles, rappelant que la gouverne est aussi composée de jeux de coopération et de compétition (Belley et Divay 2011).

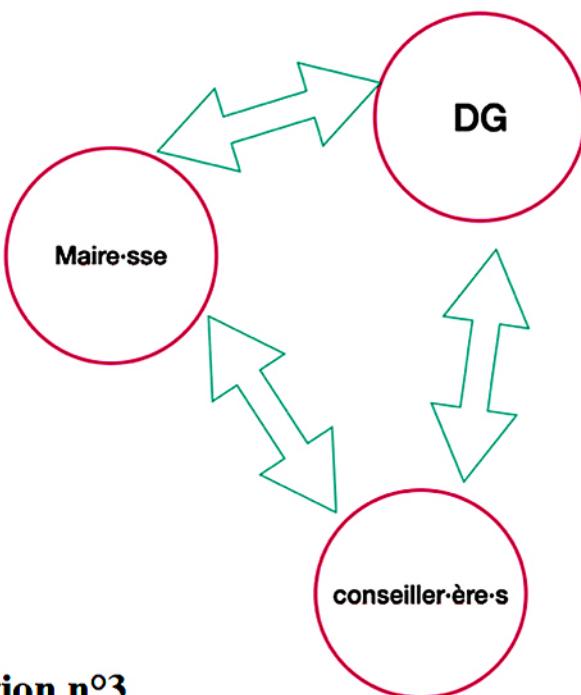
Enfin, si on peut penser que le maire ou la mairesser peut forger la relation avec la direction générale pour asseoir et qualifier son leadership, ce leadership et cette relation restent à la merci de la disponibilité de la direction générale. La mobilité des directions générales est une réalité présente dans notre échantillon, à l'instar de celle décrite en Ontario (Szarka 2017) et en Alberta (Graham et Helmer 2023) : elle peut donc fragiliser le leadership politique mis en place.

L'ensemble de cette enquête ne repose toutefois que sur le point de vue d'élus, point de vue qui semble se définir entre ce qu'ils et elles voient et ce qu'ils et elles souhaitent. Des travaux antérieurs ont montré que les élus

Configuration n°1



Configuration n°2



Configuration n°3

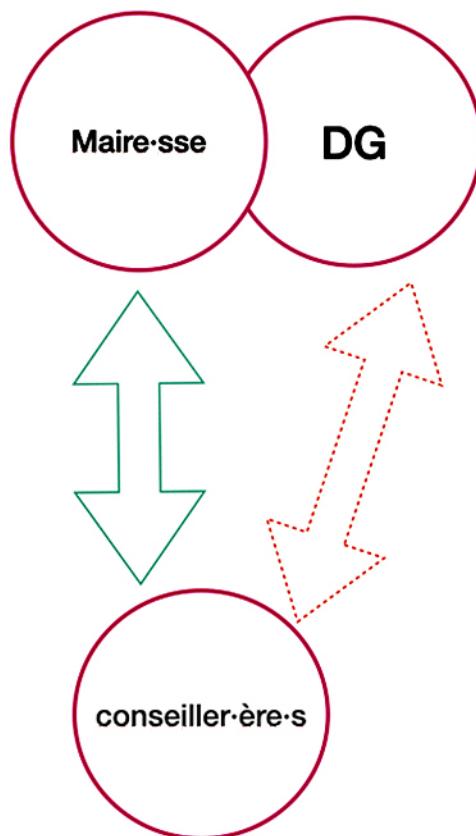


Figure 1

Les types de configuration des relations entre élu·e·s et direction générale

peuvent parfois surestimer leurs rôles et impacts en comparaison avec ceux de la direction générale (Parent 2016) : il serait intéressant de croiser les points de vue des directions générales avec les réponses de notre enquête.

