



# TROUSSE

## D'OUTILS D'EFFICACITÉ POUR LES ADJOINTES DE DIRECTION DE DG

# Table des matières

Introduction .....	A-1
À qui s'adresse cette trousse d'outils? .....	A-3
À propos de cette trousse d'outils .....	A-4
Terminologie .....	A-5
<b>L'Adjointe de direction .....</b>	<b>B-1</b>
<b>Initiation aux gouvernements locaux .....</b>	<b>B-2</b>
Les différents niveaux de gouvernement au Canada .....	B-2
• Autorités fédérales, provinciales/territoriales et municipales .....	B-2
• Conseils de bande et communautés des Premières Nations .....	B-3
• Municipalités par paliers .....	B-4
Rôles et responsabilités dans un gouvernement local .....	B-5
• Conseil municipal .....	B-5
• Maire/préfet (ou chef du conseil) .....	B-5
• Directeur général ou directrice générale (DG) .....	B-6
• Services municipaux .....	B-7
• Rôle du personnel municipal .....	B-8
• Rôle des citoyens .....	B-11
• Politiques, orientations stratégiques et opérations quotidiennes .....	B-11
<b>Rôle de l'adjointe de direction d'un ou d'une DG .....</b>	<b>B-12</b>
<b>Postuler comme adjointe de direction d'un ou d'une DG .....</b>	<b>B-14</b>
Expérience .....	B-14
Exigences d'études et de formation .....	B-15
Évaluer la communauté et la culture de l'organisation .....	B-16
La politique .....	B-17

<b>Votre candidature a été retenue! Vient ensuite le processus d'offre d'emploi . . .</b>	<b>B-18</b>
<b>Attentes de rémunération et d'avantages sociaux . . . . .</b>	<b>B-18</b>
• Rémunération . . . . .	B-18
• Vacances . . . . .	B-20
• Avantages sociaux . . . . .	B-20
• Prestations de retraite . . . . .	B-20
• Adhésion à des associations professionnelles . . . . .	B-21
• Perfectionnement professionnel . . . . .	B-22
<b>Compétences de négociations de contrats . . . . .</b>	<b>B-24</b>
<b>Conseils pour réussir ses premières journées de travail . . . . .</b>	<b>B-25</b>
<b>Conseils pour remplir vos évaluations de rendement . . . . .</b>	<b>B-27</b>
<b>Comment élaborer un plan de remplacement/relève pour le bureau . . . . .</b>	<b>B-29</b>
<b>Quel est le bon moment pour une promotion? . . . . .</b>	<b>B-34</b>
<b>Les dix compétences essentielles d'une adjointe de direction de DG efficace . . . . .</b>	<b>B-36</b>
<b>Compétences de bureau technique de l'adjointe de direction . . . . .</b>	<b>B-39</b>
<b>Gestion de réunions . . . . .</b>	<b>B-39</b>
• Préparation des ordres du jour . . . . .	B-39
• Prise de notes . . . . .	B-40
• Présider une réunion . . . . .	B-42
<b>Planification et gestion d'agendas . . . . .</b>	<b>B-43</b>
• Respectez le temps de votre DG . . . . .	B-44
<b>Gestion de courriels . . . . .</b>	<b>B-45</b>
<b>Gestion de voyages de votre DG . . . . .</b>	<b>B-48</b>
• Faites des recherches avant de rencontrer votre DG . . . . .	B-48
• Réunion avec votre patron sur ses préférences de voyage . . . . .	B-48
• Liste de contrôle des préparatifs de voyage de votre DG . . . . .	B-49
• Conseils pour préparer un itinéraire de voyage détaillé à votre DG . . . . .	B-50
• Suivi et établissement de la note de frais de déplacement . . . . .	B-51


<b>Communications</b> .....	<b>B-51</b>
• Communiquer dans un bureau virtuel ou hybride .....	B-52
• Savoir écouter .....	B-53
• Service à la clientèle .....	B-54
• Gardienne du temple... ..	B-56
• Place des médias sociaux dans le travail .....	B-57
• Compétences de négociation .....	B-57
• Rôle de l'adjointe de direction dans le centre des opérations d'urgence .....	B-58
• Communication écrite .....	B-58
• Rédaction de discours .....	B-59
• Recherches et rédaction de rapports .....	B-59
• Rédaction efficace de demandes de subventions .....	B-60
<b>Gestion des finances et des ressources humaines</b> .....	<b>B-61</b>
• Gestion budgétaire .....	B-61
• Gestion des ressources humaines .....	B-61
• Équité, diversité et inclusion .....	B-62
<b>Compétences analytiques et résolution de problèmes</b> .....	<b>B-62</b>
<b>Compétences de développement organisationnel et de gestion du temps</b> .....	<b>B-63</b>
<b>Gestion de tâches et des interruptions</b> .....	<b>B-63</b>
<b>Capacité à traiter des informations sensibles avec discrétion</b> .....	<b>B-65</b>
<b>Gestion de projets</b> .....	<b>B-65</b>
<b>Coordination d'événements</b> .....	<b>B-67</b>
<b>Procédures de bureau</b> .....	<b>B-67</b>
• Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée .....	B-67
• Élaboration et évaluation des règlements ou des arrêtés municipaux. ....	B-67
• Gestion des systèmes et des processus .....	B-68
• Politiques et procédures municipales .....	B-68
• Procédures administratives .....	B-68
• Gestion des documents .....	B-69
<b>Gestion du conseil</b> .....	<b>B-69</b>
• Processus parlementaire/règles de procédure des réunions du conseil .....	B-69
• Aide lors des élections municipales .....	B-70
• Renouvellement du conseil municipal... ..	B-70
• Orientation du conseil municipal .....	B-71
• Gestion des relations entre le personnel et le conseil municipal .....	B-72
• Gestion des demandes du personnel et du conseil. ....	B-73
• Registre des rapports destinés au conseil .....	B-73

<b>Compétences de leadership</b> .....	<b>B-74</b>
Trouvez-vous un mentor ou une mentore .....	B-74
Compétences de supervision .....	B-75
Attention aux détails .....	B-76
Confiance et affirmation de soi .....	B-78
Créativité .....	B-78
Ténacité .....	B-78
Adaptation et agilité .....	B-79
Reddition de comptes .....	B-79
Autopromotion/image de marque personnelle .....	B-81
Soyez toujours serviable .....	B-81
Professionalisme .....	B-81
Culture organisationnelle .....	B-82
Demandez de nouvelles responsabilités .....	B-82
Conseils pour avancer à un niveau supérieur .....	B-83
Perfectionnement professionnel .....	B-84
Établissement d'objectifs personnels .....	B-85
Collaboration avec les autres services .....	B-85
Humilité .....	B-86
Habilité à entretenir une bonne relation avec son ou sa DG .....	B-86
L'Intelligence émotionnelle .....	B-87
Pensée stratégique .....	B-89
Prévoyance et anticipation des besoins .....	B-90
Garder son sang-froid sous pression .....	B-91
Ingéniosité .....	B-92
Savoir encaisser avec humour .....	B-93
Gestion du changement .....	B-94
Conseils pour être « les yeux et les oreilles » de votre DG .....	B-94
Faire face aux difficultés du personnel et votre DG.....	B-94



<b>Comment se préparer au départ inattendu de votre DG</b> .....	<b>B-96</b>
<b>Compétences de perspicacité politique</b> .....	<b>B-98</b>
Travailler pour le maire, votre DG et le conseil .....	B-99
La relation entre le conseil et votre DG .....	B-101
<b>Établissement de relations productives à tous les niveaux</b> .....	<b>B-103</b>
• Relations intermunicipales .....	B-103
• Relations avec les autorités provinciales et fédérales .....	B-103
<b>Communications efficaces entre votre DG et le conseil</b> .....	<b>B-104</b>
<b>Conseils pour rester neutre et apolitique</b> .....	<b>B-105</b>
• Les changements de gouvernement .....	B-105
• Le pouvoir du conseiller et le pouvoir du conseil .....	B-105
• Les élus contrariés .....	B-106
• Alliances entre conseillers .....	B-106
Relations avec les médias .....	B-106
<b>Établissement de relations et réseautage</b> .....	<b>B-107</b>
Constitution d'un réseau d'adjointes de direction au sein de votre organisation .....	B-107
Constitution d'un réseau administratif externe .....	B-108
Établissement d'une bonne relation de travail avec votre DG (connaissance de vos limites) ...	B-109
Établissement de limites saines .....	B-111
Constitution d'un réseau au sein de l'équipe de direction .....	B-112
Réseautage entre collègues .....	B-113
Conseils concernant les DG difficiles à vivre .....	B-114
Conseils concernant les personnes difficiles .....	B-116
<b>Prendre soin de soi</b> .....	<b>B-117</b>
Comment aider les autres sans se sacrifier .....	B-117
Facteurs de stress et signes d'épuisement professionnel .....	B-118
Conciliation travail-vie privée .....	B-118
<b>Conseils pour s'adapter à un nouveau leadership</b> .....	<b>B-122</b>
<b>Paroles sages d'adjointes de direction de tout le Canada</b> .....	<b>B-123</b>
<b>Trousses d'outils de l'ACAM</b> .....	<b>B-128</b>
<b>Conclusion de cette trousse d'outils</b> .....	<b>B-129</b>

<b>Section destinée aux DG</b> .....	<b>C-1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>C-2</b>
<b>Dix conseils aux DG pour utiliser efficacement leur adjointe de direction et améliorer leur productivité</b> .....	<b>C-4</b>
<b>Conseils aux DG devant embaucher une adjointe de direction</b> .....	<b>C-6</b>
Étude de cas d'embauche d'une adjointe de direction .....	C-6
Conseils pour embaucher une excellente adjointe de direction .....	C-7
• Principales caractéristiques d'une excellente adjointe de direction .....	C-7
• Le processus d'embauche .....	C-8
• Conseils pour peaufiner les questions d'un entretien d'embauche .....	C-9
Trouver la bonne personnalité et le bon profil .....	C-9
Ressources utiles .....	C-10
<b>Création d'un partenariat avec votre adjointe de direction</b> .....	<b>C-11</b>
Conseils pour créer un partenariat dynamique avec votre adjointe de direction .....	C-11
Importance de la relation DG-adjointe de direction .....	C-11
Importance de l'évaluation collaborative du rendement de votre adjointe de direction .....	C-14
Conseils pour aider votre adjointe de direction à progresser et à s'épanouir .....	C-15
Être un modèle de conciliation travail-vie privée .....	C-18
Conseils pour établir des relations de travail saines .....	C-20
Conseils pour déléguer judicieusement .....	C-20
Conseils pour maximiser l'efficacité de votre adjointe de direction .....	C-23
<b>Aspects les plus gratifiants du poste d'adjointe de direction d'un DG</b> .....	<b>C-26</b>



**TROUSSE  
D'OUTILS D'EFFICACITÉ  
POUR LES ADJOINTES DE  
DIRECTION DE DG**

CITY HALL  
HÔTEL DE VILLE

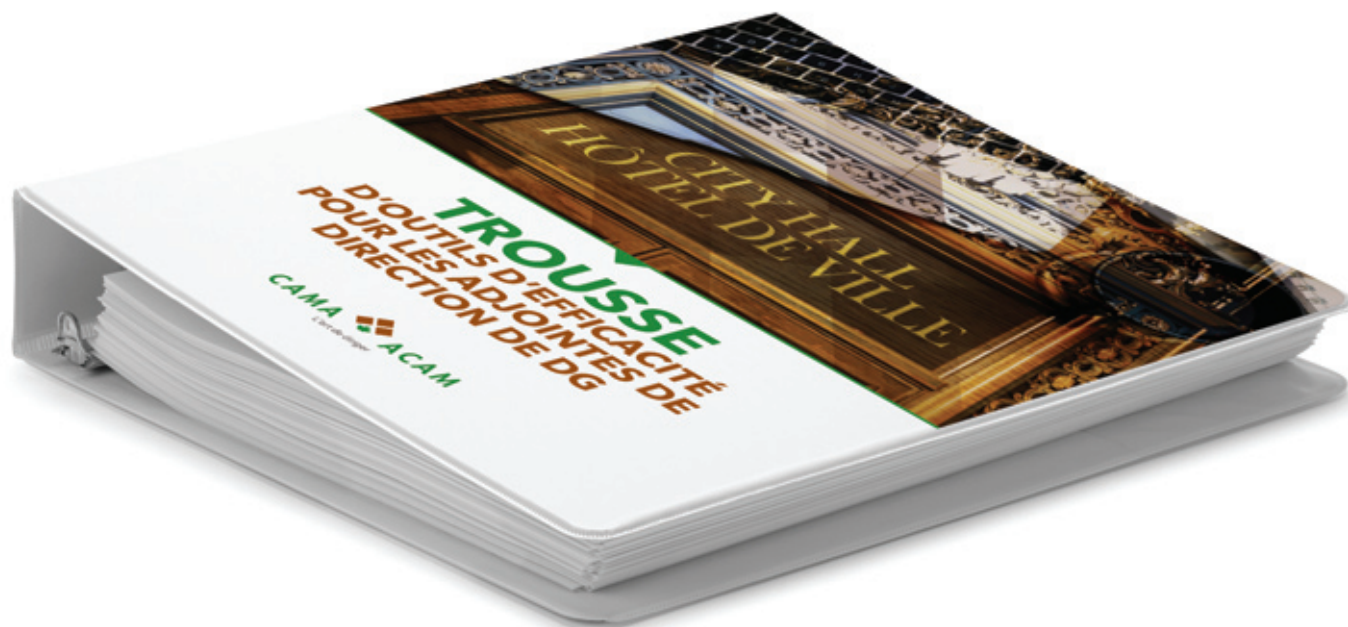


# Introduction

Les bureaux d'aujourd'hui sont presque méconnaissables par rapport à ceux d'il y a vingt ou trente ans. Ce fait est reconnu, mais beaucoup ignorent que le rôle de l'adjointe de direction a lui aussi considérablement évolué au cours de cette période. Les jours se suivent sans jamais se ressembler. Même l'humeur de votre chef n'est jamais la même! Aujourd'hui, les attentes envers l'adjointe de direction sont plus élevées et plus stressantes que jamais. Elles doivent tout faire pour tout le monde, tout le temps... Et avec le sourire!

Le poste d'adjointe de direction d'un(e) DG est unique et exige une variété de compétences, notamment de la perspicacité politique. Que ce soit pour tenir un emploi du temps, organiser un voyage, rédiger un procès-verbal ou un rapport, tout doit être fait avec un grand souci de confidentialité. L'adjointe de direction doit contrôler l'accès à plusieurs personnes importantes et à toutes sortes de choses.

Être adjointe de direction, c'est aussi jouer un rôle de leader dans l'administration municipale et auprès des citoyens. Chaque jour, il faut se lever et prendre les devants lorsqu'une situation l'exige. Comment peut-on remplir cette fonction avec confiance et surmonter tous les obstacles qui se dressent chaque jour? Vous passez votre temps à aider les autres, mais qui peut vous aider, vous?



Reconnaissant la valeur de l'adjointe de direction dans les administrations locales, le conseil d'administration de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) a formé un comité pour rendre hommage à celles et ceux qui occupent ce poste dans tout le pays.

La « **trousse d'outils d'efficacité pour les adjointes de direction de DG** » est le fruit du travail de ce comité. Elle permettra aux adjointes de direction de voir leur rôle sous un nouvel angle et de prendre conscience de leurs apports précieux pour le ou la DG, l'organisation et la population. Vous y trouverez une présentation du fonctionnement des administrations locales et des différentes personnes qui les dirigent, un aperçu de votre rôle en tant qu'adjointe de direction, des conseils concernant les nombreuses compétences de bureau et de direction que vous devez déployer tous les jours, des outils de perspicacité politique ainsi que des pratiques exemplaires sur l'établissement de relations et de réseaux, sur les façons de s'occuper de soi-même, sur l'adaptation à un nouveau dirigeant, etc. Vous aimerez également les « paroles de sagesse » de vos collègues de tout le pays, les études de cas basées sur des scénarios réels, les documents téléchargeables et les liens vers des ressources complémentaires utiles à votre carrière.

Il n'aurait pas été possible de produire cette trousse d'outils sans le soutien de nombreux membres de l'ACAM (les DG et leurs subordonnés directs) et de toutes les adjointes de direction qui ont répondu à notre sondage. Vous reconnaître sans doute quelques-unes de vos réponses dans la trousse d'outils, qui offre une perspective canadienne sur le rôle d'adjointe de direction de DG.

---

*« Ce que je préfère dans mon travail, c'est que je peux m'organiser à ma manière. J'ai confiance en mes compétences et en ce que j'apporte chaque jour. J'ai un sentiment d'autonomie dans mon travail qui me permet d'élever la barre au niveau que je juge bon. »*

*- Une adjointe de direction*

# À qui s'adresse cette trousse d'outils?

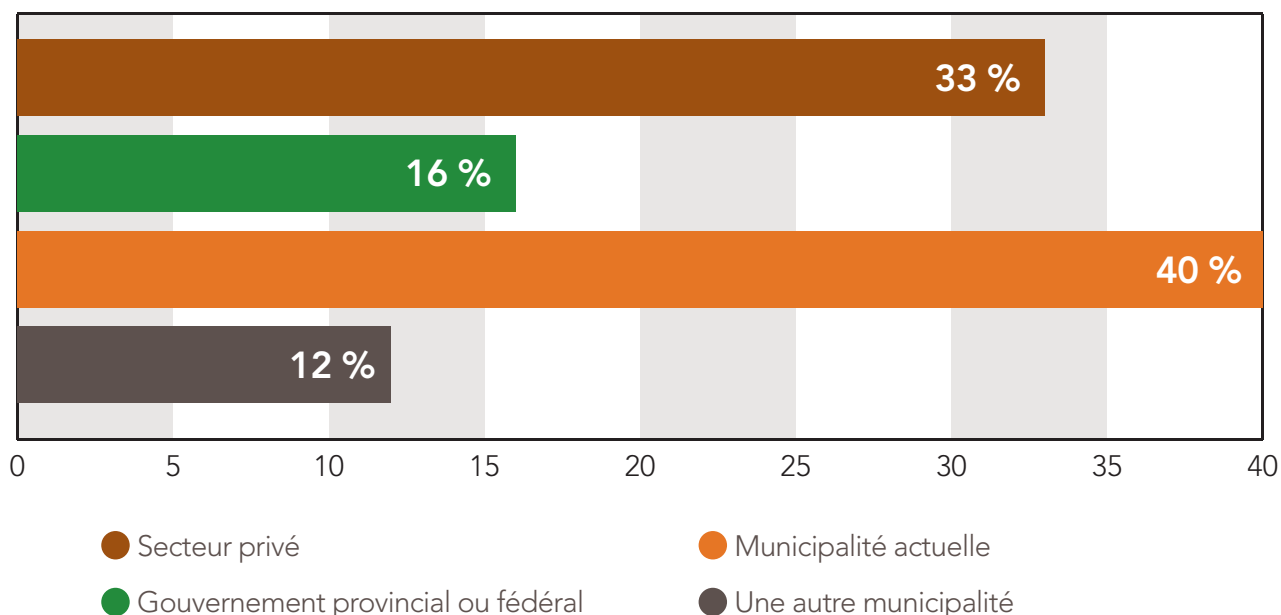
Cette trousse d'outils sera utile aux **adjointes de direction des DG d'administrations locales, qu'elles soient chevronnées ou novices**. Étant donné que certaines adjointes de direction entrent dans le monde municipal en provenance du secteur privé, cette ressource s'adresse également à celles qui ont une expérience minimale des administrations locales.

