

PROFIL

DE COMPÉTENCES

POUR LA FONCTION DE DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'UNE MUNICIPALITÉ DU QUÉBEC

**PROFIL DE COMPÉTENCES
POUR LA FONCTION DE DIRECTEUR GÉNÉRAL
D'UNE MUNICIPALITÉ DU QUÉBEC**

© ADGMQ

Réalisation et production :
Association des directeurs généraux des municipalités du Québec
(ADGMQ)

Contenu :
Direction des services aux organisations (DSO)
de l'École nationale d'administration publique (ENAP)

Conception graphique : Jean-Denis Boillat, Komconcept

Impression : NUMÉRIX

TOUS LES DROITS RELATIFS À CETTE PUBLICATION SONT RÉSERVÉS,
MAIS CELLE-CI PEUT ÊTRE REPRODUITE À CONDITION D'EN SIGNALER
LA SOURCE.

Imprimé et relié au Québec
Premier tirage : mai 2013
Réédition : mars 2020

L'utilisation de la forme masculine, dans le présent ouvrage,
a pour but d'alléger le texte.



Association des directeurs généraux
des municipalités du Québec (ADGMQ)
43, rue de Buade, bureau 470
Québec (Québec) G1R 4A2
www.adgmq.qc.ca

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	4
INTRODUCTION	5
CONTEXTE	6
PROFIL DE COMPÉTENCES	8
CONCLUSION	18
ANNEXES	
ANNEXE 1 : GUIDE D'UTILISATION DU PROFIL	20
ANNEXE 2 : PROJETS COMPLÉMENTAIRES	26
BIBLIOGRAPHIE	27

AVANT-PROPOS

L'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ) a mandaté la Direction des services aux organisations (DSO) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour l'élaboration d'un profil de compétences de la fonction de directeur général. La démarche utilisée pour l'élaboration du profil a suivi une méthodologie rigoureuse qui tenait compte de la vision des titulaires de l'emploi quant à leurs responsabilités, de l'environnement dans lequel ils évoluent, ainsi que des tendances et enjeux du secteur municipal pour les prochaines années. Cette démarche a nécessité une analyse de la description des tâches, une consultation des outils de référence ainsi qu'une rencontre d'échanges avec des titulaires de l'emploi. À cet égard, les membres du Comité de formation de l'ADGMQ ont participé à la rencontre d'échanges et aux étapes de validation du profil. Ce document présente donc le résultat de cette démarche.

INTRODUCTION

Afin de bien cerner les assises du profil de compétences développé dans le cadre de ce mandat, ce document expose d'abord le contexte général dans lequel s'inscrit la fonction de directeur général d'une municipalité au Québec. Plus précisément, le rôle et les principales responsabilités d'un directeur général y sont relatés, de même que les principaux défis et enjeux qui les attendent. Ces derniers ont été dégagés lors des échanges avec des titulaires de l'emploi et lors de l'analyse de la documentation. Le profil a ainsi été élaboré en prenant en considération les compétences requises pour répondre adéquatement aux nouvelles exigences inhérentes aux défis et enjeux du secteur municipal.

Le profil de compétences des directeurs généraux des municipalités est ensuite présenté, d'abord sous une forme schématisée, puis de façon plus détaillée. Le profil est composé de huit compétences, toutes aussi importantes les unes que les autres. Chacune de ces compétences est accompagnée d'une définition lui conférant un sens et reflétant la réalité dans laquelle elle s'inscrit. Rappelons qu'une compétence est définie comme un savoir-agir qui présuppose la combinaison et la mobilisation de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être d'un individu dans un contexte précis. Étant un savoir-agir, elle se manifeste par des comportements et, conséquemment, chacune des compétences est accompagnée d'indicateurs comportementaux. Ces indicateurs précisent les actions qui devraient être manifestées par le directeur général, permettant de témoigner de sa maîtrise des compétences. En outre, le profil inclut quatre qualités personnelles, déterminées lors de l'analyse de l'information recueillie, qui apparaissent essentielles pour que les directeurs généraux exercent efficacement leurs fonctions. Ces qualités sont prérequis à la mise en œuvre des compétences et à l'exercice efficace de leurs fonctions.

