

« PROFESSION DG »

## UNE NOUVELLE GÉNÉRATION À LA DIRECTION GÉNÉRALE DES MUNICIPALITÉS

---

Par **Mélanie Boyer** et **Audrée Laverdière**, ENAP



La profession de gestionnaire fait rarement partie des premiers choix de carrière envisagés. Dans le parcours professionnel d'un individu, la gestion s'inscrit habituellement comme le fruit d'un processus d'ascension verticale, parfois long et parsemé de défis et d'occasions de toutes sortes. C'est le cas aussi, de façon plus spécifique, pour les carrières en gestion municipale. Encore que l'univers municipal, avec ses rouages particuliers, est la plupart du temps méconnu de ceux qui font leur choix de carrière initial. Ainsi, par quelle porte fait-on son entrée dans l'univers politique et administratif de la gestion municipale, et plus particulièrement vers les fonctions de directeur municipal (DG) de municipalité ?

Les DG de municipalité proviennent de disciplines variées : l'ingénierie, l'urbanisme, le droit, la comptabilité, les finances, etc. Plusieurs spécialistes ont ainsi envisagé d'orienter leur carrière en gestion et d'évoluer vers des fonctions de DG. Cette évolution naturelle leur a permis de confirmer leurs intérêts et de faire valoir leurs compétences. Certains ont appris sur le terrain, d'autres ont senti le besoin de s'investir dans une formation complémentaire en gestion publique, voire municipale. Si la porte d'entrée en gestion municipale n'est pas toujours visible aux yeux de ceux et celles qui sont en réflexion de carrière, il est encore plus difficile d'envisager, au début d'un parcours professionnel, la fonction de DG



de municipalité comme une option de carrière. Si ces fonctions suscitent l'envie et l'admiration de plusieurs, elles demeurent dans les faits méconnues. De ce fait, des questions émergent : comment en faire connaître les particularités ? Comment attirer une relève vers cette profession particulière ?

### TEST « PROFESSION DG » : AVEZ-VOUS LE PROFIL POUR ÊTRE DG DE MUNICIPALITÉ ?

Dans une optique d'identification de la relève pour la profession de DG de municipalité, l'École nationale d'administration publique (ENAP) s'est employée à développer, en collaboration avec l'ADGMQ, le test « Profession DG », qui permet l'évaluation du potentiel à exercer ces fonctions. Disponible sur le site Internet de l'ADGMQ, il contient 123 questions, dont quelques mises en situation de travail qui fournissent un aperçu des fonctions diverses d'un DG de municipalité. Le test évalue cinq fondements représentant des prédispositions de base requises dans l'exercice de ces fonctions, qui deviennent des leviers essentiels sur lesquels s'appuyer pour acquérir les compétences liées au poste. En complétant le test, le répondant peut ainsi se plonger dans les réalités d'un DG de municipalité et connaître les qualités recherchées pour exercer de telles fonctions. Le

processus de développement et de validation du test « Profession DG » repose également sur la mise en lien avec d'autres typologies de traits de personnalité considérés comme prédictifs du potentiel de leadership, et ce processus a fait l'objet d'une vaste consultation afin de s'assurer de sa qualité, de sa pertinence, et également de sa précision.

#### FONDEMENTS DU TEST « PROFESSION DG »

BC	Bienveillance et collaboration
IE	Influence et éthique
GA	Gestion de soi et adaptation
ER	Engagement et réalisation
AP	Analyse et pragmatisme

#### UTILITÉ DU TEST « PROFESSION DG »

Les visées du test sont de nature variée. Il a notamment pour objectif de démystifier la profession et de susciter l'intérêt de la relève tout en permettant d'outiller celle-ci afin d'identifier leur potentiel à exercer les fonctions de DG de municipalité.

#### DÉMYSTIFIER LA PROFESSION

L'ADGMQ a entrepris de dédier une section de son site Internet à faire connaître la profession de DG. Le projet « Profession DG » a pour mission première de démystifier la nature du travail de DG, une fonction stimulante composée de nombreux défis. À ce sujet, les publics seront invités à demeurer à l'affût de ce projet qui leur réserve des compléments, des ajouts et des nouveautés à venir !