Quarante pour cent (40 %) des personnes ayant participé au sondage ont indiqué qu'elles travaillaient dans leur municipalité actuelle avant d'être embauchées comme adjointe de direction de leur DG (ou relevant directement de leur DG), 33 % travaillaient dans le secteur privé, 16 % étaient employées par le gouvernement provincial ou fédéral et 12 % venaient d'une autre municipalité.

Cette trousse d'outils fournit également aux DG quelques conseils sur les moyens de travailler en partenariat avec leur adjointe de direction. Le chapitre dédié aux DG traite du processus d'embauche (avec un exemple de description de poste, d'affichage et de questions d'entretien), des arguments à faire valoir auprès du conseil municipal si le poste n'est pas encore officiellement créé, de la recherche d'une personnalité et d'un profil adéquats. On y présente également quelques conseils concernant la communication, l'évaluation du rendement et la délégation de responsabilités.

Plus l'adjointe de direction est efficace, plus le ou la DG est efficace... et plus l'organisation, le conseil et la communauté sont efficaces. Cette ressource aidera les adjointes de direction et les DG à établir de solides relations de travail fondées sur la confiance mutuelle et une bonne communication.

## Q8 Avant votre emploi actuel d'assistante de direction, où travailliez-vous?



# Présentation de la trousse d'outils

La **trousse d'outils d'efficacité pour les adjointes de direction** a été élaborée par le comité suivant d'adjointes de direction de divers membres de l'ACAM de tout le pays, sous la gouverne de la directrice générale de l'ACAM, Jennifer Goodine (elle-même ancienne adjointe de direction du DG et du maire de Fredericton, au Nouveau-Brunswick) :

- Cassandra Rutland, adjointe de direction du directeur financier/commissaire aux services généraux, Région de Peel (Ontario)
- Beth Readman, adjointe de direction de la DG et directrice de l'administration, comté de Lennox et Addington (Ontario)
- Victoria Bowering, adjointe de direction au bureau du DG de la Ville de Nanaimo (Colombie-Britannique)
- Elizabeth Grenon, adjointe de direction, Ville de Dawson (Yukon)
- Jacquie Thrower, adjointe de direction, Canton de West Lincoln (Ontario)
- Roxana Dima, adjointe de direction du DG de la Ville de Dollard-des-Ormeaux (Québec)
- Safiya Khan, analyste de gestion, Ville de Mississauga (Ontario)
- Tracy Hart, adjointe de direction, bureau du DG, Ville de Truro (Nouvelle-Écosse)
- Denise Habibovic, adjointe de direction à la retraite du chef des finances et commissaire aux services généraux, Ville de Mississauga (Ontario)

Tous les membres de cette équipe sont actuellement ou ont été adjointes de direction et ont apporté une contribution précieuse à l'élaboration de ce guide grâce à leur expérience de première main dans l'administration locale, en particulier auprès de leur DG et des autres responsables municipaux. Les auteurs se sont efforcés de tenir compte des nuances des différentes régions et populations du pays. Plusieurs compétences mentionnées dans ce document s'appliquent à toutes les adjointes de direction. Il est cependant recommandé d'effectuer des recherches locales pour prendre connaissance des normes en vigueur dans votre municipalité ou votre région. Cette trousse d'outils ne peut couvrir toutes les situations auxquelles une adjointe de direction d'un ou d'une DG peut être confrontée, mais les conseils qu'elle contient vous seront sans doute utiles dans une multitude de circonstances.

Si vous souhaitez entrer en relation avec d'autres adjointes de direction à travers le pays, contactez le [bureau national de l'ACAM](#) qui pourra vous mettre en rapport.

Pour faciliter la recherche d'informations, ce guide a été divisé en sous-thèmes présentés dans une table des matières interactive. De plus, des liens vers d'autres ressources sont proposés un peu partout dans le document pour vous aider à trouver ce que vous cherchez.

L'ACAM a également publié d'autres trousse d'outils mises en évidence tout au long de ce guide (et dans un chapitre séparé). Vous pouvez les ajouter à votre bibliothèque pour en savoir plus sur la profession de DG et sur les administrations locales ou encore pour rappeler à votre chef que ces ressources sont à sa disposition et à celle de votre municipalité.



Les trousse d'outils suivantes sont disponibles sur le [site Web](#) public de l'ACAM :

- [Trousse d'outils de gestion du rendement du directeur général](#)
- [Trousse d'outils de perspicacité politique](#)
- [Trousse d'orientation des conseils municipaux](#)

D'autres trousse d'outils sont aussi disponibles dans la section Membres de l'ACAM. Vous pouvez y accéder en utilisant le mot de passe de votre supérieur(e) s'il est ou si elle est membre de l'ACAM :

- [Trousse d'établissement de contrat de DG](#)
- [Trousse d'outils de gestion des ressources humaines](#)
- [Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions](#)
- [Trousse d'outils des membres en transition](#)
- [Guide de leadership pour des relations DG-Conseil efficaces](#)

Nous vous encourageons à utiliser cette trousse d'outils en tant que guide et à adapter les informations qui s'y trouvent selon vos besoins. Même si le poste d'adjointe de direction varie selon les municipalités, cette trousse d'outils vous aidera certainement dans votre cheminement, en plus de votre rigueur et de votre dévouement.

# Terminologie

**Directeur général ou directrice générale (DG) :** L'expression « DG » est fréquemment utilisée dans le présent document, mais elle pourrait aussi bien être remplacée par directeur des services municipaux, gestionnaire municipal et même cadre municipal supérieur. Le ou la DG est aussi « le patron » dans le présent document.

**Maire :** Peut également s'appliquer à votre préfet ou à votre chef du conseil, selon le type d'administration où vous travaillez.

**Adjointe de direction de DG :** Nous aurions également pu utiliser des exemples d'adjointe de direction d'autres dirigeants, mais aux fins du présent document, le contexte sera celui du ou de la DG.

**Municipalité :** Dans les présentes, ce terme couvre aussi les municipalités régionales de comté et les autres formes d'administrations locales au pays.



# ADJOINTES DE DIRECTION

CITY HALL  
HÔTEL DE VILLE

# Initiation aux gouvernements locaux

## Différents niveaux de gouvernement au Canada

### Autorités fédérales, provinciales/territoriales et municipales

Au Canada, il y a trois niveaux de gouvernement : le gouvernement fédéral, les gouvernements des provinces/territoires et les gouvernements municipaux. La « Bibliothèque du Parlement du Canada » ([lop.parl.ca/fr](http://lop.parl.ca/fr)) indique que « le gouvernement fédéral crée des lois et gère des programmes et des services qui affectent généralement l'ensemble du pays, les gouvernements provinciaux et territoriaux ont des pouvoirs concernant les domaines du droit qui concernent directement leur province ou leur territoire et les gouvernements municipaux sont responsables de l'établissement de règlements et des services qui sont administrés dans une ville ou un village. »

### Quelles sont les responsabilités des différents niveaux de gouvernement?

\*Les exemples ci-dessous illustrent les services proposés par chaque niveau de gouvernement, mais les partages de responsabilités dans votre province/territoire peuvent différer.

Gouvernement municipal	Gouvernements provinciaux et territoriaux	Gouvernement fédéral
<p><b>L'administration municipale</b> (ou gouvernement local) couvre généralement une ville, un village, un comté ou un district. Les administrations municipales fournissent un grand nombre des services que la population utilise dans la vie quotidienne. C'est le gouvernement le plus près des citoyens.</p>	<p>Dans chacune des dix <b>provinces</b> du Canada, le gouvernement provincial est responsable des domaines énumérés dans la <i>Loi constitutionnelle de 1867</i>, comme l'éducation, les soins de santé, certaines ressources naturelles et la réglementation routière. Certaines responsabilités sont partagées avec le gouvernement fédéral.</p> <p>Il est également important de noter que les trois <b>territoires</b> du Canada (les Territoires du Nord-Ouest, le Territoire du Yukon et le Nunavut) ont leur propre gouvernement, dont les pouvoirs sont conférés par une loi fédérale plutôt que par la constitution canadienne.</p>	<p>Les responsabilités du gouvernement <b>fédéral</b> concernent généralement l'ensemble du pays.</p>



Responsabilités - gouvernement municipal	Responsabilités - gouvernements provinciaux et territoriaux	Responsabilités - gouvernements fédéral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services agricoles</li> <li>• Bibliothèques</li> <li>• Permis de construire et zonage</li> <li>• Loisirs, parcs et aires de jeux</li> <li>• Arts et culture</li> <li>• Services d'eau et d'égouts</li> <li>• Services de police</li> <li>• Services d'incendie</li> <li>• Application des arrêtés municipaux</li> <li>• Rues et trottoirs</li> <li>• Stationnement</li> <li>• Permis et contrôle des animaux</li> <li>• Transports publics</li> <li>• Urbanisme et aménagement</li> <li>• Développement économique</li> <li>• Collecte des déchets et recyclage</li> <li>• Impôts fonciers (partie municipale)</li> <li>• Services sociaux</li> <li>• Soins de longue durée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Routes et autoroutes</li> <li>• Éducation</li> <li>• Santé</li> <li>• Services sociaux</li> <li>• Tourisme (provincial)</li> <li>• Environnement</li> <li>• Agriculture</li> <li>• Gouvernance et administration provinciales, ce qui comprend l'Assemblée législative, le trésor provincial et l'organisation des gouvernements locaux.</li> <li>• Impôts provinciaux</li> <li>• Impôts fonciers (partie provinciale)</li> <li>• Mariages</li> <li>• Cours et prisons provinciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services postaux</li> <li>• Services frontaliers, immigration et citoyenneté</li> <li>• Affaires étrangères et politique internationale</li> <li>• GRC et armée</li> <li>• Impôts sur le revenu et assurance-emploi</li> <li>• Sécurité sociale</li> <li>• Relations internationales</li> <li>• Commerce international</li> <li>• Banques et commerce</li> <li>• Défense nationale</li> <li>• Assurance-emploi</li> <li>• Impôts fédéraux</li> <li>• Établissements correctionnels et Cour suprême</li> </ul>

### Conseils de bande et communautés des Premières Nations

Certains DG travaillent avec des communautés des Premières Nations, leurs chefs de bande et leurs administrateurs. Les communautés des Premières Nations sont administrées comme une municipalité, avec les mêmes besoins d'infrastructures, mais elles doivent également gérer d'autres responsabilités culturelles, juridiques et juridictionnelles.

La gouvernance d'une communauté des Premières Nations est supervisée par un chef et un conseil de bande, les élections ayant lieu comme dans une municipalité. Le conseil prend toutes les décisions politiques et supervise la gouvernance et l'administration des affaires de la bande, y compris l'éducation, le logement, l'eau, les égouts, les routes et d'autres affaires et services communautaires.

Certains gouvernements des Premières Nations, notamment dans les territoires, ont conclu des accords avec les gouvernements territoriaux et municipaux et le gouvernement fédéral concernant l'aménagement du territoire, l'eau et les égouts, les infrastructures, les lois, etc. Ils ressemblent davantage à un gouvernement territorial qu'à un gouvernement municipal. Ils adoptent des lois au sens propre du terme, comme les lois du gouvernement territorial, qui diffèrent des arrêtés municipaux.



Le renforcement des relations avec les Autochtones est important pour les gouvernements municipaux qui sont souvent en interaction directe avec des membres de ces communautés habitant sur leur territoire. Il est également important que les municipalités participent au processus de guérison et d'apprentissage du cadre de vérité et de réconciliation et qu'elles prennent des mesures pour améliorer les relations avec les communautés des Premières Nations environnantes.

En tant qu'adjointe de direction, vous souhaitez peut-être suivre une formation sur les relations avec les Autochtones afin d'apprendre à établir des partenariats efficaces avec ces communautés.

## Municipalités par paliers

En Ontario, il existe trois types de municipalités, selon qu'elles fonctionnent dans une structure gouvernementale à un ou deux paliers. Les pouvoirs et responsabilités varient selon les cas. Le système ontarien d'administration municipale par paliers est décrit ci-dessous ([www.ontario.ca](http://www.ontario.ca)).

### Municipalités de palier supérieur et de palier inférieur dans une structure à deux paliers

Composants de structures à deux paliers :

- Une **municipalité de palier supérieur** (comme la municipalité régionale de York ou le comté de Huron);
- Au moins deux **municipalités de palier inférieur** (comme la Ville de Richmond Hill ou la Ville de Goderich).

Dans les municipalités à deux paliers, le palier supérieur est soit un comté, soit une municipalité régionale.

Une municipalité de palier supérieur est constituée d'au moins deux municipalités de palier inférieur. Les responsabilités municipales établies en vertu de la *Loi sur les municipalités* et d'autres lois provinciales sont réparties entre les municipalités de palier supérieur et de palier inférieur.

### Municipalités à palier unique

Les **municipalités à palier unique** (comme la Ville de Toronto, la Ville de Stratford ou le Comté de Brant) ne font pas partie d'une municipalité de palier supérieur. Une municipalité à palier unique ne fait pas partie d'une municipalité de palier supérieur et assume toutes les responsabilités municipales établies en vertu de la *Loi sur les municipalités* et d'autres lois provinciales.



## Rôles et responsabilités dans un gouvernement local

Les administrations municipales sont gérées par des élus et des employés. Le rôle principal des élus est de gouverner, alors que le rôle du personnel est de gérer et de mettre en œuvre.

### Conseil municipal

Le conseil de votre municipalité est composé de membres élus par les citoyens. Ils peuvent être élus par quartier (divisé en districts) ou globalement (dans toute la municipalité), selon le système utilisé dans votre région ou votre province/territoire.

Les membres du conseil sont principalement chargés de la **gouvernance**. Le conseil définit les orientations stratégiques de l'administration locale, puis supervise et guide l'ensemble de l'organisation. Il faut ici souligner que les conseillers n'ont individuellement aucun pouvoir de décision. Tous les pouvoirs d'une municipalité sont exercés par le conseil dans son ensemble et chacun membre dispose d'une voix. Même si certains conseillers ont été élus pour représenter des secteurs spécifiques de leur municipalité et qu'ils veulent exprimer les préoccupations des résidents qui les ont élus, ils gouvernent globalement pour l'ensemble de la municipalité.

Parmi les principales responsabilités du conseil, on retrouve la formulation d'une vision à long terme d'épanouissement de la collectivité, ce qui comprend notamment l'adoption et l'application des arrêtés municipaux, l'adoption d'un plan stratégique, l'établissement des niveaux de service globaux et des programmes proposés aux citoyens, la direction de l'aménagement du territoire, l'encouragement de la croissance et de la durabilité, l'approbation des budgets d'exploitation et d'immobilisations et l'établissement des taux d'imposition foncière.

### Maire/préfet (ou chef du conseil)

Le maire est élu au suffrage universel par tous les électeurs d'une municipalité et préside les réunions du conseil. Il lui incombe de veiller au bon déroulement des réunions et au respect de l'ordre du jour. Le maire est également le « visage public » de la municipalité, ce qui le conduit à rencontrer des responsables d'autres niveaux de gouvernement et des dirigeants d'entreprises ainsi qu'à assister à des événements, à des cérémonies et à d'autres activités locales. Le maire est le porte-parole de sa municipalité auprès des médias, à moins que cette fonction ne soit déléguée à un autre membre du conseil.

Le rôle d'un préfet est semblable à celui d'un maire, mais il est élu par les conseillers et non directement par les électeurs. Le préfet a les mêmes pouvoirs qu'un maire. Ce poste existe surtout dans les régions rurales et le titre est déterminé par l'administration locale concernée.

## Étude de cas : comment collaborer avec un « maire faible » et un « maire fort »

Ce sujet est intéressant et très pertinent dans ma municipalité. Jusqu'en 2021, nous avons un maire qui avait siégé au conseil en tant que conseiller, puis en tant que maire pendant de nombreuses années. Notre nouveau maire a également siégé au conseil pendant plusieurs années, mais il n'avait encore jamais été maire. Leur style et leur personnalité étaient aussi différentes que le jour et la nuit.

Le maire précédent était ce que j'appelle un maire entre guillemets « fort ». Il avait d'excellentes compétences en communication, du tact, de la diplomatie, beaucoup de maturité émotionnelle et ne faisait pas de microgestion. Mais surtout, il faisait confiance au personnel et à sa capacité à faire le travail. Il avait tous les attributs d'un bon leader. Je dis toujours « beaucoup de personnes savent gérer, mais peu savent diriger ».

La présence d'un « maire fort » peut faciliter votre tâche et celle du ou de la DG. La présence d'un maire entre guillemets « faible » peut parfois représenter plus de travail et il faut du temps pour s'y habituer, surtout si vous êtes nouvelle au poste d'adjointe de direction. La présence d'un DG « fort » ou d'une DG « forte » peut être un excellent atout lorsque le maire est « faible ».

Face à un « maire faible », je propose les attitudes suivantes :

- Ayez confiance en vous et en vos capacités;
- Essayez de ne pas prendre les contrariétés trop personnellement;
- Prenez des responsabilités lorsque la situation l'exige;
- Soyez respectueuse et professionnelle;
- Pratiquez l'écoute active;
- Choisissez soigneusement vos mots;
- Agissez avec empathie;
- Efforcez-vous de prévoir les attentes, dans la mesure du possible;
- Essayez de comprendre son style de communication.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## Directeur général ou directrice générale (DG)

La plupart des municipalités ont un ou une DG qui est le plus haut fonctionnaire municipal et la seule personne salariée directe du conseil, ce qui signifie que le ou la DG a plusieurs patrons (tous les membres du conseil). Le ou la DG est responsable de la gestion du personnel et des activités quotidiennes qui découlent des orientations stratégiques et des politiques établies par le conseil. L'embauche d'un DG qualifié ou d'une DG qualifiée est l'une des décisions les plus importantes d'un conseil municipal. Certaines petites municipalités n'ont pas de DG et créent plutôt un poste de secrétaire municipal(e) ou de trésorier ou trésorière pour l'administration générale. Le ou la DG est un peu le consultant principal du conseil, qui lui fournit des informations importantes pour l'aider à prendre des décisions politiques efficaces. Cette personne doit faire preuve d'une excellente perspicacité politique et d'une grande capacité d'adaptation, notamment après des élections qui changent la composition du conseil.