Finalement, les différentes utilisations d'un profil de compétences sont présentées en Annexe 1, p. 20. De l'information sur l'utilité du profil y est exposée, notamment lors du processus d'évaluation du rendement d'un directeur général.

CONTEXTE

Le directeur général est nommé par le conseil municipal et occupe une place importante au sein des organisations municipales. En effet, sous l'autorité du conseil, ce dernier assume le rôle de responsable de l'administration de la municipalité. Il agit en tant que principal intermédiaire entre le conseil (le politique) et l'organisation (l'administratif) et, par conséquent, il œuvre dans un environnement complexe où l'arrimage et les frontières entre les deux sont flous. Ses principales responsabilités consistent à administrer les ressources de la municipalité, à accompagner les membres du conseil dans leur prise de décision, ainsi qu'à assurer la mise en œuvre de celle-ci dans l'organisation. Il favorise également la continuité entre les organisations politiques qui se succèdent.

Par ses fonctions, le directeur général est amené à traiter avec une multitude d'acteurs et à résoudre des problématiques de toutes natures. Pour intervenir stratégiquement, il doit posséder une forte capacité à comprendre son environnement et à analyser les situations complexes. L'importance de son rôle et de ses responsabilités nécessite qu'il soit apte à influencer positivement les autres afin de faire converger les efforts vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il doit ainsi faire preuve de leadership et posséder d'excellentes habiletés communicationnelles et relationnelles. Également, dans un contexte caractérisé par la croissance des coûts des services et par une érosion de la capacité financière des municipalités, le directeur général doit favoriser une gestion efficiente des ressources dont il dispose, tout en assurant la qualité des services aux citoyens. En effet, en tant que fiduciaire des biens communs, l'intérêt public est au cœur de ses préoccupations ; ainsi, le directeur général prône les valeurs de l'organisation et agit en cohérence avec celles-ci.

Par ailleurs, le rôle des directeurs généraux est amené à évoluer avec les changements sociaux qui affectent les organisations municipales. À cet égard, le *Livre blanc municipal : l'avenir a un lieu* de l'Union des municipalités du Québec (UMQ) illustre bien les défis et les enjeux qu'auront à relever les municipalités du Québec au cours des prochaines années. Pour n'en nommer que quelques-uns, ces dernières devront composer avec la maîtrise de l'étalement urbain, le climat de cynisme dans la population envers les organisations publiques, une gouvernance complexe avec une multitude de lois et de réglementations, la désuétude des infrastructures publiques, le vieillissement démographique, le coût de l'énergie et le réchauffement

climatique. Les municipalités doivent donc être proactives et identifier les changements nécessaires pour permettre à leur organisation de relever avec succès les défis et enjeux émergents. En tant que responsable de l'organisation, et par son rôle d'accompagnant du conseil, le directeur général est appelé à jouer un rôle central lié à l'implantation des changements dans son organisation. Conséquemment, il doit faire preuve d'ouverture et posséder la capacité à conduire avec succès les changements afin de faire cheminer positivement son organisation et lui permettre de s'adapter à son environnement.

Pour relever ces enjeux et ces défis, le directeur général doit également posséder la capacité de créer des alliances avec des partenaires, ainsi que celle d'établir et de maintenir des relations positives avec les différents acteurs du milieu. En outre, dans une société où la rapidité de réaction des divers groupes est augmentée par les nouvelles technologies, il est essentiel que le directeur général fasse preuve d'agilité et de courage. En effet, ce dernier est amené à prendre des décisions difficiles, voire impopulaires, et ce, dans un contexte où le consensus ne s'obtient pas facilement. Il doit défendre ses opinions et celles du conseil, ainsi qu'affronter l'adversité et les pressions des différents groupes. Ses connaissances, son expérience et sa maîtrise de soi lui servent d'assises pour surmonter ces situations.