#### SUSCITER L'INTÉRÊT

Le test « Profession DG » permet à toute personne intéressée de mieux connaître les fonctions de DG de municipalité et de connaître son propre potentiel à exercer de telles fonctions, et ainsi éveiller sa curiosité et susciter son intérêt.

#### OUTILLER LA RELÈVE

À la suite de l'administration du test, un rapport permet aux répondants de situer leur performance pour chacun des cinq fondements évalués, favorisant ainsi une meilleure connaissance de soi quant aux forces et aux points de vigilance à considérer. Ceci contribue en ce sens à alimenter la réflexion sur

« Le test « Profession DG » est un outil convivial favorisant la réflexion et la familiarisation quant aux fonctions de DG. »

le choix d'orienter ou non sa carrière vers l'exercice des fonctions de DG de municipalité. Le rapport fournit par ailleurs des pistes de développement afin d'améliorer le potentiel à exercer de telles fonctions. Les cinq fondements sont également mis en lien avec le profil de compétences des directeurs généraux de municipalité de l'ADGMQ, ce qui amène à établir de façon précise les leviers qui interviennent, ultimement, dans l'acquisition ou le développement des compétences requises pour le poste. Ces informations permettent alors aux répondants intéressés par les fonctions de DG de municipalité de cibler leurs efforts de développement.

### LIEN ENTRE LES FONDEMENTS DE « PROFESSION DG » ET LE PROFIL DE COMPÉTENCE DES DG DE MUNICIPALITÉ

FONDEMENTS	COMPÉTENCES
ER IE AP	Sens du service municipal
IE AP	Sens politique
AP	Vision stratégique
GA ER AP	Gestion du changement
IE GA AP	Agilité et courage managérial
BC GA	Communication
BC IE GA	Leadership mobilisateur
BC IE	Alliance et collaboration

### L'IDENTIFICATION DE LA RELÈVE : UN PROCESSUS ESSENTIEL

Le test « Profession DG » est un outil convivial favorisant la réflexion et la familiarisation quant aux fonctions de DG. Sa portée dépasse l'utilité qu'il peut représenter pour les individus qui le complètent, puisqu'il représente également un outil à considérer pour les administrations municipales qui désirent amorcer un processus visant à identifier une relève potentielle pour la fonction de DG de leur ville. Utilisé en amont du processus, ce test peut constituer un levier fort intéressant pour orienter la réflexion d'éventuels candidats et mieux planifier la relève au sein des municipalités. En ce sens,

il importe néanmoins de considérer qu'au-delà des indications pouvant émaner de cet outil, identifier une relève représente une démarche structurée dans laquelle il apparaît essentiel de procéder à une évaluation objective des fondements des candidats. À titre d'exemple, l'ENAP préconise un processus d'évaluation dans lequel une analyse croisée de résultats obtenus à des mesures diverses telles que des simulations, des tests psychométriques et une entrevue structurée permettent de dresser un portrait objectif et détaillé du potentiel à exercer les fonctions d'un poste visé. L'évaluation du potentiel ainsi que le développement des

fondements et des compétences des candidats ciblés représentent des étapes cruciales afin de s'assurer de la qualité de la relève et, ultimement, de l'efficacité des individus qui deviendront effectivement titulaires du poste de DG de municipalité.

En donnant une visibilité aux fonctions de DG, en les démystifiant et en ciblant une relève potentielle à partir des cinq fondements, c'est une toute nouvelle génération de directeurs généraux de municipalité qui prend forme et qui est susceptible de se déployer au Québec. ♦

A close-up portrait of a young woman with long, wavy brown hair and freckles. She is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The background is a soft-focus outdoor setting with green foliage.

DG

PROFESSION  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL  
MUNICIPAL

**AVEZ-VOUS  
LE PROFIL ?**