Il faut ici souligner que c'est vers le ou la DG que doivent converger **toutes les communications et toutes les directives du conseil à l'intention du personnel**. Les membres du conseil ne doivent pas diriger le personnel municipal. Tout problème concernant le personnel doit être signalé directement au DG ou à la DG.

## Étude de cas : comment une adjointe de direction peut-elle dire à son DG que le maire ou des membres du conseil ne respectent pas leurs attributions et veulent diriger son travail?

J'ai l'impression que certains membres du conseil ne comprennent pas bien leur rôle.

Peut-être que j'occupe ce poste depuis trop longtemps, mais je n'ai absolument aucune difficulté à informer mon DG lorsque le maire ou un membre du conseil s'ingère dans notre travail. Il est primordial d'avoir une relation ouverte et de confiance avec son DG. Je considère que mon rôle est de veiller à ce que mon DG ne soit pas pris par surprise ou au dépourvu. Je m'assure donc toujours que mon DG soit informé de ces choses-là.

Il est arrivé que des membres du conseil communiquent directement avec le personnel, même s'ils ne doivent s'adresser qu'au DG, qui est leur seul employé. L'employé subalterne se sent alors obligé de laisser tomber ce qu'il fait pour satisfaire le membre du conseil, ce qui nuit aux opérations quotidiennes.

Il m'est arrivé d'informer directement des membres du conseil que leur demande était de nature opérationnelle et ne relevait pas de leur autorité. Il faut du temps pour développer cette assurance et ce tact, à mesure que vous prenez confiance dans votre rôle.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## Services municipaux

Si la structure organisationnelle des municipalités diffère en fonction de leur taille et de la répartition des responsabilités, la liste ci-dessous présente néanmoins les services les plus courants dans les administrations municipales. L'ACAM a mis au point une « **Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions** » dans laquelle on retrouve plusieurs questions types aidant à mieux connaître les divers services municipaux :

- Services informatiques
- Services financiers/trésorerie
- Service des ressources humaines
- Rémunération et avantages sociaux
- Service juridique/bureau de l'avocat de la Ville
- Secrétariat municipal
- 311 / Service d'information municipal
- Communications générales
- Urbanisme et aménagement
- Inspection des bâtiments
- Gestion des bâtiments
- Parc de véhicules
- Services techniques
- Parcs et arbres
- Services d'eau et d'égouts
- Opérations routières
- Transports publics
- Stationnement
- Loisirs, culture et action communautaire
- Tourisme
- Sécurité incendie
- Sécurité publique et urgences
- Application des arrêtés municipaux
- Police
- Services sociaux
- Soins de longue durée
- Bibliothèques



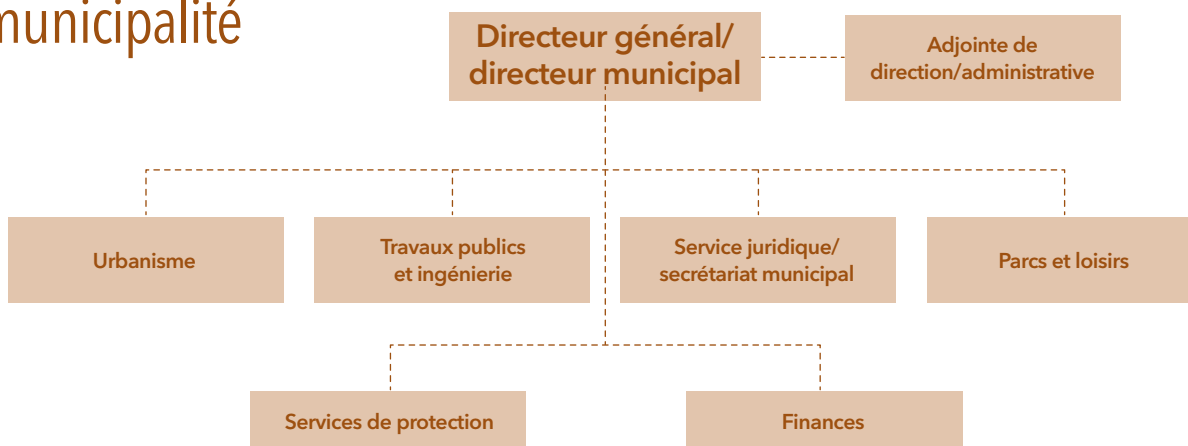
## Rôle du personnel municipal

Chaque municipalité a sa propre structure organisationnelle, avec des directeurs/commissaires qui relèvent directement du ou de la DG ainsi que d'autres gestionnaires, superviseurs et employés.

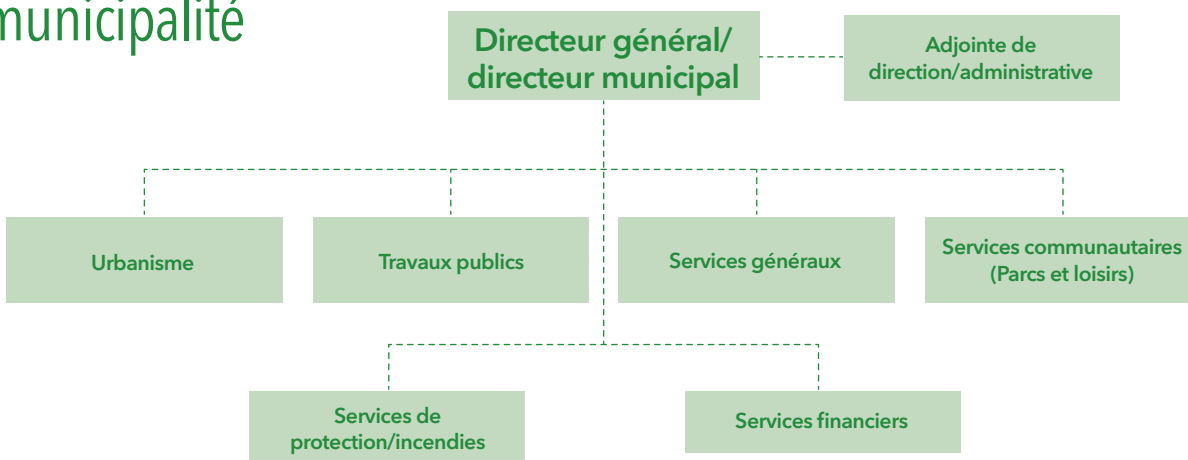
Tous les postes sont importants, car chaque membre du personnel est responsable de services qui visent à faire de nos villes, villages et zones rurales des endroits prospères où il fait bon vivre et travailler.

Les exemples d'organigrammes ci-dessous présentent diverses structures du personnel dans des municipalités de différentes tailles :

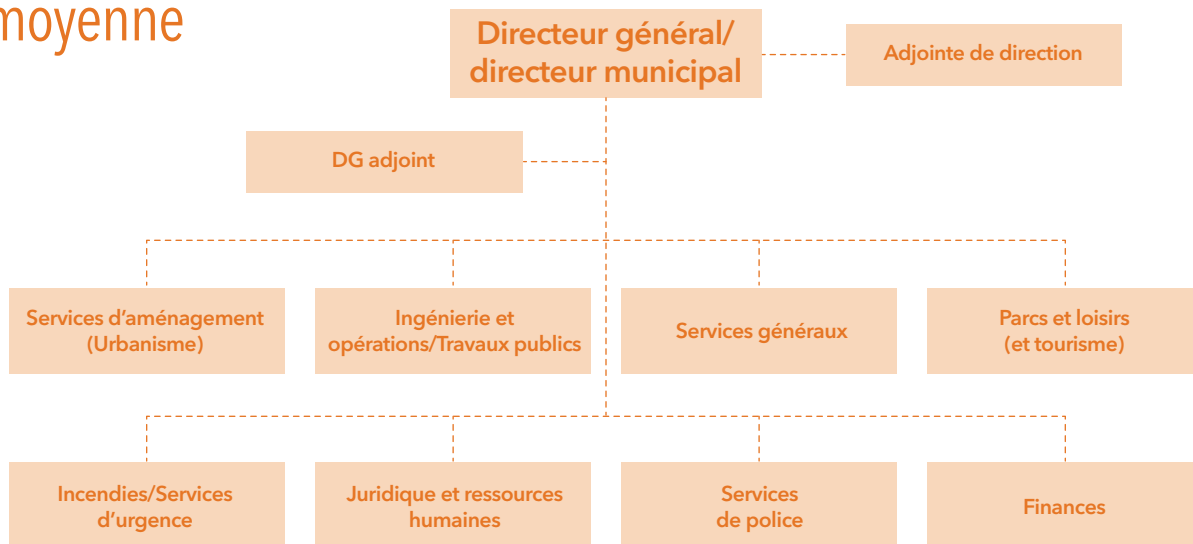
### Très petite municipalité



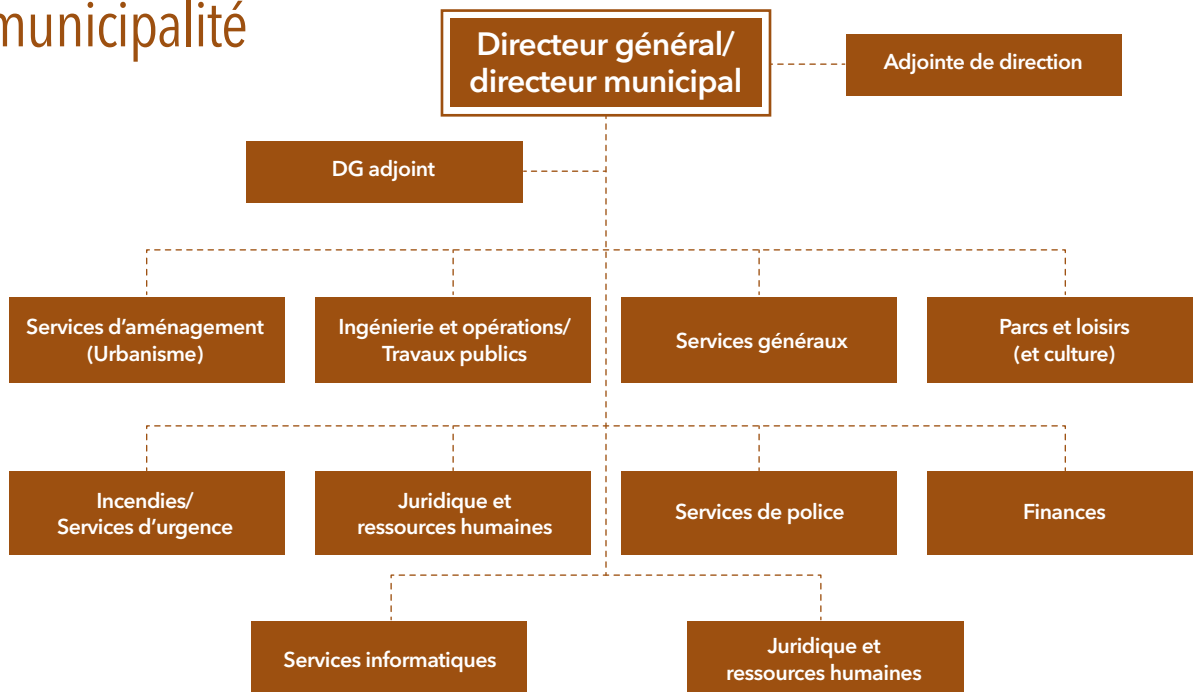
### Petite municipalité



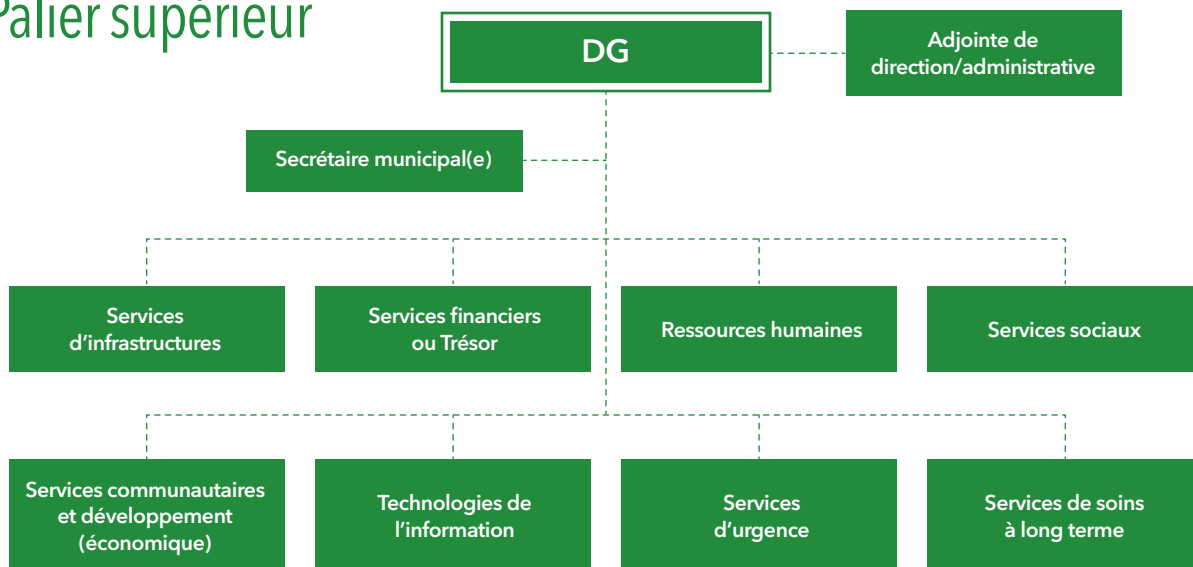
## Municipalité moyenne



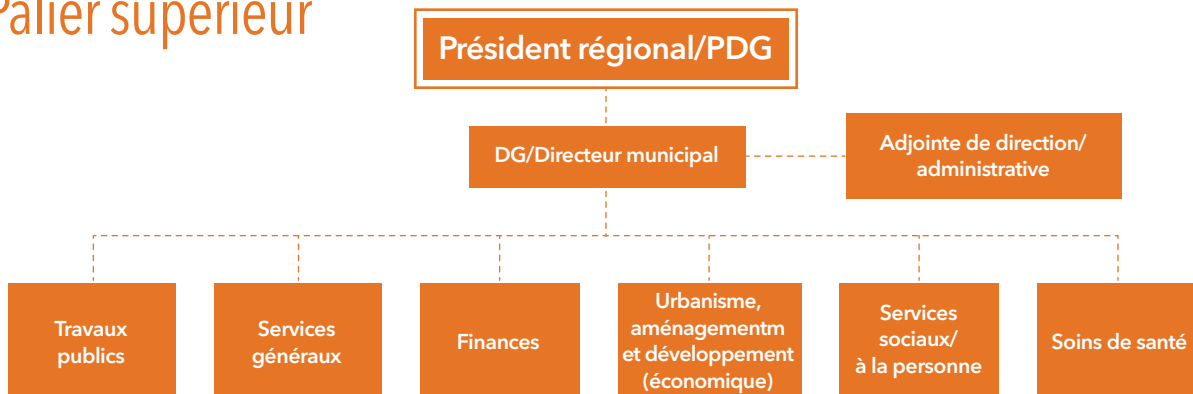
## Grande municipalité



## Comté – Palier supérieur



## Comté – Palier supérieur





### Rôle des citoyens

Toutes les municipalités ont à cœur d'améliorer la qualité de vie de leurs citoyens, lesquels veulent d'ailleurs souvent interagir avec leur gouvernement local. Ils veulent pouvoir exprimer leurs opinions (positives ou négatives) et accéder à des canaux leur permettant de participer au processus décisionnel de leur gouvernement, d'entrer en contact avec leurs élus et de se sentir écoutés. Plusieurs municipalités s'efforcent d'améliorer leur transparence et leurs communications afin de simplifier les interactions avec les citoyens. En termes simples, les citoyens sont nos patrons et veulent nous donner leur avis, que nous le leur demandions ou non.

### Politiques, orientations stratégiques et opérations quotidiennes

Comme indiqué ci-dessus, **le conseil gouverne et le personnel gère**. Le conseil doit collectivement tenir le ou la DG responsable de la gestion et de la mise en œuvre efficaces des orientations stratégiques de la municipalité, mais il ne doit pas se mêler de l'organisation du travail, ce qui peut constituer un défi pour certains élus lorsqu'ils sont confrontés à une plainte émanant d'un citoyen. Voir le [Guide de leadership pour les relations DG-conseil efficaces](#).



# Rôle de l'adjointe de direction d'un ou d'une DG

Relevant directement du ou de la DG, l'adjointe de direction est une personne autonome et motivée qui fournit un soutien administratif de haut niveau et qui a une relation professionnelle individuelle avec le ou la DG. Il arrive parfois que l'adjointe de direction fasse également du travail pour le maire et le conseil ainsi que pour le DG adjoint ou la DG adjointe et les autres salariés qui relèvent de la direction générale.

Ce poste exige de travailler dans un environnement sensible et confidentiel, impliqué dans la mission, axé sur les résultats et tourné vers la population, et nécessite de nombreux échanges avec le personnel municipal, avec des fonctionnaires provinciaux et fédéraux, avec des élus et avec le grand public. Il faut également beaucoup de tact, d'intégrité, de perspicacité politique et de discrétion en raison de la grande fréquence des contacts internes et externes de haut niveau et de l'exposition régulière à des sujets délicats, confidentiels et susceptibles de susciter des controverses.

L'adjointe de direction doit faire preuve d'une grande indépendance de jugement et d'action dans l'organisation quotidienne de ses tâches et lorsqu'elle est appelée à résoudre des problèmes techniques, à effectuer des recherches, à gérer des projets de la conception à l'achèvement et à fournir des conseils pour établir des priorités et gérer les responsabilités des dirigeants.

L'adjointe de direction assure également la liaison avec l'équipe de direction, ce qui peut l'amener à organiser et à coordonner des activités sur le terrain avec des dirigeants afin de contribuer à la réalisation des priorités stratégiques.

Dans certaines municipalités, l'adjointe de direction supervise et dirige d'autres employés administratifs et gère leur rendement.



L'adjointe de direction supervise et dirige d'autres employés administratifs et gère leur rendement.

L'adjointe de direction du ou de la DG est généralement l'employée administrative la plus haut placée dans la municipalité, ce qui lui permet de se bâtir une solide réputation. Mais au fond, l'important n'est pas l'argent ou le glamour, mais d'apporter un soutien précieux à une personne et à une organisation en lesquelles vous croyez. Il faut beaucoup de motivation, car ce travail est en constante évolution et il faut savoir rester flexible, même face au chaos.