Pour terminer, tel que mentionné à l'occasion d'une présentation offerte par l'ENAP aux membres du comité de formation de l'ADGMQ, le plus grand défi des directeurs généraux des municipalités consiste à anticiper et à accompagner la transformation de la gestion municipale en favorisant la collaboration avec les différents partenaires du milieu.

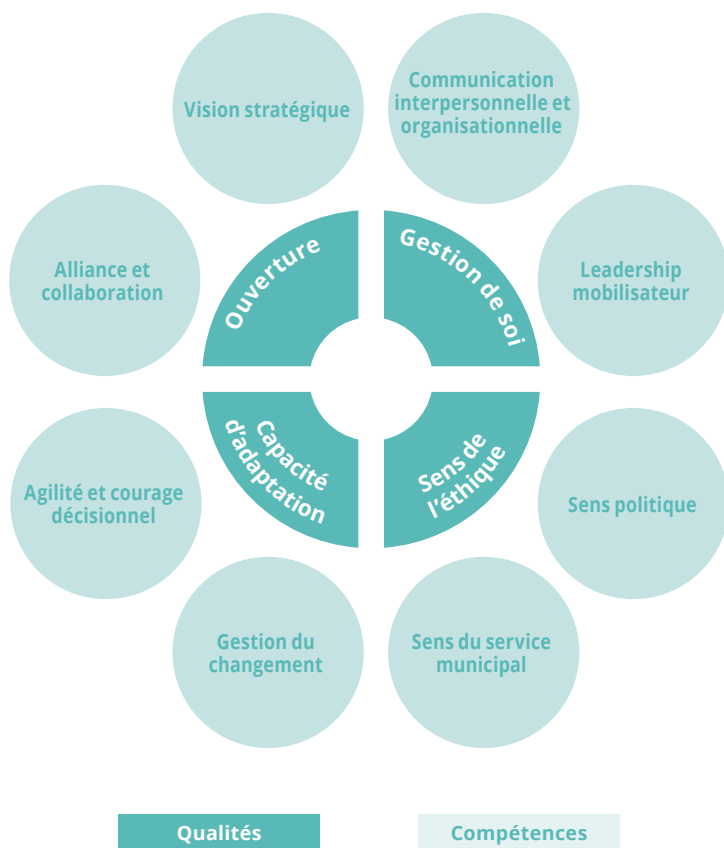
«Les directeurs généraux doivent exercer un fort leadership pour anticiper et accompagner la transformation de la gestion municipale tout en favorisant une gouvernance collaborative avec les gouvernements et les acteurs du milieu¹.»

1. BELLEY, S. et MOREAU, M. (2012). Collaboration ADGMQ, ENAP : Présentation à l'intention des membres du comité de formation, ENAP, Québec.

PROFIL DE COMPÉTENCES

La démarche d'élaboration du profil a permis de relever, tel que présenté dans le schéma suivant, huit compétences et quatre qualités essentielles pour exercer efficacement la fonction de directeur général d'une municipalité. La section suivante illustre de façon détaillée les compétences et les qualités du profil.

SCHÉMA DU PROFIL



COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

SENS DU SERVICE MUNICIPAL

Capacité d'améliorer la performance de son organisation en gardant le cap sur l'intérêt public

- > Contribue au développement du plan stratégique et à l'établissement des objectifs organisationnels en tenant compte des priorités du conseil et de l'intérêt public
- > S'assure de l'application et de la mise en œuvre des décisions adoptées par le conseil
- > Prépare, administre et contrôle les budgets et le plan d'immobilisations en respectant la législation
- > Gère les ressources de façon efficiente
- > S'assure du développement et du suivi des indicateurs de performance
- > Met en place des mesures et des mécanismes de surveillance appropriés
- > Encourage la mise en œuvre de nouvelles façons de faire visant à améliorer la performance organisationnelle et la qualité des services

COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



SENS POLITIQUE

Capacité de décoder l'environnement politico-administratif et d'y intervenir stratégiquement