Bibliographie

- Alford, J., J. Hartley, S. Yates, et O. Hughes. 2017. « Into the Purple Zone: Deconstructing the politics/pd-ministration distinction ». *The American Review of Public Administration* 47(7): 752–63. <https://doi.org/10.1177/0275074016638481>.
- Belley, S., et G. Divay. 2011. « Le management de la complexité urbaine L la coordination entre coopération et compétition ». In *La gouvernance : frontières, dispositifs et agents*, édité par Louis Côté, 71 100. Montréal (Québec): Presses universitaires du Québec.
- Bongrand, P., J. Gervais, et R. Payre. 2012. « Introduction: Les savoirs de gouvernement à la frontière entre « administration » et « politique » ». *Gouvernement et action publique* 1(4): 7–20. <https://doi.org/10.3917/gap.124.0007>.
- Breux, S., et R. Parent. 2023. Plus difficile d'être élu dans une petite municipalité? Perceptions de la fonction élective par certains élus municipaux québécois. *Canadian Geographies / Géographies Canadiennes* juin, cag.12858. <https://doi.org/10.1111/cag.12858>.
- Chadoin, M., et G. Lux. 2022. « Entre le politique et l'opérationnel : Regard sur les outils de gestion et l'activité des directions générales de petites municipalités québécoises. » Montréal: ESG- UQAM.
- Coulter, K. 2011. « A study of Ontario CAOs: Career progression and the influence of political actors ». Research Report. Local Government Program. London ON: Western University. <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1094&context=lgp-mrps>.
- Divay, G. 2018a. *Tandem: réussir la relation maire - DG*. Québec (Québec): Éditions Sablier, Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ). <https://adgmc.qc.ca/produit/tandem-reussir-la-relation-maire-dg/>.
- . 2018b. *Tandem. Réussir la relation maire-DG*. Québec: Sablier.
- Goodnow, F.J. 1990. *Politics and administration*. New-York: Macmillan.
- Jerome, D. D. D., et S. Legge. 2002. « Politics and administration in U.S. local governments ». *Journal of Public Administration Research and Theory* 12(3): 401–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003540>.
- Graham, K., et J. Helmer. 2023. « Lonely at the top: An examination of the changing dynamics for chief administrative officers in Alberta municipalities ». *Future of Municipal Government Series* 16(1): 37. <https://doi.org/10.11575/sppp.v16i1.77298>.
- Le Sablier. 2021. « Le profil d'une relève éventuelle ». *Le Sablier*, 2021. https://professiondgv2.firmecreative.com/wp-content/uploads/2021/09/pdg_mai-2021.pdf.
- MAMH. 2023. « Guide d'accueil et de référence pour les élues et les élus municipaux ». Québec: MAMH.
- Mévellec, A. 2000. « L'approche contextualiste au service des problématiques de changement dans les organisations publiques. L'exemple de la municipalité de Chicoutimi ». In *Le développement et l'aménagement des régions fragiles à l'ère des mutations globales. Nouveaux modèles, nouvelles cultures de coopération*, par D Lafontaine et N Thivierge. Rimouski: GRIDEQ, 78–90.
- . 2018. « Accountability and local politics: Contextual barriers and cognitive variety ». In *Accountability and responsiveness at the municipal level: views from Canada*, édité par S. Breux et J. Couture. Montréal: McGill-Queen's University Press, 153–74.
- Mévellec, A., et M. Tremblay. 2016. *Genre et professionnalisation de la politique municipale: Un portrait des élues et élus du Québec*. Québec (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation. 2020. « L'organisation municipale au Québec en 2020 ». Québec: Gouvernement du Québec. https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/organisation_municipale/organisation_territoriale/BRO_OrganisationMunicipale_2020.pdf.
- . 2022. « Données relatives à l'élection générale municipale 2021. Compilation et traitement statistique ». Québec: Gouvernement du Québec. https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/elections/POR_StatistiqueElectionsMun2021.pdf.
- O'Flynn, P. E., et T. A. Mau. 2014. « A demographic and career profile of municipal CAOs in Canada: Implications for local governance ». *Canadian Public Administration* 57(1): 154–70. <https://doi.org/10.1111/capa.12055>.

- Overeem, P. 2006. « Forum: In Defense of the Dichotomy: A Response to James H. Svara ». *Administrative Theory & Praxis* 28(1): 140–47. <https://doi.org/10.1080/10841806.2006.11029520>.
- Parent, R. 2018.. *Qui décide dans les municipalités du Québec? Réseau Villes Régions du Monde*. <https://www.crad.ulaval.ca/actualites/capsule-thematique-vrm-qui-decide-dans-les-municipalites-du-quebec>.
- Radio-Canada. 2023. « Conflits entre élus à Trois-Rivières : la Ville ne devrait pas intervenir, selon Gilles Poulin », 2023, 18 janvier édition. <https://ici.radio-canada.ca/ohdio/premiere/emissions/toujours-le-matin/segments/entrevue/429344/conseil-municipal-intimidation-greffier-conseillers>.
- Siegel, D. 2010. « The leadership role of the Municipal Chief Administrative Officer ». *Canadian Public Administration* 53(2): 139–61. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2010.00122.x>.
- _____. 2015a. *Leaders in the shadows: The leadership qualities of Municipal Chief Administrative Officers*. Toronto: University of Toronto Press. <https://utorontopress.com/9781442626652/leaders-in-the-shadows>.
- _____. 2015b. « The “public service bargain” in local government: A new way of looking at relations between municipal councils and CAOs ». *Canadian Public Administration* 58(3): 406–25. <https://doi.org/10.1111/capa.12120>.
- Steyvers, K., et T. Verhelst. 2012. « Between layman and professional? Political recruitment and career development of local councillors in a comparative perspective ». *Lex localis - Journal of Local Self-Government* 10(1): 1–17. <https://doi.org/10.4335/10.1.1-17>.
- Svara, J. 2001. « The myth of dichotomy : Complementarity of politics and administration in the past and future of public administration ». *Public Administration Review* 61(2): 176–83.
- Szarka, M. 2017. « The future of CAOs in small Ontario municipalities: A study of what small Ontario municipalities are doing to recruit and retain ‘Top Talent’ ». Research Report. Local Government Program. London ON: Western University. <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1173&context=lgp-mrps&httpsredir=1&referter=>.
- Vallette, S, et S Breux. 2024. « Maire, mairesse ». In *Dictionnaire politique de la scène municipale québécoise*, par S. Breux et A. Mévellec. Québec: Presses de l’Université Laval, 231–34.
- Vallette, S, et A Mévellec. 2024. « Conseiller municipal, conseillère municipale ». In *Dictionnaire politique de la scène municipale*. Québec: Presses de l’Université Laval, 85–89.
- Weber, M. 1917. *Le Savant et le politique*. Paris: La Découverte.
- Wilson, W. 1887. « The study of administration ». *Political Science Quarterly* 2(2): 197–222.