Le travail d'adjointe de direction peut être très gratifiant, surtout lorsque vous voyez comment travaille un patron qui réussit, que vous pouvez exprimer vos idées et que vous pouvez participer aux décisions d'un ou d'une leader. Ce poste offre aussi l'avantage d'échanger directement et quotidiennement avec votre patron et d'avoir une vue de l'intérieur de la direction municipale, alors que la plupart des salariés peuvent passer des jours, voire des semaines, sans vraiment interagir à ce niveau. Certains DG attendent de leur adjointe de direction qu'elle consacre autant de temps et d'énergie qu'eux et sont déçus que vous ayez une vie en dehors du travail. Cette trousse d'outils vous aidera à naviguer à travers les nombreux défis spécifiques à votre poste.



## Le saviez-vous?

Lorsqu'on leur a demandé quelle était la caractéristique la plus importante qu'un ou une DG recherchait au moment d'embaucher une adjointe de direction, les répondants au sondage ont indiqué qu'ils recherchaient une personne cadrant bien avec l'organisation, bonne communicatrice et organisatrice, loyale, digne de confiance, professionnelle, positive, autonome et sachant anticiper les besoins.

# Postuler comme adjointe de direction d'un ou d'une DG

## Expérience

La plupart des offres d'emploi pour un poste d'adjointe de direction exigent au moins cinq ans d'expérience auprès de dirigeants ou de cadres administratifs, de préférence dans une municipalité. Une combinaison équivalente d'études, de formation et d'expérience peut également être prise en compte.

Bien qu'un diplôme d'études supérieures ne soit pas toujours requis, il peut être un atout de posséder une formation en informatique ou en administration des affaires pour avoir un vaste éventail de compétences.

Il a été demandé aux adjointes de direction combien d'années d'expérience elles avaient dans leur poste et il est apparu clairement que la majorité d'entre elles sont nouvelles dans leurs fonctions, ce qui correspond à la tendance actuelle du marché de l'emploi avec les départs en retraite précoce et les difficultés de recrutement. Soixante-treize pour cent (73 %) des personnes qui ont répondu au sondage ont moins de dix ans d'expérience dans leur poste et 50 % moins de cinq ans. Seulement 8 % ont vingt ans d'expérience ou plus dans le poste d'adjointe de direction.

---

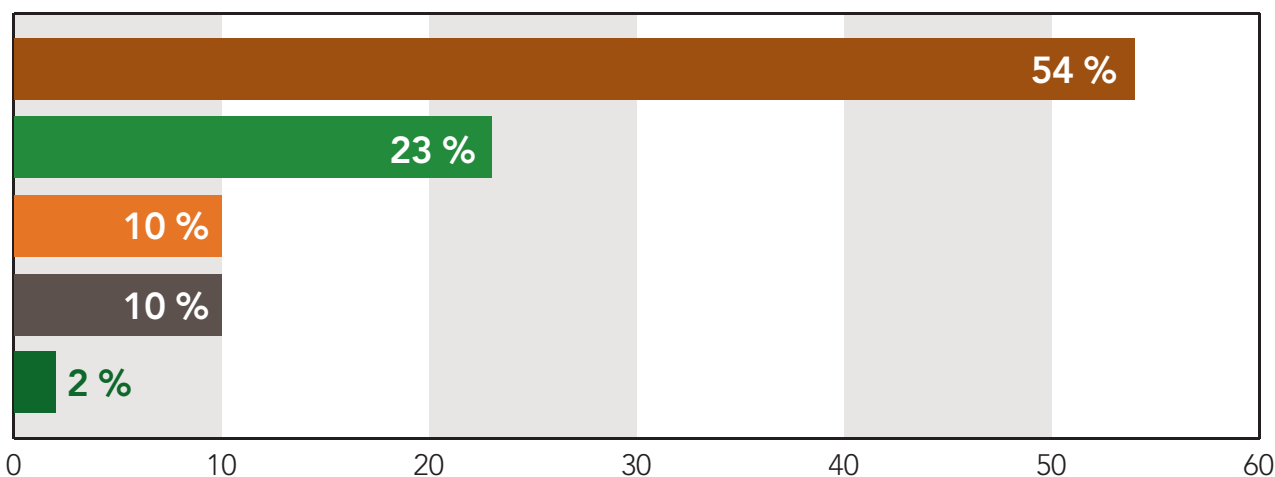
*« Je travaille pour cette municipalité depuis vingt ans et l'expérience que j'y ai acquise est mon plus grand atout ».*

*Une adjointe de direction*

## Exigences d'études et formation

De nombreuses municipalités exigent que leur adjointe de direction ait fait des études postsecondaires en administration publique ou en administration des affaires ou qu'elle ait suivi un programme de formation en administration de bureau dans un établissement d'enseignement accrédité.

### Q4. Quel est votre niveau d'études le plus élevé?



- CEGEP ou collège communautaire
- Diplôme universitaire supérieur
- École de métiers
- Diplôme universitaire de premier cycle
- Études secondaires

Le sondage indique qu'un peu plus de la moitié des répondants ont une formation de niveau collégial :

- 54 % ont un diplôme de CEGEP ou collège communautaire
- 23 % ont un diplôme universitaire de premier cycle
- 10 % ont un diplôme universitaire supérieur
- 10 % ont un diplôme d'études secondaires
- 2 % ont un diplôme d'une école de métiers

« C'est une expérience révélatrice de travailler auprès d'un DG. Il est passionnant de voir comment une ville fonctionne de l'intérieur, sur la base des décisions et des procédures suggérées par le DG. Les connaissances que j'ai acquises en travaillant pour des DG et d'autres dirigeants ont beaucoup d'importance à mes yeux, surtout pour quelqu'un qui n'a pas fait d'études postsecondaires. »

*Une adjointe de direction*



## Évaluer la communauté et la culture de l'organisation

Si vous ne travaillez pas déjà au sein d'une administration municipale, il est important d'évaluer la communauté et la culture organisationnelle lorsque vous postulez à un poste, quel qu'il soit. Il arrive parfois qu'une ouverture de poste semble très intéressante sur papier, mais qu'après une petite recherche, vous découvrez que la municipalité ou la culture de son administration ne sont pas compatibles avec vos priorités personnelles. L'environnement politique, social, économique et culturel peut varier considérablement d'une région à l'autre du Canada, mais aussi entre deux municipalités voisines. Il est donc essentiel de faire une recherche sur la municipalité qui vous intéresse, de préférence avant de postuler, mais au moins avant une première entrevue.

Comme indiqué dans la [Trousse d'outils sur le contrat de travail des directeurs généraux](#) publiée par l'ACAM, il est utile de réfléchir aux questions suivantes avant de postuler :

- 1 Dans quelles circonstances le poste est-il devenu libre? Quelle est la raison du départ de la dernière personne ayant occupé le poste?
- 2 Est-ce que plusieurs personnes ont occupé ce poste depuis quelques années? Il faut savoir qu'un faible roulement n'est pas nécessairement révélateur d'une culture interne positive.
- 3 À quoi ressemble l'organigramme? Relèverez-vous du DG ou y a-t-il d'autres gestionnaires de haut niveau dont vous serez l'adjointe de direction, comme le DG adjoint ou d'autres membres de la direction supérieure? Seriez-vous à l'aise dans cette structure hiérarchique?
- 4 Si l'offre d'emploi ne mentionne que la classe ou le niveau de rémunération, il est recommandé de passer un coup de fil au service des ressources humaines pour connaître la fourchette de rémunération exacte afin de déterminer si le salaire correspond à vos attentes avant de postuler.
- 5 Il est également utile de savoir si les services municipaux sont syndiqués ou pas.

**Conseil : Préparez-vous! Renseignez-vous sur la collectivité et sur la culture organisationnelle de son administration. Faites appel à votre réseau et essayez de trouver quelqu'un pouvant vous renseigner sur l'organisation qui vous intéresse. Cherchez la raison du départ de la dernière personne ayant occupé le poste. Faites une recherche rapide sur les médias sociaux et Internet au sujet de la collectivité.**

En outre, s'il est important de se renseigner sur la culture et la structure de l'organisation, il est tout aussi important de vérifier ses politiques de ressources humaines, dans la mesure où elles sont publiques. Dans le cas contraire, n'hésitez pas à en demander une copie avant ou après la première entrevue. Il arrive souvent que des lettres d'offre d'emploi fassent référence à ces politiques, de sorte que la connaissance de ces politiques et de leur application à votre niveau pourrait s'avérer utile. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que ces politiques peuvent être modifiées par le conseil municipal et que si une clause est importante, il vaut mieux l'inclure directement dans le contrat plutôt que par référence à une politique. En cas de doute pour déterminer si les politiques de votre nouvel employeur potentiel sont justes ou raisonnables, vous pouvez les comparer à des pratiques exemplaires régionales ou provinciales. Dans certaines provinces, il y a des organisations ou des associations qui ont des bases de données contenant des bibliothèques de politiques, ce qui est notamment le cas de [l'Association ontarienne des ressources humaines municipales](#) (OMHRA en anglais).

**Il est recommandé de consulter les politiques sur les sujets suivants :**

- Vacances
- Congés de maladie
- Autres congés (deuil, service judiciaire, autorisations d'absence, congés de maternité/paternité, etc.)
- Horaires de travail
- Heures supplémentaires
- Rémunération et avantages sociaux
- Politiques de rémunération et d'administration des salaires : rémunération d'intérim, promotions/progression salariale, détachements/ajustements de salaire temporaires, surévaluation de postes, ajustements économiques, etc.
- Rémunération des heures d'astreinte
- Arrangements spéciaux des horaires de travail, p. ex. horaires flexibles, semaines comprimées, etc.
- Code de conduite

## La politique

Lorsque vous postulez et préparez une entrevue pour un poste d'adjointe de direction d'une municipalité, vous devez prendre le temps de bien analyser le contexte politique du poste. Bien que le poste de DG soit beaucoup plus politique que le vôtre, il faut se rappeler que le conseil en place ne sera pas éternel. Les conseils municipaux changent et il en va de même pour l'environnement politique. Il ne faut pas l'oublier.

*« Il faut une personnalité vouée au service. C'est la base de tout le reste. Une adjointe de direction de haut niveau veut servir, et pas seulement l'entreprise et l'organisation. Une adjointe de direction de haut niveau veut être au service de son patron. Que la tâche soit grande ou petite, elle atteint ses objectifs lorsqu'elle vous aide à atteindre les vôtres. Si une candidate à un poste d'adjointe de direction ne possède pas cet esprit, ce n'est pas un problème, mais elle devrait probablement se tourner vers un autre emploi. »*

*Un directeur général*

# Votre candidature a été retenue! Vient ensuite le processus d'offre d'emploi

On vous informe que votre candidature a été retenue. La réception d'une offre d'emploi peut être une source de grande joie et il peut être tentant d'accepter immédiatement ce qui vous est proposé, mais avant d'agir, vous devez analyser certains éléments et ensuite décider d'accepter ou non l'offre d'emploi.

## Attentes de rémunération et d'avantages sociaux

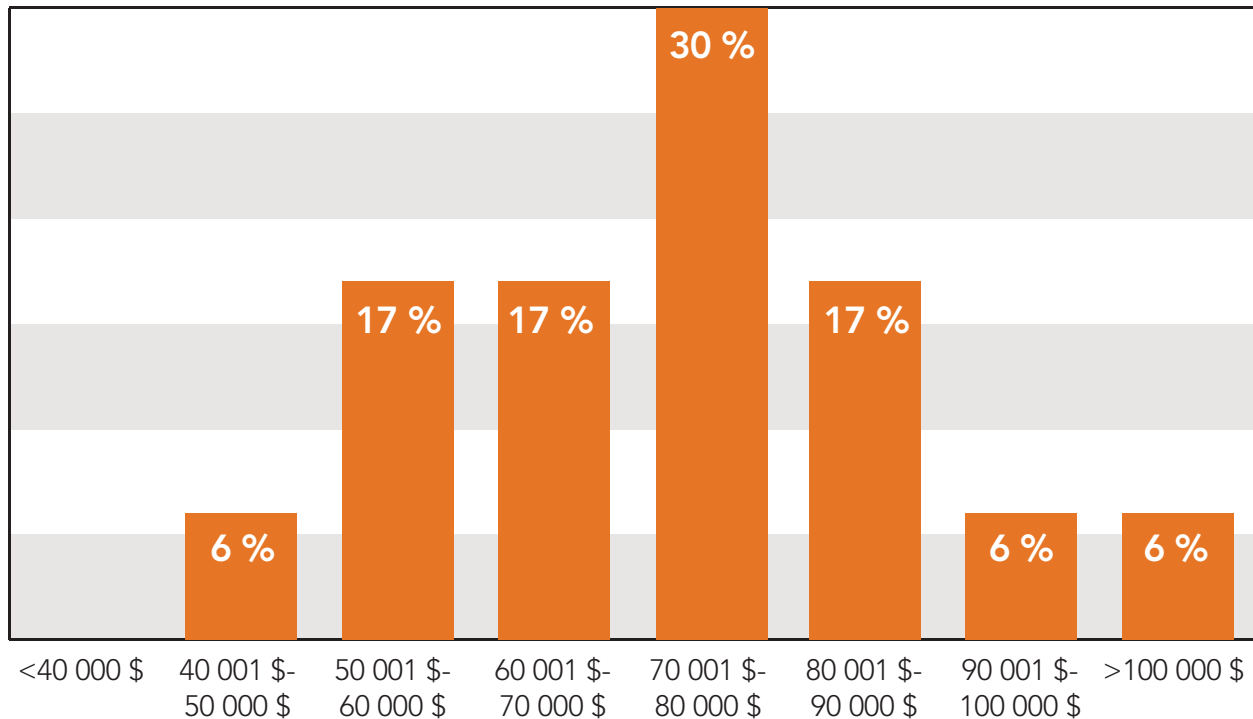
Le poste d'adjointe de direction de DG est généralement non-syndiqué, de sorte que la plupart des municipalités ont plus de marge de négociation en matière de rémunération globale pour attirer, embaucher et retenir des personnes qualifiées.

### Rémunération

Comme indiqué dans la [trousse d'outils de gestion des ressources humaines de L'ACAM](#), plusieurs facteurs internes et externes influencent la rémunération. La plupart des associations provinciales et territoriales réalisent périodiquement des sondages sur les salaires. Vous pouvez donc vérifier auprès des associations municipales locales si un tel sondage a été réalisé récemment. Les statistiques sur le marché du travail peuvent aussi faire partie de votre boîte à outils si votre candidature est retenue. De plus, vous devriez toujours effectuer votre propre recherche sur la rémunération dans le secteur avant de postuler, afin d'avoir une bonne idée de la fourchette de rémunération, comme indiqué ci-dessus.

Les résultats du sondage indiquent que 30 % des adjointes de direction qui ont répondu perçoivent un **salaires entre 70 000 \$ et 80 000 \$**; 17 % entre 50 000 \$ et 60 000 \$; 17 % entre 60 000 \$ et 70 000 \$; 17 % entre 80 000 \$ et 90 000 \$; 6 % entre 40 000 \$ et 50 000 \$; 6 % entre 90 000 \$ et 100 000 \$ et 6 % supérieur à 100 000 \$.

## Q6. Dans quelle fourchette votre salaire se situe-t-il?



### Études de cas : on vous propose le poste, mais le salaire n'est pas à la hauteur de vos attentes.

Avec le recul, je regrette de ne pas avoir essayé de négocier lorsque j'ai accepté l'offre d'emploi. À l'époque, je ne savais pas trop comment aborder ce sujet avec la personne responsable de l'embauche.

En fait, j'aurais dû gérer cette situation différemment. Il aurait été préférable que je réalise une étude de marché sur la rémunération dans le secteur et que je demande à la personne responsable de l'embauche s'il y avait une marge de manœuvre concernant le salaire initial ou la rémunération globale, p. ex. des avantages non salariaux comme des vacances supplémentaires. Je me serais concentrée sur les faits et j'aurais souligné mon expérience et mes qualifications, en m'efforçant de mettre en valeur ce que je pourrais apporter à l'organisation. Une tactique de négociation doit être basée uniquement sur des faits et non sur des émotions.

Après la discussion, vous pourrez alors peser le pour et le contre et prendre une décision.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## Vacances

Les congés sont importants pour faire le plein d'énergie et maintenir un juste équilibre travail-vie personnelle. La plupart des municipalités ont une politique de vacances. **La trousse de gestion des ressources humaines de l'ACAM** révèle qu'en général, les congés annuels sont basés sur les années de service et le nombre de jours payés augmente à certains stades d'ancienneté. Les droits découlant des normes du travail varient selon la province ou le territoire. Vous devez donc consulter les normes du travail de votre province pour vous assurer que les droits minimums sont respectés. Voici un exemple de grille de vacances basée sur les années de service :

Années de service	Taux de cumul mensuel/Jours de vacances	
Durant la première année	0,83 jour par mois/10 jours par an	2 semaines
Après 1 an de service	1,25 jour par mois/15 jours par an	3 semaines
Après 5 ans de service	1,66 jour par mois/20 jours par an	4 semaines
Après 10 ans de service	2,08 jours par mois/25 jours par an	5 semaines

Il est possible que vous quittiez un poste où vous aviez droit à quatre semaines de vacances et que les vacances de début de carrière à la municipalité soient de deux semaines seulement. Ce point peut faire l'objet d'une négociation, en dehors du salaire.

## Avantages sociaux

Les avantages sociaux méritent une attention spéciale lors de l'examen d'une proposition de rémunération globale.

La plupart des municipalités proposent un régime d'assurance maladie complémentaire auquel vous pouvez adhérer. Votre ensemble d'avantages sociaux pourrait notamment comprendre les prestations suivantes :

- Soins dentaires
- Médicaments sur ordonnance
- Soins de la vue
- Soins de santé
- Compte gestion-santé
- Massages / chiropratique / naturopathie...
- Assurance vie
- Décès accidentel et mutilation
- Programme d'aide aux employés (PAE)

Il est possible que certaines petites municipalités ne puissent pas vous offrir un programme complet d'avantages sociaux. En conséquence, si vous êtes dans cette situation, vous devez vous assurer de toucher un petit extra permettant de payer une assurance maladie complémentaire pour vous et votre famille.

## Prestations de retraite

Les prestations de retraite peuvent varier considérablement selon la province ou le territoire. Si vous venez d'une autre municipalité ou d'une entreprise privée, vous devriez vérifier la transférabilité de vos prestations de retraite actuelles et futures, ce qui pourrait influencer considérablement vos projets de retraite. Il est donc recommandé d'examiner la question avec un actuaire et votre propre comptable ou conseiller financier.



## Adhésion à des associations professionnelles

Si le perfectionnement professionnel est capital pour votre cheminement de carrière, il est tout aussi important d'être membre d'associations professionnelles. Les associations professionnelles ne sont pas seulement bénéfiques pour votre carrière, car elles peuvent aussi vous ouvrir des réseaux pour vous aider à résoudre des problèmes et des situations dans votre municipalité.