- > Perçoit clairement les enjeux politiques de son organisation
- > Connait et tient compte des réglementations gouvernementales et municipales
- > Comprend la complexité de son environnement et respecte les rôles et responsabilités des différents acteurs qui y évoluent, notamment ceux du conseil
- > Comprend les motivations, les positions et les intentions des acteurs
- > Transige efficacement avec des acteurs multiples
- > Agit habilement et discrètement dans les situations politiques complexes
- > Fait preuve de tact, de diplomatie et de doigté dans ses interventions



VISION STRATÉGIQUE

Capacité de projeter, à partir d'une lecture de son environnement, une vision inspirante de l'avenir de son organisation

- > Possède une excellente connaissance de son organisation, de sa culture, de ses rouages et de ses enjeux
- > A une pensée stratégique et globale
- > Est à l'affût des tendances qui se dessinent dans le secteur municipal
- > Participe au développement d'une vision cohérente avec la mission et les valeurs de l'organisation et, qui plus est, intègre les tendances
- > Promeut de façon inspirante la vision auprès des employés de l'organisation
- > Saisit les occasions qui permettent de faire cheminer l'organisation

COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

GESTION DU CHANGEMENT

Capacité d'introduire les changements stratégiques nécessaires pour faire évoluer positivement son organisation

- > Agit en tant que promoteur de changement
- > Participe à l'identification et à la priorisation des changements à apporter pour que l'organisation s'adapte aux transformations sociales et environnementales
- > Présente clairement les changements souhaités
- > Structure l'organisation de façon à augmenter sa flexibilité et sa capacité à intégrer les changements
- > Soutient l'implantation des changements



AGILITÉ ET COURAGE DÉCISIONNEL

Capacité de prendre une décision au moment opportun et d'assumer les risques qui y sont associés

- > Perçoit une situation complexe dans sa globalité et en dégage les éléments essentiels
- > Aborde les problèmes de front, fait face à l'adversité et aux pressions politiques
- > Évalue les enjeux et les risques liés aux différentes options
- > Prend position et agit malgré un contexte incertain ou ambigu
- > Fait preuve de courage en prenant des décisions difficiles ou impopulaires, si nécessaire
- > Prend des décisions de qualité en fonction de l'intérêt public dans une perspective à long terme
- > Explique et justifie ses décisions avec conviction, sans craindre la réaction des autres
- > Assume les conséquences de ses décisions

COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET ORGANISATIONNELLE

Capacité de créer des relations positives avec les autres et de communiquer efficacement

- > Est à l'écoute de ses interlocuteurs et favorise le partage de connaissances, d'idées et de points de vue
- > Adapte ses propos à son interlocuteur
- > Communique de façon juste et claire, les décisions prises par le conseil
- > Capte l'attention et suscite l'intérêt de son auditoire
- > Utilise des stratégies de communication appropriées aux différents contextes internes et externes
- > Fait preuve d'aisance dans sa communication, même lorsque des sujets délicats ou controversés sont abordés
- > Favorise la circulation de l'information en mettant en place des mécanismes de concertation et de décision
- > Entretient des relations constructives avec les élus, les membres de l'organisation, les partenaires, la population et les médias



LEADERSHIP MOBILISATEUR

Capacité d'influencer, de soutenir et de mobiliser les autres dans la poursuite des objectifs de l'organisation

- > Est source d'inspiration pour les autres
- > Fait converger les efforts vers l'atteinte des objectifs
- > Est habile pour rapprocher les intérêts divergents, susciter le consensus et apaiser les situations tendues
- > Soutient le conseil et les gestionnaires en se référant à ses connaissances, ses compétences et ses expériences
- > A une influence sur les orientations et les décisions prises par le conseil
- > Conseille les cadres dans la gestion de leur service et de leurs ressources
- > Favorise la création d'un bon climat de travail
- > Appuie les stratégies d'attraction, de recrutement et de rétention du personnel