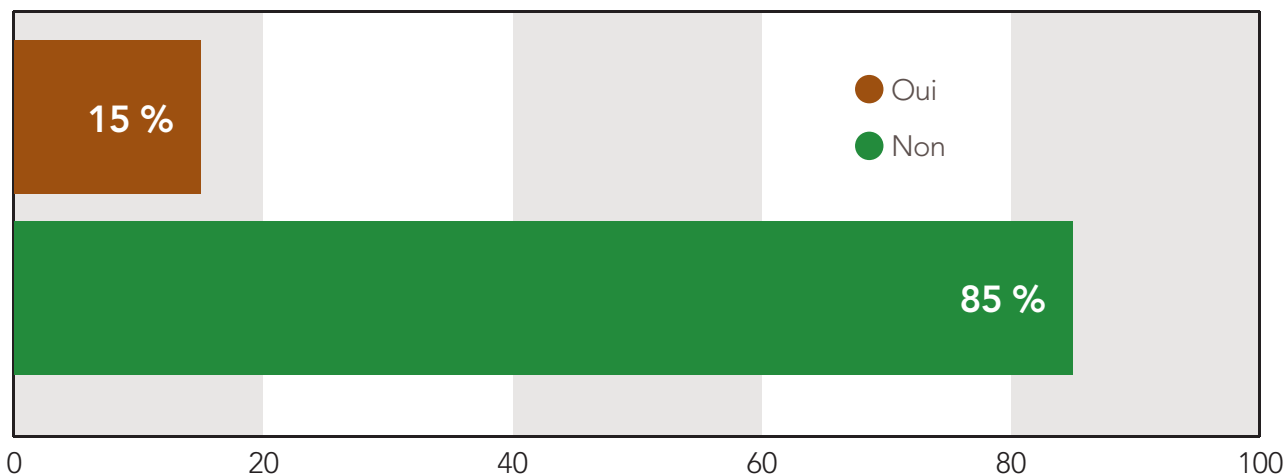
N'oubliez pas de faire figurer les frais d'adhésion à toute association administrative professionnelle dans votre contrat ou votre lettre d'offre.



### Le saviez-vous

Seulement quinze (15 %) des personnes ayant répondu au sondage sont actuellement membres d'une association d'adjointes de direction. Certaines sont membres de l'Association des professionnels du Canada et d'autres organisations municipales comme l'Association des secrétaires et trésoriers municipaux de l'Ontario, l'Alberta Municipal Clerks Association, la Manitoba Municipal Administrators Association et l'Association des administrateurs municipaux du Nouveau-Brunswick.

## Q12. Êtes-vous membre d'une association d'adjointes de direction?

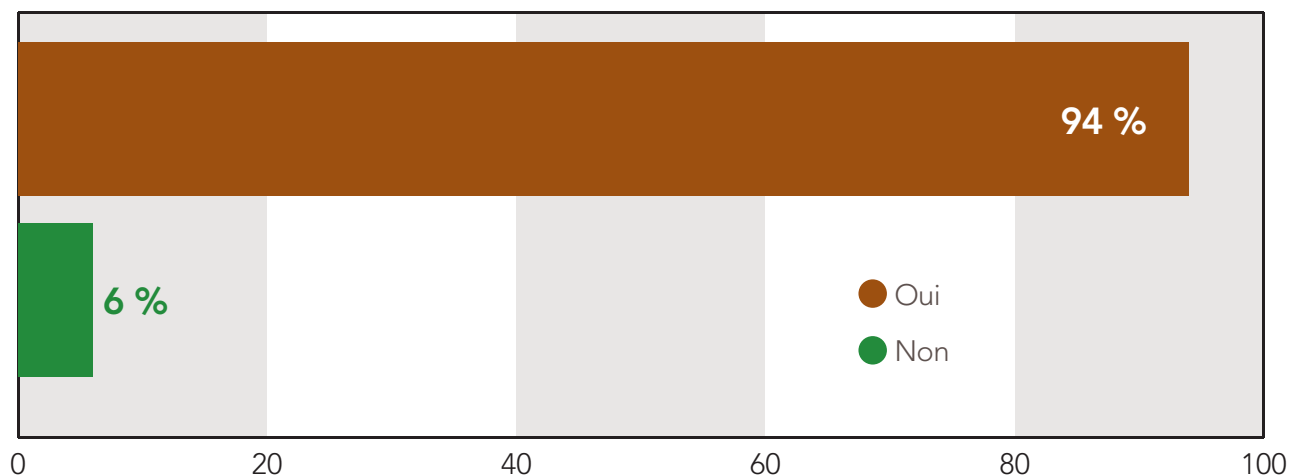


## Perfectionnement professionnel

Le poste d'adjointe de direction de DG est de nature très dynamique, ce qui signifie qu'il faut savoir progresser, apprendre et acquérir de nouvelles compétences pour servir efficacement son patron et l'organisation. Lorsqu'une formation interne est organisée sur de nouveaux logiciels de la municipalité, l'adjointe de direction devrait être parmi les premiers salariés formés afin de pouvoir aider son ou sa DG et ses collègues de travail.

Quatre-vingt-quatorze pour cent (94 %) des répondants au sondage des DG ont indiqué qu'ils accordent chaque année un budget de formation à leur adjointe de direction. Les budgets annuels de formation mentionnés variaient de 600 \$ à 10 000 \$, pour une moyenne de 3 000 \$.

### Q8. Prévoyez-vous un budget de formation pour votre adjointe de direction afin qu'elle puisse se perfectionner chaque année?



Vous devez inclure un article dans votre lettre d'offre/contrat pour le perfectionnement professionnel, couvrant notamment les conférences et la formation continue, afin de vous assurer que ce point figure dans le budget annuel.

## Études de cas : j'aimerais assister à une conférence qui serait vraiment utile pour développer mes compétences en tant qu'adjointe de direction, mais on me dit qu'il n'y a pas de budget.

Plusieurs adjointes de direction gèrent le ou les budgets de bureau de leur équipe, y compris ceux du DG, du maire, du directeur financier et d'autres gestionnaires supérieurs. Parfois, si elles ne sont pas personnellement responsables du budget du bureau, elles gèrent les inscriptions aux conférences, les cotisations aux associations, les abonnements annuels et les budgets de voyage lorsqu'elles planifient le calendrier annuel de l'équipe.

Il n'est pas rare que des adjointes de direction tombent sur une activité qui leur conviendrait parfaitement, comme une conférence hors province, une formation virtuelle ou un cours en personne qui serait extrêmement instructif et qui les aiderait à développer leurs compétences, mais elles découvrent alors qu'aucun financement n'est disponible.

Des bilans éclairés réguliers, un processus de gestion du rendement et des réunions régulières avec le DG ou un autre superviseur auraient pu éviter ce scénario. Une assistante de direction doit prendre le temps de formuler ses objectifs et ses buts pour l'année à venir. Avec un peu de recherche et de planification, sa liste de souhaits pourra ensuite être mise en œuvre et une formation supplémentaire « en fonction du coût » pourra être discutée.

L'adjointe de direction pourrait également présenter un bref résumé des objectifs et des résultats qui découleraient de sa participation à une conférence particulière, en indiquant le détail des coûts et des dépenses. Le DG pourra ensuite revoir le budget de son bureau et si le montant nécessaire ne peut pas être financé directement par ce budget, il pourra présenter une demande au service des finances.

Je crois que ce qu'il faut retenir ici, c'est la planification. L'adjointe de direction et le ou la DG doivent se concerter pour que leur vision respective, les budgets et les plans fassent l'objet de discussions dès le début. Cette nouvelle trousse d'outils de l'ACAM permettra également à l'adjointe de direction d'avoir en main des outils pour planifier son perfectionnement, afin que le ou la DG puisse établir des objectifs budgétaires clairs en début d'année et s'assurer que des fonds sont mis de côté pour tous ses subordonnés directs, sans oublier le personnel de soutien administratif.

« De nombreuses adjointes de direction se sentent seules sur leur parcours de perfectionnement et aimeraient avoir un budget annuel de formation. Elles recherchent aussi des occasions de réseauter avec des collègues de leur province ou territoire, voire de tout le pays. D'autres aiment également développer de nouvelles compétences sur le lieu de travail au moyen de nouvelles tâches, de formations internes ou d'un programme d'accompagnement et de mentorat. L'apprentissage améliore les résultats dans l'emploi actuel et constitue une bonne préparation pour l'avenir. Les adjointes de direction auxquelles on offre les bonnes ressources aux bons endroits sont mieux outillées pour réussir. »

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## Compétences de négociation de contrats

Lorsque votre candidature est retenue pour un poste d'adjointe de direction, vous devez d'abord examiner la lettre d'offre en tenant compte des éléments susmentionnés, puis entamer des négociations avec votre DG ou son représentant au sein du Service des ressources humaines. Si certaines personnes s'intéressent principalement aux aspects monétaires, d'autres attachent beaucoup d'importance aux congés ou encore aux avantages sociaux. Une bonne connaissance de vos valeurs et de vos intérêts vous aidera à aborder votre négociation avec une idée des domaines où vous pourriez faire des concessions et des points qui vous tiennent vraiment à cœur. Lorsque vous négociez, il est important de jouer franc jeu.

Dès lors que vous décidez d'accepter le poste d'adjointe de direction, il est important que vous ayez la confiance nécessaire pour ne pas vous contenter de moins que ce que vous estimez être juste au vu de votre valeur, tout en veillant à ce que les négociations se déroulent dans un cadre respectueux.

**La trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM** (section Rémunération et avantages sociaux) souligne que la surrémunération d'un(e) employé(e) est une situation difficile pour une municipalité, tant sur le plan financier que sur celui des principes. Tout d'abord, la rémunération d'employés au-delà de leur échelle salariale peut avoir un impact sur le budget des salaires, ce qui peut empêcher d'accorder des augmentations appropriées à d'autres employés ou d'embaucher de nouvelles ressources nécessaires. Deuxièmement, il se peut que l'employeur ne respecte pas sa propre philosophie de rémunération ou ses obligations légales. Les salaires supérieurs au maximum de l'échelle salariale convenue entraîneront inévitablement des inégalités internes et risquent de susciter de l'insatisfaction parmi les autres employés. Enfin, en tant qu'organisme du secteur public, les municipalités doivent faire preuve de transparence et comprendre les risques associés au versement de salaires supérieurs au maximum de l'échelle salariale convenue, qui peuvent nuire à leur réputation auprès de la population et à la motivation générale des employés.

Voici quelques conseils pour négocier, en supposant que vous connaissiez la fourchette salariale en vigueur lorsque vous avez postulé :

- **Autoévaluation.** Évaluez vos qualifications et votre expérience et faites-vous une idée de votre valeur dès le début. Présentez-vous avec confiance et vous vous sentirez automatiquement plus forte.
- **Aucune offre n'est vraiment finale.** Gardez à l'esprit que la première offre n'est jamais finale et que vous avez le droit de négocier si vous estimez que vous valez plus. Vous pouvez toujours demander un délai supplémentaire pour prendre votre décision.
- **Ne vous sentez pas obligée de négocier juste par principe.** Si la première offre vous satisfait, ne négociez pas uniquement par principe.
- **Choisissez une fourchette plutôt qu'un montant précis.** Si la rémunération ne vous convient pas, choisissez une fourchette plutôt qu'un montant précis (et visez plus haut dans la limite du raisonnable), mais sachez aussi quand il faut arrêter de négocier. Comme indiqué ci-dessus, vous devriez également effectuer votre propre recherche sur la rémunération dans le secteur.
- **Cherchez à connaître les dessous de l'offre de votre employeur.** Cherchez à connaître les dessous de l'offre de la municipalité et ses contraintes, car certaines sont basées sur des postes syndiqués alors que la plupart du temps, le poste d'adjointe de direction n'est pas syndiqué. Si vous savez que la municipalité ne négociera pas sur le salaire, concentrez-vous sur d'autres aspects de l'offre, tels que des vacances supplémentaires, des horaires flexibles, etc.
- **Discutez de toutes les facettes de la rémunération.** Négociez plusieurs points simultanément comme un tout au lieu de point par point.
- **Enthousiasme.** Montrez toujours de l'enthousiasme durant les négociations, tout en soulignant vos compétences et votre expertise. C'est la deuxième impression que votre employeur aura de vous, alors conservez toujours une attitude professionnelle.

## Conseils pour réussir ses premières journées de travail

Supposons que la lettre d'offre finale ait été signée et que votre premier jour en tant que nouvelle adjointe de direction soit arrivé. Vous êtes naturellement nerveuse, anxieuse et probablement un peu intimidée, mais aussi très emballée et vous voulez faire bonne impression. Les premiers jours de travail dans un nouveau poste sont généralement les plus importants.

Vous devez arriver tôt et vous renseigner sur le code vestimentaire avant de commencer. Il est important de vous habiller selon les normes du bureau et d'afficher autant de professionnalisme que lors de votre entretien d'embauche.

Bien que le processus d'intégration puisse être accablant, il est important que vous ne soyez pas timide et que vous exprimiez votre vision à votre patron pour commencer sur la même longueur d'onde. Dites-lui aussi ce qui vous motive et ce qui vous intéresse le plus. Votre patron saura ainsi comment vous diriger.

Il est recommandé de rencontrer votre DG dès votre premier jour afin d'établir clairement votre rôle et vos responsabilités, de discuter de son style de leadership et de ses attentes et, surtout, de la façon dont vous pouvez lui faciliter la vie. Vous pouvez vous référer au chapitre des présentes intitulé « **Conseils pour s'adapter à un nouveau leadership** » ainsi qu'à la liste de conseils ci-dessous. Préparez-vous bien à cette première réunion et respectez le temps de votre patron. Pour donner une certaine structure à la réunion, vous pouvez également créer un ordre du jour que vous lui enverrez un peu avant (indiquant les questions que vous souhaitez poser).

- **Apprenez à connaître votre patron et établissez une bonne relation.** Même si vous avez hâte de commencer à discuter de sujets liés au travail, prenez le temps de faire connaissance avec votre patron en lui posant des questions et en lui parlant de vous. Il est important d'apprendre à se connaître en tant que personnes ayant une vie et des intérêts en dehors du travail.
- **Ayez une approche positive.** Partez du bon pied et efforcez-vous de communiquer en toute franchise. Faites-lui rapidement sentir que vous voulez faire partie de la nouvelle équipe et agissez en conséquence. Pour manifester votre attitude positive, demandez à votre patron comment vous pouvez lui être utile ainsi qu'à l'équipe et à l'organisation.
- **Cherchez à connaître ses attentes et son style de leadership.** Demandez-lui quelles sont ses priorités et sur quoi vous devez vous concentrer au début. Posez-lui des questions simples : « Que puis-je faire pour faciliter votre travail? », « Que dois-je savoir sur votre style de leadership? », « Sur quoi dois-je me concentrer et que dois-je apprendre au cours de mes 100 premiers jours? ». Vous voulez sortir de cette réunion en sachant ce que l'on attend de vous dans votre nouveau poste, alors posez les questions nécessaires pour que tout soit clair. La connaissance de son style de leadership vous aidera à vous adapter rapidement et à gagner sa confiance et son respect dès le début.
- **Posez des questions sur le plan stratégique et les priorités du conseil.** Il est important que vous soyez au courant du plan stratégique de l'organisation et de toutes les priorités qui ont été fixées par le conseil pour les douze prochains mois. En général, les objectifs de votre DG sont liés à ces documents, de même que ses obligations de résultat. Vous voudrez donc en connaître les détails dès le premier jour.
- **Posez des questions sur la dynamique du conseil.** Il est essentiel pour vous de connaître la dynamique et les motivations politiques du maire et du conseil, mais aussi leurs relations avec votre DG et l'équipe de direction supérieure.
- **Posez des questions sur l'équipe de direction supérieure.** Demandez à votre DG de passer en revue l'organigramme de la municipalité afin que vous puissiez vous familiariser avec les noms et les relations de l'équipe avec les dirigeants que vous devez connaître.



- **Établissez des moments pour des bilans éclairés dès le début.** Les jours passeront rapidement, tout comme les semaines et les mois. Si vous n’y prenez pas garde, votre patron et vous aurez de la difficulté à trouver un moment de calme pour discuter de votre rendement. Lors de cette première rencontre, établissez des moments pour des bilans éclairés réguliers qui vous permettront d’avoir des rencontres individuelles pour discuter en toute franchise de votre rendement, pour obtenir des commentaires constructifs et pour recevoir des conseils. Profitez de l’occasion pour demander si vous ferez l’objet d’une évaluation de rendement annuelle ou trimestrielle, mais aussi pour dire à votre patron comment vous aimeriez savoir ce qu’il pense de votre travail.
- **Communiquez régulièrement.** Établissez un processus pour savoir comment votre DG souhaite communiquer sur les affaires courantes et les dossiers urgents. Devez-vous communiquer par courriel ou verbalement? Pouvez-vous formuler des commentaires constructifs?
- **Discutez de l’avenir.** C’est le moment de parler de vos objectifs de développement personnel et professionnel et de ce que vous envisagez pour votre carrière à long terme. Vous pouvez ainsi montrer votre motivation et votre désir de réussir.
- **Assistez aux réunions des services.** Faites-vous inviter aux réunions des services. Votre présence à ces réunions vous donnera non seulement l’occasion d’établir des contacts, mais aussi un aperçu des initiatives entreprises dans l’ensemble de l’organisation (les plans de travail, les projets, les progrès prévus, etc.). Vous serez également mieux en mesure de tenir votre DG au courant de l’évolution des projets les plus importants de chaque service. Vous pourrez renseigner correctement votre DG qui fera ensuite en sorte que le maire et les conseillers soient informés en temps voulu. C’est un bon exemple de collaboration proactive. En sachant ce qui vous attend, vous pouvez vous préparer, vous et votre DG.
- **Assistez régulièrement aux réunions du conseil et des comités en tant qu’observatrice.** Votre présence aux réunions du conseil et des comités vous permettra de mieux connaître les dossiers traités par le conseil et, par conséquent, par votre patron et votre équipe. Si les réunions du Comité consultatif d’urbanisme sont diffusées en direct sur le Web, vous pouvez également les suivre, afin de rester au courant des projets qui se profilent à l’horizon.

Au fur et à mesure que vous développerez une routine et que vous vous familiariserez avec vos activités quotidiennes, vous mettrez sans doute en place des procédures standards, des modèles et des listes de contrôle. Vous voudrez également définir certaines normes et attentes professionnelles afin de ne pas sacrifier la qualité au nom de l’efficacité dans cet environnement au rythme effréné. L’image que vous présentez lors de votre première journée et votre façon d’interagir avec votre entourage constituent des reflets directs de votre DG. Il est toujours prudent de pécher par excès de prudence sans craindre d’être trop formelle dans votre poste.

N’oubliez pas qu’il vous faudra un certain temps pour apprendre à connaître votre DG et sa personnalité, alors faites preuve de patience. Après quelques semaines de travail, demandez à votre patron comment vous vous en sortez et obtenez rapidement un premier avis. Ces commentaires vous seront utiles à tous les deux.

Si vous êtes actuellement adjointe de direction d’un ou d’une DG et que vous n’avez jamais eu les discussions décrites ci-dessus sur les attentes et les communications, il serait bon que vous organisiez une réunion pour en parler le plus rapidement possible. **Il ne faut jamais sous-estimer l’importance de communiquer régulièrement, quelle que soit votre ancienneté à votre poste.**

# Conseils pour remplir vos évaluation de rendement

L'ACAM a produit une **trousse d'outils d'évaluation du rendement** pour aider le maire et le conseil à évaluer le rendement de leur DG, mais votre évaluation de rendement par votre DG est tout aussi importante. Les évaluations de rendement témoignent de la perception de la qualité de votre travail en tant qu'adjointe de direction. Cette évaluation doit idéalement faire partie d'un « processus continu ne se limitant pas à un événement annuel ».

Une évaluation de rendement écrite constitue une excellente occasion de renforcer la communication entre le ou la DG et son adjointe de direction. Elle donne également à l'adjointe de direction l'occasion de discuter des défis auxquels elle est confrontée et de définir des objectifs et des aspirations professionnelles pour ensuite élaborer un plan d'action.

Les journées sont très chargées dans un bureau de DG et il arrive que des tâches comme l'évaluation du rendement prennent du retard, mais il est important de réserver du temps dans vos deux agendas pour des conversations régulières ou des « bilans éclairés ». **On ne saurait trop insister sur ce point.** L'établissement d'une relation de travail solide et respectueuse servira les intérêts de chacun et évitera les surprises en cours d'année.



**CONSEIL :** Organisez des évaluations trimestrielles donnant une approche plus formelle aux « bilans éclairés » afin de pouvoir modifier certaines choses en cours de route, surtout si vous êtes nouvelle dans votre poste. Les évaluations de rendement ne sont pas censées être négatives. Elles doivent plutôt servir à améliorer la communication et votre relation avec votre DG.

Ce [modèle d'évaluation du rendement](#) à remplir par le patron et l'employé peut être utilisé lors de vos réunions trimestrielles ou annuelles.

La [trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM](#) comporte également un chapitre sur la gestion du rendement que vous pourriez lire avant votre évaluation.

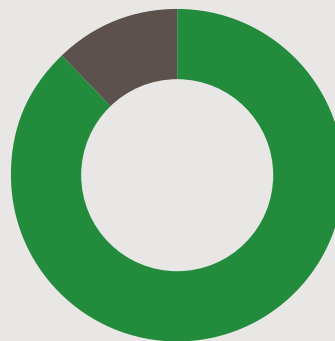


## Le saviez-vous?

Les réponses au sondage ont été extrêmement positives.



77 % des adjointes de direction ont reçu une évaluation annuelle.



88 % des DG ont reçu une évaluation annuelle.

*« Assurez-vous de recevoir une évaluation annuelle afin de voir où sont vos faiblesses et d'améliorer les points sur lesquels le DG vous suggère de travailler en tant qu'adjointe de direction. »*

*- Une adjointe de direction*

# Comment élaborer un plan de remplacement/relève pour le bureau

Vous êtes-vous déjà sentie coupable de prendre des vacances ou de ne **pas** prendre de vacances parce que vous n'aviez personne pour vous remplacer au bureau? Avez-vous déjà été face à des circonstances imprévues vous obligeant à vous absenter du bureau? Vous devez avoir « une personne de confiance » que vous pouvez appeler à l'improviste pour vous remplacer.

Il est important que vous puissiez vous éloigner du travail, vous déconnecter et vous désengager pour faire le plein d'énergie et récupérer des pressions et du stress d'un travail très prenant.

Il est toujours bon d'avoir quelqu'un pouvant vous remplacer au bureau durant vos vacances ou en cas de maladie. Lorsque vous entrez en fonction, ou au début de chaque année, discutez de vos projets de vacances avec votre patron pour qu'il soit bien entendu que votre absence devra être couverte par quelqu'un. Mais il ne faut pas se voiler la face, c'est à vous qu'il incombe de trouver votre remplaçante, sinon rien ne sera fait. En revanche, il est important que votre patron approuve la personne que vous recommandez, laquelle doit aussi bien savoir tenir votre rôle en votre absence.







Étant donné que le poste d'adjointe de direction est généralement non-syndiqué, il faut trouver une autre personne dans l'organisation qui n'est pas non plus syndiquée et à qui vous pouvez faire confiance pour la confidentialité et les autres fonctions du poste. Vous devriez également envisager une « rémunération de suppléance » pour cette personne si elle effectue 100 % de votre travail pendant votre absence et que son salaire est inférieur au vôtre. Pour vous remplacer, vous pouvez peut-être chercher au bureau du maire ou du secrétariat municipal et parmi les autres adjointes de direction de cadres de l'organisation. Vous pouvez dire à votre collègue qu'en vous remplaçant, elle pourra acquérir de l'expérience dans un autre domaine de l'organisation.

**Une bonne préparation rend les vacances plus agréables pour tout le monde.** Compte tenu des nombreuses affaires en cours au bureau de tous les DG, vous avez probablement plusieurs choses à organiser avant de partir en vacances afin que tout se passe bien pour votre patron. Vous devez vous occuper de former la personne qui vous remplacera, la renseigner sur les préférences de votre patron, sur le fonctionnement du bureau et sur les procédures ainsi que sur les attentes envers son travail en votre absence. Si possible, vous devriez préparer des fiches détaillées pour certaines des tâches devant être accomplies régulièrement. Si possible, vous devriez préparer des fiches détaillées pour certaines des tâches devant être accomplies régulièrement.

Bien que cela puisse sembler évident, il ne faut pas oublier l'une des dernières tâches importantes avant les vacances : enregistrer un message approprié sur votre boîte vocale et composer un message approprié pour votre adresse courriel. Ces messages doivent être explicites quant aux personnes à contacter pendant votre absence, car il est important que le maire, les membres du conseil, le personnel et les citoyens puissent joindre le DG pendant cette période et que le bureau continue de fonctionner normalement.

Nous vous recommandons également d'établir à l'avance une liste de tâches de préparation des vacances afin d'éviter une interruption forcée de votre repos bien mérité. Le modèle ci-dessous pourrait constituer un bon point de départ.

### Exemple de liste de tâches de préparation aux vacances d'une adjointe de direction

 <p><b>Passez en revue toutes vos affaires en cours.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essayez de clore tout ce qui peut être terminé avant votre départ et de lire tous les courriels reçus.</li> <li>• Réduisez le plus possible le nombre de vos courriels non lus.</li> </ul>
 <p><b>Laissez-vous un aide-mémoire.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précisez ce que vous avez délégué et à qui, ce que vous avez terminé, ce que vous n'avez pas terminé et ce qui nécessitera une action immédiate à votre retour.</li> <li>• Dressez la liste de toutes les tâches à accomplir. Toutes ces informations sont probablement fraîches dans votre esprit, mais une semaine ou deux d'absence peuvent embrouiller la mémoire.</li> </ul>
 <p><b>Assurez-vous que l'agenda de votre DG est en ordre avant votre départ.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurez-vous que l'agenda de votre DG est à jour, que tous les documents des réunions sont bien classés et faciles à trouver.</li> <li>• Assurez-vous que votre remplaçante déléguée disposera des autorisations pour effectuer les modifications nécessaires.</li> </ul>
 <p><b>Organisez une réunion de remplacement de vacances avec votre remplaçante.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettez-la au courant des projets et des activités en cours.</li> <li>• Prévoyez une réunion à votre retour pour faire le point sur tout ce qui s'est passé en votre absence. Vous pourrez en profiter pour discuter des éléments nouveaux qui nécessitent une attention immédiate.</li> </ul>
 <p><b>Configurez un message d'absence.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce message doit remercier l'expéditeur de vous avoir contacté et indiquer la date de votre départ et celle de votre retour. Incluez les coordonnées de personnes-ressources que les expéditeurs peuvent contacter s'ils ont besoin d'une assistance immédiate.</li> </ul>
 <p><b>Donnez votre numéro de cellulaire personnel à votre DG et à votre remplaçante.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cas où il y aurait une urgence et qu'il serait nécessaire de vous contacter.</li> </ul>



Il est également important pour vous d'aider votre DG avant ses vacances ou d'autres périodes d'absence du bureau concernant toutes les choses qu'il doit faire. Vous trouverez ci-dessous une liste de tâches à laquelle vous et votre DG pourrez vous référer pour ne rien oublier et être au courant de toutes les affaires en cours.

### Exemple de liste de tâches de préparation aux vacances de votre DG

<p>✓ <b>Prévenez toute l'équipe de direction supérieure suffisamment à l'avance.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informez l'équipe de l'absence de votre DG deux semaines à l'avance.</li> <li>• Chacun et chacune pourra ainsi reprogrammer des réunions et des tâches et envoyer à l'avance les documents qui peuvent l'être.</li> </ul>
<p>✓ <b>Programmez les vacances de votre DG sur son agenda personnel afin que ces journées soient bloquées.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous éviterez ainsi que des réunions et des appels soient programmés pendant ses jours d'absence.</li> </ul>
<p>✓ <b>Débarrassez-vous des tâches en retard.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aidez votre DG à terminer un maximum de tâches en cours et planifiez quand seront terminées les tâches restantes.</li> <li>• Idéalement, essayez de terminer ces tâches à l'avance.</li> </ul>
<p>✓ <b>Organisez une réunion de remplacement de vacances avec la personne qui prendra le relais de votre DG.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparez un résumé de ce qui a été fait et de ce qui doit être fait. Pensez aussi aux réunions auxquelles il faudra assister en l'absence du DG.</li> </ul>
<p>✓ <b>Déterminez qui aura le numéro de cellulaire et les coordonnées de l'hôtel de votre DG.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les urgences (éventuellement son adjointe de direction).</li> </ul>
<p>✓ <b>Configurez un message d'absence automatique pour répondre aux courriels.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le courriel de réponse automatique doit indiquer la durée de l'absence de votre DG, la date de son retour au bureau ainsi que les coordonnées de la personne qui assure l'intérim et les vôtres.</li> </ul>
<p>✓ <b>Organisez d'avance une réunion de bilan de vacances avec la personne qui prendra le relais de votre DG.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son remplaçant ou sa remplaçante pourra alors résumer ce qui s'est passé en l'absence de votre DG.</li> </ul>

*« Je tiens à utiliser les vacances auxquelles j'ai droit, sans m'excuser. Le travail sera toujours là. Je m'assure par ailleurs d'avoir formé une personne compétente pour me remplacer pendant mon absence, afin de réduire le stress au minimum. »*

*Une adjointe de direction*

*« La partie la plus difficile du métier d'adjointe de direction est de devoir remplacer de facto le DG en son absence sans avoir connaissance de toutes les informations nécessaires. Il est difficile d'assurer un remplacement sans accros lorsque la communication laisse à désirer. »*

*Une adjointe de direction*

## Étude de cas : je n'ai pas pris de vacances pendant des années parce que je me sentais coupable

Pour moi, prendre des vacances occasionnait un surplus de travail que je jugeais exagéré, auquel s'ajoutait un sentiment de culpabilité. Je ne voulais pas affronter la charge de travail qui m'attendait pour préparer mes vacances et j'avais peur de trouver à mon retour une montagne de dossiers et de courriels ainsi que de manquer des choses importantes en mon absence. Et lorsque je prenais des vacances, je réussissais quand même à travailler ou à penser au travail. Avec toutes les technologies disponibles, on pourrait croire qu'il est plus facile que jamais de prendre des congés, mais elles sont des instruments du diable, car vous pouvez désormais vous connecter de n'importe où. J'ai vraiment beaucoup d'admiration et de respect pour ces adjointes de direction qui ont su créer ces limites et s'occuper de la personne la plus importante : leur propre personne.

Au cours de mes vingt-sept ans de carrière à la Ville de Fredericton, j'ai récemment démissionné de mon poste d'administratrice de bureau pour le directeur général et le maire. J'avais six mois de vacances non utilisées que j'avais accumulés au fil des ans. C'est la moitié d'une année, soit 180 jours. Heureusement, mon patron n'était pas du genre à vous dire : « soit vous prenez vos vacances soit elles vous passent sous le nez ».

Comment peut-on arriver à prendre du recul par rapport à un travail que l'on aime, se déconnecter, se détendre et laisser une autre personne extrêmement compétente s'occuper de tout en votre absence? Comment faire pour que le travail cesse de diriger toute votre vie? Pourquoi l'idée de prendre des vacances me donnait l'impression que mon entourage me jugerait paresseuse? J'avais une excellente remplaçante au bureau du secrétaire municipal, mais je n'ai jamais voulu déranger quelqu'un d'autre pour faire mon travail qui représentait une charge énorme. J'ai toujours eu de la difficulté à demander de l'aide.

Mes pires ennemis étaient ma personnalité de type A, mon perfectionnisme, mon sens de l'éducation et la peur de décevoir ceux pour qui je travaillais. Mes patrons ne m'ont jamais fait sentir que je ne pouvais pas quitter mon bureau ou prendre des vacances. En fait, c'est quelque chose qu'ils ont toujours encouragé et ils montraient leur appréciation pour mon dévouement quotidien. Je craignais que les autres membres de mon équipe n'aient pas ce dont ils avaient besoin, que le public ne soit pas servi comme il se doit, qu'un appel téléphonique ou un courriel ne soit pas retourné dans l'heure, que la réputation de notre bureau baisse, etc. si je n'étais pas là pour répondre au téléphone, rédiger une lettre ou un discours, offrir un accueil chaleureux et m'assurer que tout se passe bien.

Nous connaissons tous les bénéfices de s'éloigner du travail pour la santé physique et mentale, nous savons que les personnes qui prennent des vacances sont moins stressées, mais pour moi, l'idée des vacances me causait de l'anxiété. Même si je travaillais parfois 18 heures par jour, j'intégrais toujours des séances d'entraînement ou de yoga et c'est ainsi que je suis restée résiliente et positive pour continuer sans relâche. Au moins, je m'accordais un peu de temps personnel chaque jour, mais ce n'est pas suffisant pour maintenir le rythme que j'ai connu pendant de nombreuses années.

Certains jours, je croyais être faite pour un emploi de 8 h 15 à 16 h 30 qui me permettrait de rentrer chez moi en sachant que j'avais terminé jusqu'au lendemain. Cependant, le rôle d'adjointe de direction était ma véritable vocation. Encore aujourd'hui, je ne regrette pas une seule minute de travail supplémentaire ni les vacances manquées, car j'aime à penser que j'ai été utile à l'organisation et à la population et que j'ai facilité la vie de mon patron.

J'ai toujours du mal à prendre des vacances dans mon rôle de directrice générale de l'ACAM, mais je dois continuellement me rappeler que la seule chose qui aura changé lorsque je prendrai un jour de vacances et que je me déconnecterai, c'est qu'il me restera un peu moins de temps à vivre sur cette planète qu'avant. Pour le reste, tout continuera à suivre son cours.

Cela étant dit, je vous conseille de planifier des vacances, d'en informer votre patron et d'organiser votre remplacement selon le plan de votre bureau. Ne demandez pas vos congés. Annoncez à votre patron et à votre équipe que vous prendrez des vacances. Annoncez à VOUS-MÊME que vous prendrez des vacances. Il arrive parfois, au bout du compte, qu'on se laisse prendre à son propre piège. Les vacances, c'est l'occasion de faire quelque chose pour son bien-être personnel, de prendre le temps de s'occuper de soi, de partir seule ou en famille ou tout simplement de s'éloigner de la routine quotidienne pour se rafraîchir l'esprit et le corps.

La prochaine fois que vous songerez à vous éloigner du bureau et à utiliser vos vacances bien méritées, faites-le. Ne pensez pas à ce dignitaire qui arrive au bureau, à ce citoyen qui appelle pour se plaindre et que vous voulez aider (vous n'aviez pas besoin d'entendre ses jérémiades de toute façon), aux échéances imminentes, etc. Vos vacances seront plus bénéfiques à votre santé que ce que vous pensez.

Je dois mettre en pratique ce que je prêche et j'admets que j'ai encore « des progrès à faire », mais je m'engage à m'améliorer. Namaste!

*Témoignage d'une adjointe de direction*

# Quel est le bon moment pour une promotion?

Est-il normal d'aimer son travail d'adjointe de direction et de ne pas vouloir être promue? Bien sûr que oui. Certaines adjointes de direction considèrent le poste comme un tremplin et souhaitent progresser dans l'organisation, tandis que d'autres s'y trouvent très bien et espèrent y rester jusqu'à leur retraite.

Et à vrai dire, il arrive même que vous ne soyez pas promue parce que vous êtes trop bonne dans votre poste actuel. Mais que devez-vous faire si votre patron vous encourage à toujours suivre plus de formations, à vous intéresser à d'autres secteurs de l'organisation et que vous n'y voyez aucun intérêt? Vous pouvez craindre de paraître ingrate, mais vous avez parfaitement le droit de refuser une promotion si vous pensez qu'elle ne vous convient pas. Vous devez préciser que vous adorez votre travail et peut-être accepter de discuter d'autres moyens d'évoluer qu'une promotion à un poste de gestionnaire. Nous savons tous qu'un poste de gestionnaire s'accompagne de responsabilités supplémentaires et d'un plus grand nombre d'heures passées au bureau, ce qui peut nuire à la conciliation entre le travail et la vie privée. Vous devriez d'ailleurs toujours prendre ce facteur en considération au moment de décider si c'est le bon moment pour une promotion dans votre parcours professionnel. Le facteur temps est aussi important dans votre vie personnelle que professionnelle. Faites ce qui est bon pour vous.

**Comment pouvez-vous savoir qu'il est temps de passer à autre chose?** En général, après trois à cinq ans dans un emploi sans promotion, il est possible d'établir un bilan de réussite sans subir les conséquences négatives d'une stagnation professionnelle. Vous saurez que vous êtes prête à passer à autre chose lorsqu'une occasion se présentera dans l'organisation et que ce poste vous intéressera personnellement et professionnellement.



## Étude de cas : mon patron me demande si je veux rester éternellement adjointe de direction,

Cette phrase n'a jamais été dite dans un contexte négatif (enfin, peut-être pas la première fois que je l'ai entendue). Mon directeur financier de l'époque a vu en moi quelque chose que je ne savais même pas que j'avais. Il m'a fait réfléchir, m'a poussée à aller plus loin et a vraiment cherché à l'intérieur de moi quels autres défis professionnels je pourrais relever. C'est un patron exemplaire.