COMPÉTENCES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

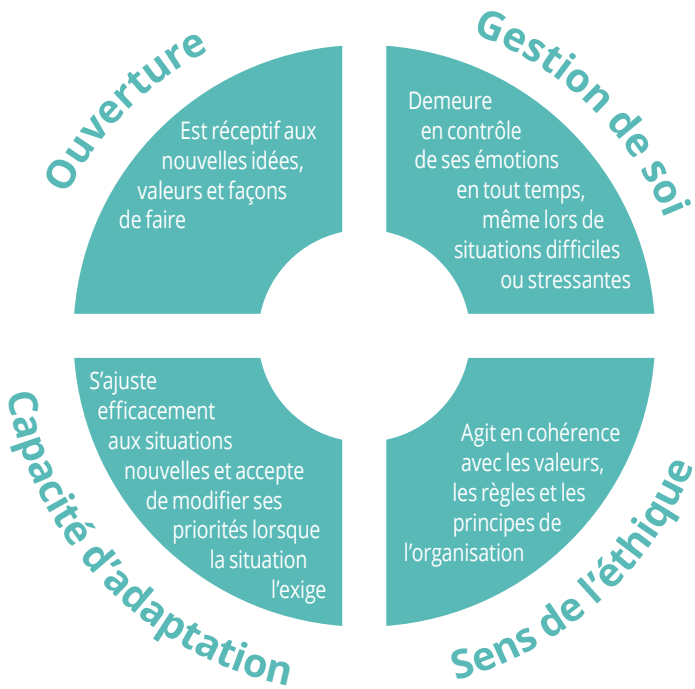


ALLIANCE ET COLLABORATION

Capacité d'établir et d'entretenir des relations mutuellement profitables avec les autres dans le but de réaliser la mission de l'organisation

- > Établit et consolide un réseau d'alliances stratégiques utile à la mission de l'organisation
- > Encourage la collaboration autant à l'interne avec les directions, qu'à l'externe, notamment avec les partenaires locaux
- > Est à l'aise à travailler dans un contexte de multiplicité d'actions horizontales
- > Négocie habilement dans l'intérêt de l'organisation
- > Est ouvert à la participation citoyenne ainsi qu'aux idées, aux opinions et aux besoins des différents groupes
- > Suscite la synergie entre les acteurs et assure la cohésion des actions et des décisions, notamment entre le conseil et l'organisation

QUALITÉS PERSONNELLES DU DIRECTEUR GÉNÉRAL



CONCLUSION

L'élaboration de ce profil de compétences a constitué un excellent exercice de réflexion en ce qui concerne l'impact des changements sociaux sur l'évolution du rôle des directeurs généraux des municipalités. De cette réflexion s'est notamment dégagée l'importance, pour ces derniers, de détenir de fortes habiletés relationnelles. Cette tendance se reflète évidemment dans le présent profil de compétences. Ainsi, en plus de proposer un cadre commun aux municipalités en ce qui a trait aux compétences essentielles des directeurs généraux, le profil s'avère un outil indispensable pour guider les pratiques et orienter leur travail. Il offre aussi l'opportunité de sélectionner les meilleures personnes pour occuper ce rôle, c'est-à-dire celles qui seront aptes à relever avec succès les importants défis et les enjeux des municipalités du Québec.



ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'UTILISATION DU PROFIL

Le profil de compétences est constitué d'un ensemble de compétences qu'un directeur général doit détenir pour exercer efficacement ses fonctions et pour relever les défis qui se présenteront à lui. Il établit les attentes et donne un sens au travail à réaliser. Il est au cœur de toutes les activités de gestion des ressources humaines, dont l'identification et la préparation de la relève, la réflexion et la planification de carrière, la sélection de personnel, l'évaluation de rendement ou le développement professionnel. Le schéma en page suivante illustre les différentes utilisations possibles du *Profil de compétences pour la fonction de directeur général d'une municipalité du Québec*.

SCHÉMA D'UTILITÉS



Peu importe l'utilisation qu'on choisira de faire du profil, une étape incontournable sera toujours celle de l'évaluation. En effet, les résultats de l'évaluation constituent des données très importantes pour identifier ou préparer la relève, pour sélectionner le meilleur candidat à un poste, pour guider une personne dans sa carrière, pour apprécier son rendement au travail ou pour soutenir son projet de développement professionnel. Afin que cette évaluation soit valide, il faudra d'abord déterminer les qualités et les compétences prérequisées à l'exercice de la fonction du directeur général, et ce, en considérant le contexte spécifique dans lequel il évolue. Ensuite, à partir des compétences choisies, il sera possible de déterminer un outil d'évaluation ou d'en concevoir un sur mesure. Par exemple, certains tests psychométriques permettront d'évaluer les qualités, alors que certaines compétences pourront, quant à elles, être évaluées par un panier de gestion. Le profil de compétences peut aussi inspirer la conception de nouveaux outils d'évaluation. Des outils sur mesure pourraient ainsi être développés pour évaluer spécifiquement les indicateurs des compétences du profil. Par exemple, un questionnaire 360°, un guide d'entrevue ou des exercices de simulation pourraient être développés pour évaluer précisément certains indicateurs comportementaux de manière à offrir une évaluation valide des compétences.

Il est important de retenir que le choix des outils d'évaluation utilisés dépendra non seulement des compétences choisies, mais aussi de l'objectif de l'évaluation. Ainsi, une évaluation à des fins de sélection sollicitera des outils d'évaluation réputés pour leurs qualités métriques dont les résultats permettront d'éclairer sur le choix d'un candidat pour un poste. Une évaluation à des fins de développement, de carrière ou de rendement sollicitera plutôt des outils souples offrant des résultats plus qualitatifs permettant d'apprécier les forces et les aspects à améliorer.

À cet égard, précisons que les indicateurs comportementaux peuvent servir de base pour l'élaboration d'attentes envers un directeur général. En effet, les indicateurs comportementaux peuvent être utilisés intégralement dans une grille d'évaluation du rendement, ou modifiés selon le besoin (tableau 1, p. 24). En prenant appui sur le profil de compétences et le contexte particulier de travail, le conseil sera en mesure d'évaluer le rendement du directeur général (tableau 2, p. 25) en appréciant périodiquement son degré de maîtrise des compétences. Cette appréciation se fera à partir d'exemples concrets de comportements manifestés par le directeur, de la qualité de leur

mise en œuvre et de leurs impacts. L'activité d'évaluation du rendement est une occasion privilégiée de faire le point sur sa performance en confrontant sa perception à celle de l'évaluateur afin de s'assurer qu'elle corresponde aux attentes convenues au préalable. En outre, ce processus permet d'évaluer de façon objective un directeur général et, par conséquent, de faciliter l'application d'un boni au rendement selon la performance réelle de ce dernier.

Enfin, rappelons que peu importe la finalité de l'évaluation d'une compétence (relève, sélection, évaluation du rendement, etc.), il est important d'apprécier le degré de maîtrise d'une compétence en considérant plusieurs indicateurs de comportements liés à celle-ci.

TABLEAU 1 : EXEMPLE D'UNE GRILLE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT

COMPÉTENCES	ATTENTES POUR L'ANNÉE 20XX-20XX	APPRÉCIATION DU RENDEMENT		COMMENTAIRES
		AUTO-ÉVALUATION	COMITÉ	
1. Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Est à l'affût des tendances qui se dessinent dans le monde municipal • A participé à au moins une activité de cette nature • Etc. 			
2. Leadership mobilisateur	<ul style="list-style-type: none"> • Conseille les cadres dans la gestion de leur service et de leurs ressources, • Etc. 			

TABEAU 2 : EXEMPLE D'UNE ÉCHELLE D'APPRÉCIATION DU RENDEMENT

Très fort	Répond parfaitement aux attentes	5
Fort	Répond aux attentes, mais certains aspects pourraient être à consolider	4
Moyen	Répond à certaines attentes et des améliorations sont requises	3
Faible	Répond peu aux attentes et des améliorations importantes sont nécessaires	2
Très faible	Ne répond pas aux attentes	1

ANNEXE 2

PROJETS COMPLÉMENTAIRES

De ce profil de compétences ont émergé deux projets.