À peu près à mi-chemin dans ma carrière d'adjointe de direction, le sujet a été abordé au cours d'une discussion sur le rendement. J'avais déjà réalisé quelques projets « en extra », j'avais appris de mes collègues et participé à de nombreuses initiatives. J'avais conscience que mon sens de l'analyse et mes compétences constituaient un atout. J'ai également veillé à ce que nos dirigeants soient formés et participent au moindre lancement d'un nouveau programme, d'un nouveau logiciel ou d'autres nouveautés dans l'organisation (j'avais même mis au point un espace de travail interne sécurisé pour nos jeunes dirigeants). Mon directeur financier a vu du potentiel dans mes présentations et dans mes interventions lors des réunions de l'équipe de direction. Il a aussi évidemment vu ma passion.

Ces événements et ces initiatives ont non seulement enrichi mon parcours, mais ils m'ont également fait remarquer au sein de l'entreprise et pas seulement en tant que secrétaire du directeur financier. Au cours des années suivantes, j'ai suivi les formations et le mentorat nécessaires pour être prête si un poste se libérait. Ce qu'il faut retenir, c'est que vous travaillez en équipe et que, lors de vos entretiens d'évaluation, vous discutez de vos objectifs et de vos visions. Certaines choses font simplement partie des fonctions de l'adjointe de direction, d'autres peuvent ouvrir de nouvelles portes.

C'est la possibilité d'avoir ces conversations en toute sécurité qui m'a permis d'évoluer à la fois comme adjointe de direction, puis en tant que conseillère stratégique. J'ai appris qu'il n'y avait rien de mal à avoir des objectifs et que je pouvais moi aussi avoir des choses à dire au sujet d'un projet ou d'une idée. De nombreuses adjointes de direction ont l'impression que leur voix ou leurs suggestions n'ont pas d'importance, car, malheureusement, on leur demande souvent de se taire lorsqu'elles s'expriment. Ça n'a jamais été mon cas.

Si vous envisagez de changer de carrière et de progresser, je vous conseille vivement de rester fidèle à vous-même et de tout mettre par écrit. Je griffonnais sur un bloc-notes les pensées et les idées qui me venaient à l'esprit, mon iPhone avait une fonction de note que je consacrais à la saisie de mes conversations « courageuses », de sorte que si une occasion se présentait, j'étais prête. Je répétais mes conversations devant un miroir, encore et encore dans l'intimité de ma demeure. Mon chien a d'ailleurs écouté plusieurs de mes propositions et je crois qu'il a toujours pensé que j'étais sur la bonne voie. Ce que je veux dire, c'est que plus vous vous préparez, plus vous faites de recherches et plus vous investissez en vous-même, plus vous vous sentirez bien dans votre peau et le résultat ne pourra être que positif pour vous et pour votre entourage.

De plus, si vous êtes face à la question « Voulez-vous rester éternellement adjointe de direction? » et que la première chose qui vous vient à l'esprit est « OUI, bien sûr que oui », alors ça aussi, c'est bien, car mon poste d'adjointe de direction fut le travail le plus gratifiant que j'aie jamais eu, particulièrement en raison du rôle positif qu'avais dans la vie des gens, ce qui me plaisait vraiment beaucoup.

*Témoignage d'une adjointe de direction*



# Les dix compétences essentielles d'une adjointe de direction de DG efficace

Derrière chaque DG performant se cache une adjointe de direction exceptionnelle. En tant que « gardienne du temple » et championne de la résolution des problèmes, vos responsabilités vont bien au-delà de quelques tâches de base. Vous faites l'impossible pour que votre DG et votre organisation réussissent. Vous êtes, pour ainsi dire, une extension de cette personne. Vous apprenez à connaître ses attentes, son style de travail et les petites choses qui lui facilitent la tâche.

D'après les commentaires des DG et des adjointes de direction qui ont répondu au sondage, voici les « dix compétences essentielles » d'une adjointe de direction efficace :

## 1 Excellente communicatrice.

D'excellentes compétences en communication et en service à la clientèle sont indispensables. Les adjointes de direction doivent communiquer avec une grande variété d'interlocuteurs, particulièrement le personnel, les élus et le public. Elles doivent être capables d'écrire et de parler clairement pour donner une image positive de leur DG et de la municipalité. Elles ont la finesse nécessaire pour saisir la différence entre une communication conversationnelle et le formalisme d'une relation professionnelle. Elles doivent également avoir une capacité d'écoute hors du commun. Elles sont attentives aux conversations au bureau, entre collègues et au sein des groupes de réseautage. Elles sont à l'écoute des tendances sur les médias sociaux et des nouvelles du secteur municipal et savent prendre le pouls de la population. Elles font même attention aux signaux non verbaux de leur patron et de leurs autres interlocuteurs et peuvent en déduire la meilleure approche à adopter.

## 2 Compétences organisationnelles et multitâches.

Une adjointe de direction de premier ordre peut transformer une journée de chaos en une machine bien huilée. Le rôle d'adjointe de direction se caractérise par un rythme rapide et une évolution constante, ce qui exige un solide sens de l'organisation, surtout lorsque plusieurs tâches doivent être hiérarchisées et que de nombreux délais doivent être respectés. Il est également indispensable qu'elle mette au point des systèmes organisationnels pour améliorer les processus. Elle doit être prête à réagir à tout moment lorsqu'un besoin urgent se présente, puis à reprendre la tâche précédente lorsque la crise est résolue. Il n'est pas rare que ces situations se présentent plusieurs fois par jour. Savoir accepter les interruptions et apprendre à faire plusieurs choses en même temps, c'est une compétence.

### 3 Gestion du temps.

Comment planifiez-vous une journée la plus productive possible? Il y a toujours des emplois du temps chargés à gérer et des délais à respecter, de sorte que la capacité de planifier et organiser ces moments est d'une grande importance. Si vous travaillez pour plusieurs patrons, vous pouvez également vous retrouver avec une augmentation soudaine de votre volume de travail. Les meilleures adjointes de direction aident leurs patrons à limiter les distractions et à se concentrer sur les affaires prioritaires. Lorsque des tâches doivent être réalisées rapidement et efficacement, il faut savoir gérer le temps de la journée et être en mesure d'exécuter le travail avec confiance pour que vous et votre patron puissiez exceller. Il faut un jugement sûr pour déterminer ce qui mérite votre attention et ce que vous devez mettre de côté.

---

### 4 Minutie.

Les adjointes de direction doivent faire preuve d'un grand souci du détail. Que ce soit pour éviter ou corriger les fautes de grammaire et d'orthographe, traiter des données ou organiser des événements, une erreur peut avoir de lourdes conséquences. Les DG sont occupés et souvent pressés. Il incombe à l'adjointe de direction de vérifier deux ou trois fois chaque détail et chaque document pour que tout soit parfait avant qu'il ne quitte le bureau.

---

### 5 Maîtrise des technologies de bureau.

Les meilleures adjointes de direction n'ont pas peur des nouvelles technologies et sont même parmi les premières à les adopter. Elles recherchent régulièrement des outils et des ressources pour fluidifier les processus de communication et remédier aux inefficacités du bureau. Lorsque les choses vont de travers sur le plan technologique, une adjointe de direction a rarement le temps d'attendre l'intervention du service informatique. La capacité de dépanner les équipements technologiques votre patron fait partie des compétences indispensables. Il est également essentiel d'avoir une bonne connaissance des dernières tendances afin d'être prête lorsque de nouveaux outils sont introduits dans l'organisation.

---

### 6 Pensée critique proactive.

Les meilleures adjointes de direction pensent à toutes les possibilités. Elles peuvent voir dix coups d'avance et anticiper les problèmes avant qu'ils ne se transforment en véritables catastrophes. Elles peuvent répondre aux besoins de leur DG, avant même qu'il ou elle ne les voie. Chaque fois qu'une nouvelle situation se présente au bureau, elles veillent à ce que tout se déroule aussi bien que possible et à ce que chaque personne puisse fonctionner en équipe. La prévoyance procure un sentiment de contrôle sur la situation à laquelle vous êtes confronté et vous permet, à vous et à votre patron, d'être mieux préparés. Les adjointes de direction proactives n'ont pas peur de prendre une décision lorsque la situation l'exige. Lorsqu'il est question d'innovations, de solutions et d'améliorations, elles peuvent sortir des sentiers battus, tout en respectant les directives de la municipalité.

---

### 7 Capacité d'adaptation dans un environnement en constante évolution.

Les changements sont constants, surtout dans un bureau de DG. Les tâches des adjointes de direction changent souvent d'un jour à l'autre et il n'est pas rare qu'elles doivent changer de cap au milieu d'une tâche. En tant que première personne de l'équipe à être informée des décisions importantes, l'adjointe de direction peut mener la charge et convaincre ses collègues de s'adapter aux changements et peut également faire part des préoccupations de l'équipe à son ou sa DG. Une bonne adjointe de direction a un jugement sûr et sait quand et comment agir et résoudre des problèmes immédiatement de sa propre initiative. Même lorsqu'il faut s'adapter, le travail doit être terminé à temps.

---

## 8 Niveau élevé de discrétion, de fiabilité et d'intégrité.

L'adjointe de direction occupe un poste de confiance. Un climat de respect mutuel doit régner entre vous et votre DG. Le sens de la discrétion et du secret professionnel est très important pour une adjointe de direction. Lorsque l'on est au courant de tout ce qui se passe dans les coulisses, il faut savoir gérer beaucoup d'informations confidentielles de manière professionnelle. Soyez toujours vigilante lorsque des informations vous sont confiées et assurez-vous de ne rien laisser traîner dans les lieux où passent plusieurs personnes. Puisque vous travaillez directement avec votre DG, tout le monde sait que vous avez accès à des informations privilégiées. Soyez-en consciente lorsque vous parlez boulot dans votre entourage. Certaines personnes peuvent vous presser de leur dire des choses et il faut alors savoir dire « non » poliment, mais fermement ou se retirer complètement de ces discussions.

## 9 Diplomatie et capacité à travailler sous pression.

Une bonne adjointe de direction semble toujours savoir quoi dire et comment le dire dans n'importe quelle situation. Elle sait communiquer avec diplomatie, tact et confiance, surtout lorsqu'elle est sous pression, qu'elle doit gérer des situations politiques et résoudre des conflits pour trouver un terrain d'entente. Certaines des situations quotidiennes dans un bureau de DG peuvent devenir stressantes, mais une bonne adjointe de direction reste calme, trouve une solution et ne laisse jamais voir son agitation intérieure.

## 10 Professionnalisme

En tant qu'adjointe de direction de DG, vous devez représenter votre DG de manière positive et professionnelle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Vous êtes la porte-parole du bureau et vous devez établir des relations positives. Dans de nombreuses situations, vos propos sont traités comme s'ils étaient ceux de votre patron. Il est donc indispensable de rédiger des courriels soignés et de respecter les règles de courtoisie.

*« Il ne faut jamais jouer avec la confiance... elle est extrêmement difficile à regagner. »*

*Un directeur général*

*« Concentrez-vous sur votre travail, préparez toujours les documents dans une optique de diligence raisonnable, maintenez un niveau très élevé d'intégrité et de discrétion, soyez avenante et prenez plaisir à ce que vous faites. Ne craignez pas de rire et de profiter pleinement des moments agréables de votre travail! »*

*Un directeur général*

# Compétences de bureau technique de l'adjointe de direction

Voici une liste détaillée des tâches et responsabilités d'une adjointe de direction mentionnées par les répondantes au sondage (la première étant la plus mentionnée, etc.) :

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| ① Gestion des réunions (ordres du jour/procès-verbaux) | ⑨ Gestion des voyages            |
| ② Communications                                       | ⑩ Rédaction de rapports          |
| ③ Planification et gestion d'agendas                   | ⑪ Gestion d'événements           |
| ④ Gestion des finances/ressources humaines             | ⑫ Gestion des documents          |
| ⑤ Soutien administratif aux cadres                     | ⑬ Compétences organisationnelles |
| ⑥ Compétences en recherche et en analyse               | ⑭ Relations internes             |
| ⑦ Compétences de leadership                            | ⑮ Gestion de projets             |
| ⑧ Arrêtés municipaux et procédures de bureau           | ⑯ Relations externes             |
|  | ⑰ Compétences de supervision     |

Des informations détaillées sur les points ci-dessus sont fournies dans les sections suivantes de cette trousse d'outils.

## Gestion des réunions

### Préparation des ordres du jour

Les adjointes de direction participent souvent à la préparation des ordres du jour des réunions du conseil, qui relèvent généralement du bureau du secrétaire municipal. Il est également possible que vous soyez chargée de présider et de préparer l'ordre du jour de réunions de cadres municipaux. La présence d'un ordre du jour indiquant les points à discuter évite que des participants s'écartent des sujets et facilite le déroulement de la réunion. Le modèle suivant d'ordre du jour indique les points à traiter, le temps prévu, le responsable de chaque sujet, si le point est informatif ou exige une décision, une description de chaque point et le nom des pièces jointes.

Point à traiter/temps prévue/responsable	Décision/information	Description	Pièces jointes
Point à traiter / Temps prévu / Responsable	Indiquez si le point est informatif ou exige une décision   	Description du point à traiter	Nom des pièces jointes

Les réunions ont généralement pour but de communiquer des informations, de recueillir des avis ou de prendre des décisions. Voici quelques conseils à prendre en considération lors de l'élaboration d'un ordre du jour :

- **Déterminez les objectifs.** Déterminez les objectifs de la réunion et passez en revue les sujets habituels des ordres du jour. Intégrez toutes les questions auxquelles vous souhaitez obtenir une réponse au cours de la réunion et exposez clairement le processus de décision. De cette manière, tous les participants sauront à quoi s'attendre et pourront préparer leurs réponses à l'avance.
- **Demandez l'avis des participants.** Les réunions doivent mobiliser tous les participants. Il est donc préférable de leur envoyer un courriel leur présentant un projet d'ordre du jour et leur demandant s'ils souhaitent aborder d'autres sujets.
- **Élaborez l'ordre du jour.** Préparez un ordre du jour final selon le modèle ci-dessus ou selon votre propre modèle et discutez-en avec votre patron. Il est important d'estimer le temps que vous comptez consacrer à chaque sujet, ce qui vous permettra de respecter le temps total prévu et de couvrir tous les points. Pensez à indiquer le nom de la personne responsable de chaque point de l'ordre du jour, une description du point et le nom des pièces jointes, le cas échéant.
- **Faites circuler l'ordre du jour.** Avant la réunion, envoyez à l'avance à tous les participants un courriel contenant l'ordre du jour et tous les documents complémentaires. Tous les participants auront ainsi un aperçu clair des points à traiter et de l'organisation du temps, ce qui sera particulièrement utile aux personnes qui feront des présentations.
- **Suivi de la réunion.** Il est important d'assurer le suivi de tous les points immédiatement après la réunion et de rédiger le procès-verbal alors que tout est encore frais dans votre esprit. Réfléchissez également à l'efficacité de la réunion et notez les ajustements nécessaires pour la prochaine fois.

Si vous ne présidez pas encore les réunions de la direction supérieure, vous pouvez demander à votre patron s'il croit que vous pouvez assumer cette tâche, qui non seulement vous apportera une grande expérience, mais vous permettra de garder le doigt sur le pouls de toute l'organisation.

## Prise de notes

La prise de notes n'est pas une tâche que tout le monde apprécie, mais elle est importante dans votre travail quotidien, qu'il s'agisse de prendre des notes lorsque votre patron parle, de prendre un message téléphonique ou d'être la secrétaire officielle d'une réunion. La première fois qu'une personne est chargée de prendre les notes d'une réunion, elle est souvent projetée dans la « fosse aux lions » avec peu de formation ou de soutien.



## Le saviez-vous?

Dans le sondage, l'un des principaux domaines de formation dont les adjointes de direction estiment avoir besoin pour mieux faire leur travail est la « prise de notes » et le sondage révèle aussi que les DG encouragent l'apprentissage continu et le développement personnel et professionnel.

Lorsque vous prenez les notes d'une réunion, la façon la plus simple de déterminer ce qu'il faut inclure est de penser que les lecteurs du procès-verbal devront avoir l'impression d'y avoir été présents. Si on vous demande de prendre les notes d'une réunion du conseil, elles constitueront le registre officiel de toutes les résolutions prises par la municipalité, des personnes présentes et deviendront un document ayant valeur juridique. Ces notes jouent un rôle important dans la bonne gouvernance.

Les notes sont prises en sténographie (à l'ancienne), en tapant sur un ordinateur portable ou dans certains cas, sous forme d'enregistrement audio. Vérifiez auprès de votre municipalité quelle est sa procédure concernant les enregistrements, car certaines n'autorisent pas l'enregistrement d'une réunion, surtout lors des séances à huis clos ou des séances privées.

Alors, comment condenser une réunion pouvant parfois avoir duré plusieurs heures en un procès-verbal concis de quelques pages?

Cliquez [ici](#) pour lire un excellent article publié sur Indeed.com expliquant ce qu'est un procès-verbal de réunion, ce que doit contenir ce document et quelques conseils pour rédiger un bon procès-verbal. Voici un résumé des étapes à connaître pour rédiger un procès-verbal de réunion (des explications plus détaillées sont fournies dans l'article) :

- ① **Choisissez un format avant la réunion.** La préparation d'un modèle de procès-verbal avant la réunion à l'aide de l'ordre du jour vous fera déjà gagner du temps. Vous vous sentirez ainsi plus organisée et pourrez commencer tout de suite à saisir la discussion sous chaque point de l'ordre du jour. S'il existe un modèle que le bureau utilise déjà ou un modèle utilisé par le secrétariat municipal pour les procès-verbaux du conseil, vous pouvez l'utiliser ou créer le vôtre.
- ② **Écrivez abondamment sur des sujets importants.** Il est important de noter qui propose et appuie les motions, si les motions sont approuvées et qui a éventuellement voté « CONTRE ». Si vous rédigez le procès-verbal d'une réunion du conseil, vous devez demander au secrétaire municipal ou au conseiller juridique de la Ville quelles informations doivent être consignées selon les lois en vigueur et les pratiques de la municipalité. Les comptes rendus textuels ne sont peut-être pas nécessaires, mais il est important de noter toutes les actions et tous les éléments clés à retenir.
- ③ **Procurez-vous une copie des budgets et des rapports.** Il est important d'avoir une copie de tous les rapports avant la réunion et de les parcourir pour vous préparer. Vous serez ainsi mieux à même de comprendre les discussions durant la réunion.
- ④ **Vérifiez attentivement ce que vous écrivez.** Si vous avez besoin d'éclaircissements sur un point discuté pendant la réunion, posez vos questions pendant que tout le monde est encore présent, car vous devez vous assurer d'avoir bien interprété la conversation. Si vous le pouvez, adressez-vous immédiatement à la personne qui préside la réunion afin qu'elle puisse demander des éclaircissements aux parties concernées.
- ⑤ **Rédaction du procès-verbal.** Il est toujours bon de commencer le procès-verbal dès que la réunion est terminée, afin que les débats soient frais dans votre esprit. Le procès-verbal doit rendre compte de ce qui a été dit, pas de ce que vous en pensez, et ne doit pas inclure les conversations hors sujet. C'est une zone grise pour laquelle vous devez faire preuve de discernement.
- ⑥ **Faites approuver le procès-verbal par des collègues.** Vous pouvez envoyer votre projet de procès-verbal à la personne qui a présidé la réunion et peut-être aussi à votre DG (votre patron) pour vous assurer que votre interprétation est la même que la leur.
- ⑦ **Transmettez le procès-verbal aux participants** à la réunion ou selon la procédure en vigueur dans votre municipalité. Il est possible que vous deviez le mettre en ligne sur un portail comme e-Scribe pour qu'il soit disponible à temps avant la prochaine réunion.