LES ÉDITIONS
SABLIER

TANDEM : RÉUSSIR LA RELATION MAIRE-DG

Le livre TANDEM : RÉUSSIR LA RELATION MAIRE-DG aborde un des aspects fondamentaux du métier de directeur général, la relation avec le maire. Rédigé en tenant compte du présent profil, cet ouvrage est le résultat d'une collaboration active notamment entre l'ADGMQ, des directeurs généraux en fonction ou retraités et M. Gérard Divay, professeur associé à l'ENAP. Cet ouvrage s'appuie sur des propos teintés d'expériences vécues afin que le tandem politico-administratif soit encore plus efficace dans sa contribution au bien commun local.

Pour en savoir plus sur cet ouvrage : adgmq.qc.ca/les-ouvrages

DG PROFESSION
DIRECTEUR
GÉNÉRAL
MUNICIPAL

PROFESSION DG

Ce projet a notamment pour objectif de démystifier la profession de DG municipal et de susciter l'intérêt auprès de la relève potentielle. Il offre, en plus de renseignements pertinents, un test de profil interactif réalisé par l'ENAP et aligné sur ce profil de compétences, une websérie allant à la rencontre de directeurs généraux aux horizons variés, deux inventaires d'emplois disponibles et une liste de contacts afin d'entamer une discussion avec des ambassadeurs de la profession, soit des DG en fonction. Profession DG municipal est une initiative de l'ADGMQ à laquelle collaborent l'ENAP ainsi que Normandin Beaudry.

Pour en savoir plus sur ce projet : professiondg.com

BIBLIOGRAPHIE

Association des directeurs généraux des municipalités du Québec. (2011). Résultats du sondage : besoins en formation, Québec, Québec.

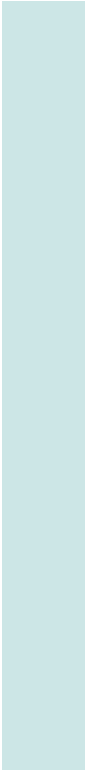
Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux. (2008). Guide d'évaluation du rendement des directeurs généraux d'établissements de santé et de services sociaux, Montréal, Québec.

Belley, S. et Divay, G. (2007). « Le management de la complexité urbaine : la coordination entre coopération et compétition », *Télescope*, vol. 1, no 3, p. 21-35.

Belley, S. et Moreau, M. (2012). Collaboration ADGMQ-ENAP : Présentation à l'intention des membres du comité de formation, Québec, Québec.

Divay, G. (2011). « De chef d'orchestre organisationnel à compositeur en action collective démocratique... : l'image du sablier est-elle obsolète », *Le Sablier*, no 16, p. 25-26.

Sauvageau, J. M. (2012). Livre blanc municipal : l'avenir a un lieu, Union des municipalités du Québec. Montréal, Québec, 74 p.



L'Association des directeurs généraux des municipalités du Québec (ADGMQ) a mandaté la Direction des services aux organisations (DSO) de l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour l'élaboration de ce profil de compétences de la fonction de directeur général.

À propos de l'ADGMQ

Depuis 1935, l'ADGMQ a pour objectif principal de promouvoir l'amélioration des connaissances et le statut de ses membres dans une perspective d'amélioration de la gestion municipale au Québec. Elle vise particulièrement à favoriser l'échange d'information et la coopération entre ses membres et les autres associations ou organismes. L'ADGMQ a également pour mission d'assurer une représentation efficace auprès des instances gouvernementales et municipales.

À propos de l'ENAP

L'ENAP est la seule université francophone spécialisée en administration publique de l'Amérique du Nord. Elle est aussi une école professionnelle qui propose aux individus et aux organisations une gamme complète de formations et de services et les accompagne afin qu'ils relèvent les défis des secteurs public et parapublic.