**Conseil : La diffusion du procès-verbal le plus rapidement possible après la réunion constitue également une pratique exemplaire à adopter.**



## Présider une réunion

Il est possible que l'on vous demande de présider des réunions, notamment des réunions hebdomadaires régulières avec les directeurs/commissaires, des réunions de direction ou des réunions entre collègues. Savez-vous comment planifier et diriger une réunion de manière à ce qu'elle soit intéressante pour les participants et qu'elle leur laisse une impression positive et durable? Devez-vous améliorer vos compétences en gestion de réunions?

Même si des réunions ont lieu tous les jours, il faut toujours se rappeler que le temps de tous les participants doit être judicieusement employé et que ces réunions doivent être utiles au renforcement de l'équipe.

SuccessFactory fournit les conseils suivant pour présider efficacement vos réunions :

- 1 **Tout d'abord, déterminez le but de la réunion.** Vous devez connaître le but de la réunion bien à l'avance, avant même de commencer les préparatifs. Vous serez ainsi mieux en mesure de garder le cap face à un objectif clair et net.
- 2 **Préparez-vous.** Lorsque vous connaissez le but de la réunion que vous présiderez, vous devrez en préparer tous les aspects et tous les détails à l'avance (ordre du jour, logistique, etc.). Une mauvaise préparation aboutit à l'échec.
- 3 **Passez en revue l'ordre du jour.** Au début de la réunion, assurez-vous que toutes les personnes présentes ont la même compréhension que vous du but de la réunion et de l'ordre du jour.
- 4 **Prenez des notes.** Prenez des notes complètes même si une personne est attirée à cette tâche. Vous devrez peut-être vous référer à vos notes si la personne chargée du procès-verbal a besoin d'une clarification et pour vous assurer que le suivi est bien détaillé. Si des participants constatent que leurs idées sont oubliées dès la fin de la réunion ou qu'elles ne reçoivent pas l'attention qu'elles méritent, ils seront moins enclins à donner leur avis lors de futures réunions.
- 5 **Donnez à chacun et chacune la possibilité de s'exprimer.** Chaque personne doit sentir qu'elle a un rôle utile dans la réunion et se sentir à l'aise pour exprimer son opinion ou une idée. Il est de votre responsabilité de veiller à ce que chaque personne soit entendue.
- 6 **Faites avancer les discussions.** Gardez un œil sur l'ordre du jour et un autre sur votre montre pour vous assurer de couvrir tous les sujets. Si vous vous attardez trop longtemps sur un point, vous ne donnerez pas aux autres sujets le temps qu'ils méritent et la réunion sera inefficace.
- 7 **Demandez s'il y a des questions.** Lorsque tous les points ont été couverts, vous pouvez ouvrir la réunion aux questions. Une courte période de questions à la fin de la réunion permet de s'assurer que tous les participants ont bien compris ce qui a été dit et ce qui doit être fait.
- 8 **Établissez un résultat clair.** Le but de toute réunion est, en fin de compte, d'arriver à un résultat positif. Avez-vous atteint le but de la réunion? Si vous n'avez pas atteint le but que vous vous étiez fixé, il est clair que vous n'avez pas présidé une réunion efficace et que vous devrez probablement en diriger une autre.
- 9 **Transmettez le procès-verbal par courriel.** Envoyez à tous les participants un courriel contenant le procès-verbal de la réunion. Ils pourront ensuite tout relire et vous contacter si vous avez négligé quelque chose. C'est aussi une motivation pour eux de faire le suivi qui leur est attribué.

La personne qui préside une réunion doit faire en sorte que toutes les personnes présentes aient des chances égales de s'exprimer et que les discussions se déroulent de manière non biaisée. Elle doit aussi superviser le bon déroulement des réunions sans influencer la teneur des décisions prises.

**Conseil : Que vous présidiez la réunion ou que vous vous chargiez simplement de son organisation pour votre patron, il est toujours utile de renvoyer l'ordre du jour environ trois jours avant le jour J afin de le placer en tête de leur boîte de réception.**

## Planification et gestion d'agendas

Gérer l'agenda et les réunions de votre DG, ça a l'air facile comme ça, non? Mais en fait, vous devez faire preuve de discernement pour tenir compte des priorités et du temps disponible et pour déterminer où le temps du patron est le mieux employé, puis planifier son agenda en conséquence.

Il y a tellement de réunions, d'événements et de tâches internes et externes que vous devez organiser pour vous et votre patron. Certains DG tiennent leur propre agenda et d'autres confient cette tâche à leur adjointe de direction. Demandez à votre DG comment il ou elle souhaite gérer cette tâche, en tenant compte de ses préférences concernant les réunions en personne et les réunions virtuelles. Nous savons tous que le passage aux réunions virtuelles n'a pas eu pour effet de réduire le nombre de réunions... la réalité, c'est qu'il y en a beaucoup plus. Voici quelques conseils pour gérer l'agenda de votre DG :

- Regroupez les activités de même nature en blocs. Si votre DG doit rencontrer individuellement des conseillers ou des directeurs sur le même sujet, vous pouvez les inscrire sur une période de deux jours au lieu de deux semaines.
- Optimisez le temps des diverses réunions en personne et virtuelles. Certaines réunions peuvent-elles être tenues virtuellement au lieu de forcer votre DG à se déplacer dans d'autres bâtiments municipaux?
- Évitez les rendez-vous les uns après les autres au cas où une réunion dépasserait le temps imparti. Vous permettrez ainsi à votre DG d'avoir un peu de temps entre les réunions pour rappeler des personnes, lire ses courriels, rencontrer un directeur ou un conseiller qui a besoin de le voir, etc.
- Prévoyez suffisamment de temps pour les déplacements entre les réunions et bloquez ces espaces dans l'agenda afin qu'ils ne soient pas utilisés à d'autres fins par vous ou votre patron.
- Il faut parfois savoir dire « non ». Nous avons une nature accommodante et nous essayons de satisfaire tout le monde, mais cette attitude peut conduire à une situation chaotique et stressante pour vous et votre patron, car vous finissez par reprogrammer certaines choses.
- Vous pouvez prendre l'habitude de passer en revue l'agenda hebdomadaire avec votre patron le vendredi après-midi ou le lundi matin pour préparer la semaine. **C'est même une nécessité.**
- Demandez à votre DG quand il ou elle prendra ses vacances annuelles en septembre de chaque année afin de pouvoir planifier pour l'année suivante.
- Assurez-vous que votre patron reçoit sur Outlook un rappel 15 minutes avant ses réunions.
- Certains patrons peuvent vous demander de garder chaque semaine un jour ou une période libre de réunions pour pouvoir se concentrer sur des affaires de dernière minute. Respectez sa préférence et bloquez cette journée ou cette période.
- Lorsque votre patron doit partir en voyage, assurez-vous de lui réserver suffisamment de temps libre avant son départ et tenez compte du décalage horaire à son retour. Par exemple, si votre DG doit rentrer un mercredi soir, bloquez sa matinée du jeudi pour lui laisser le temps de se réinstaller au bureau avant que les réunions s'enchaînent.
- Chaque personne a ses périodes particulières où elle se sent plus proactive. Demandez à votre DG quelles sont ses préférences et tenez-en compte pour planifier ses réunions. Par exemple, votre DG ne veut peut-être pas de réunions à la première heure le lundi matin ou le vendredi après-midi.

- Vous devez accepter qu'il y ait des moments où vous devrez reprogrammer une réunion à la dernière minute en raison d'une circonstance inattendue au bureau ou dans la vie personnelle de votre patron. Reprogrammez-la dès que possible, même si la prochaine date disponible est dans plusieurs jours, voire quelques semaines.
- La gestion de l'agenda de votre patron est un exercice d'équilibriste. Vous devez veiller à ce qu'il ne soit pas trop rigide et rester calme si les choses ne se passent pas comme prévu. Votre travail consiste à faciliter le travail de votre DG et vous faites ce qu'il faut avec professionnalisme pour y parvenir.
- Classez les réunions et les tâches par ordre de priorité en fonction de leur importance et de leur urgence.
- Demandez à votre patron si le personnel peut se présenter à l'improviste, de même que les élus et les citoyens, puis suivez ses règles.
- Ne cessez jamais d'analyser et d'ajuster l'emploi du temps de votre DG pour mieux répondre à ses besoins et faire en sorte qu'il maintienne un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

**Conseil : Essayez de laisser le jour de la réunion du conseil libre dans l'agenda de votre patron pour des visites de dernière minute du maire, de membres du conseil ou d'employés.**

Enfin, au début de chaque année, vous pouvez noter dans l'agenda de votre DG des rappels pour les événements personnels tels que les anniversaires et les anniversaires de naissance, mais aussi certaines dates professionnelles importantes comme les anniversaires de travail pour l'équipe de gestion et les salariés, d'autres événements, etc. La réservation des jours fériés est également une bonne idée pour s'assurer qu'aucune réunion n'est programmée ces jours-là.

*« Utilisez votre agenda en tant qu'outil pour vous organiser. Établissez un code de couleur pour les tâches, les réunions du conseil et les autres réunions auxquelles vous assisterez. Je place une réunion "Discuter avec la mairesse" au-dessus de notre heure de réunion prévue sur l'agenda et je joins tous les courriels dont je veux discuter avec elle. J'ajoute également des notes dans les espaces de texte afin que mes sujets de discussion soient faciles à trouver et regroupés au même endroit. »*

*Une adjointe de direction*

**Conseil : Utilisez l'agenda de votre DG (et non le vôtre) pour noter les réunions. De cette manière, lorsque vous devez vous absenter, votre remplaçante et votre DG auront la possibilité de modifier ou d'annuler certaines réunions.**

## Respectez le temps de votre DG

Il arrive que votre DG ait un emploi du temps serré et il vous incombe de veiller à ce qu'il soit respecté. Si votre DG attend une personne dont vous savez qu'elle ne respecte pas les horaires, faites-lui savoir à son arrivée qu'elle ne dispose que de X temps parce que votre DG doit se rendre à une autre réunion. Si cette personne ne sort toujours pas de la réunion à l'heure, frappez poliment à la porte pour faire savoir à votre DG que son prochain rendez-vous est arrivé. Il est cependant important de discuter de cette tactique avec votre patron avant de la mettre en œuvre.

## Gestion de courriels

Certains DG délèguent la tâche de gérer leurs courriels à leur adjointe de direction. Cela peut sembler décourageant au début, mais une fois que vous vous serez habituée à votre DG et à la façon dont il ou elle souhaite que vous gériez son travail, tout deviendra plus facile. Il est important que vous établissiez ensemble comment votre DG souhaite que vous répondiez à ses courriels et, surtout, ce que vous devez conserver et ce que vous devez supprimer. Par exemple, que devez-vous faire des bulletins d'information, des courriels de vente et des pourriels? Quand on sait que tous ces messages peuvent être classés comme courriels indésirables et qu'on peut les supprimer, le nettoyage de la boîte de réception se fait plus rapidement.

Le site Practically Perfect PA publie une liste de 20 choses à faire et à ne pas faire pour la gestion des courriels qui peut constituer un bon point de départ pour les adjointes de direction et que vous pouvez passer en revue avec votre DG :

### À FAIRE

Vérifiez ses courriels au début de chaque journée pour prendre connaissance de ce qui s'est passé pendant la nuit. Donnez suite aux courriels selon les besoins.

Utilisez les technologies des systèmes de courriel. J'utilise Outlook et j'aime beaucoup les fonctions suivantes :

- 1 **Drapeaux** : Je les utilise principalement lorsque mon DG est en déplacement ou en congé annuel. J'ajoute un drapeau lorsque mon DG doit répondre à quelque chose ou lorsque je veux lui signaler que j'ai traité un courriel. Les drapeaux aident à réduire le risque de duplication du travail.
- 2 **Règles** : L'un de mes patrons reçoit des quantités ridicules de bulletins d'information, de courriels de vente et d'invitations à des événements, etc. Au début, je lui demandais s'il souhaitait participer à quelque chose, mais il ne le faisait jamais. Je lui ai ensuite demandé s'il voulait que je lui imprime les bulletins d'information, ce qui a également entraîné une réponse négative. Finalement, j'ai dit : « Voulez-vous que je les supprime de votre boîte de réception? » J'ai reçu une réponse beaucoup plus enthousiaste. Je m'organise maintenant pour que ces courriels aillent directement dans la corbeille et que je les supprime une fois par jour.
- 3 **Code de couleur** : Votre DG saura alors rapidement qui lui envoie de vrais courriels et ce qu'il doit prioriser.

### À ÉVITER

**ÉVITEZ** d'imprimer tous leurs courriels pour qu'il en prenne connaissance. Votre DG devrait consulter ses courriels sur son ordinateur, sur son téléphone ou sur sa tablette. Si vous imprimez tout, vous risquez des retards, vous gaspillez du papier et il est plus difficile de suivre les réponses.

**NE CRAIGNEZ PAS** de montrer que vous savez prendre les devants. La gestion des courriels est une tâche à laquelle les adjointes de direction excellent. Lorsque votre DG renonce à cette responsabilité, montrez-lui combien de temps et d'énergie vous lui faites gagner et qu'il peut consacrer à d'autres tâches plus importantes.

**À FAIRE**

Envoyez une copie de courriel à votre DG lorsque vous réglez un problème et qu'il doit en être informé. Cette pratique est utile si vous êtes nouvelle en poste et que vous voulez prouver vos capacités à votre DG. Avec le temps, vous pouvez le faire de moins en moins fréquemment à mesure que vous apprenez à vous connaître mutuellement.

**Utilisez** un dossier spécial pour les courriels importants et les pièces jointes relatives à des réunions prévues le lendemain. Votre DG sera ainsi en mesure de passer en revue toutes les discussions qui ont eu lieu par courriel avant la réunion.

**Établissez** un bon système de classement des courriels de votre DG qui vous convient à tous les deux. Je pense que la boîte de réception devrait être réservée aux courriels « actifs » qui attendent que quelque chose leur arrive, c'est-à-dire qu'ils soient traités, classés, etc. Assurez-vous d'avoir un dossier que votre DG utilise pour y mettre les courriels que vous devez traiter. Vous saurez ainsi exactement ce qu'il veut que vous traitiez plutôt que de deviner.

Prenez le temps de parcourir ses courriels envoyés et ses courriels supprimés ainsi que ce qui reste dans la boîte de réception principale. Surtout durant vos premiers jours en poste, vous aurez une bonne idée de la façon dont votre DG répond à ses courriels et du ton de ses messages à ses collègues et à ses autres interlocuteurs. En outre, il arrive que des courriels soient accidentellement supprimés alors qu'ils devraient plutôt être classés.

Cherchez des moyens d'attirer l'attention de votre DG sur les courriels devant être lus en urgence et que vous ne pouvez pas traiter. Modifiez la ligne d'objet, utilisez des drapeaux (non disponibles sur un BlackBerry apparemment).

**Établissez** d'autres méthodes qu'un courriel de votre part pour informer votre DG de ses courriels urgents. Essayez un message vocal concis, un texto ou Instant Messenger.

**À ÉVITER**

**ÉVITEZ** de figer complètement votre processus de gestion des courriels. Cherchez plutôt des moyens d'améliorer le système. Collaborez avec votre DG pour faire évoluer le processus et discutez régulièrement des nouvelles applications ou des nouveaux outils qui pourraient vous aider tous les deux.

**Ne vous faites pas de soucis** si vous ne savez pas quoi faire de certains courriels. Dressez-vous une liste des questions et prévoyez un moment suffisant avec votre DG pour tout passer en revue. Même si vous prenez 5 minutes pour obtenir un simple oui ou non, vous serez en mesure de traiter ensuite la correspondance de manière appropriée.

**Évitez** de raconter à qui que ce soit ce que vous voyez dans les courriels de votre DG. Vous êtes dans une position de confiance et ce qui peut vous sembler être un courriel innocent peut s'avérer être hautement confidentiel.

**Évitez** de continuellement vérifier la boîte de réception de courriels de votre DG, ce qui peut vous faire perdre trop de temps. Vérifiez plutôt ses courriels quelques fois dans la journée.

## À FAIRE

**Soyez transparente**, assurez-vous que les destinataires sachent que les courriels proviennent de vous et non de votre DG. Ils verront ainsi que votre DG vous fait confiance pour prendre des décisions et répondre en son nom.

**Répondez** aux courriels le jour même, même s'ils contiennent simplement une note de mise en attente jusqu'à ce que vous puissiez en parler à votre patron.

**Préparez-vous** quelques réponses types que votre DG accepte que vous utilisiez, notamment lorsque vous devez décliner une invitation, lorsque vous répondez à un courriel de vente non sollicité ou lorsqu'on lui demande de prendre la parole lors d'un événement.

**Prenez soin de** formater les pièces jointes pour votre DG avant de les imprimer. Si vous savez qu'il ou elle les lira sur son ordinateur ou sur un appareil portable, assurez-vous que tout est clair et facile à lire.

**Demandez** à votre DG si vous devez traiter les messages privés de ses amis et de sa famille. Si la réponse est non, convenez clairement que vous ne lirez aucun de ses courriels privés.

## À ÉVITER

*« Soyez prête à apprendre continuellement et cherchez un bon système d'organisation des courriels puis utilisez-le systématiquement. »*

*Une adjointe de direction*



## Gestion de voyages de votre DG

Les voyages d'affaires peuvent être stressants pour votre DG, mais aussi pour vous. Dans le premier cas, son temps est rempli de nombreuses réunions ou d'une conférence pleine d'action. Il lui faut aussi essayer de suivre le bureau malgré l'éloignement et subir le décalage horaire. Et pour vous, l'organisation des déplacements de votre patron peut être exigeante alors même que vous devez continuer à assumer vos autres responsabilités.

Nous avons inclus un [modèle d'itinéraire de voyage](#) que vous pouvez utiliser lors de l'organisation des voyages de votre patron pour l'aider à s'y retrouver au moyen d'un document complet contenant tout ce qu'il lui faut, auquel vous joignez ses billets et d'autres informations.

### Faites des recherches avant de rencontrer votre DG

Avant même de rencontrer votre DG pour discuter de son voyage et de ses préférences, vérifiez les politiques suivantes de la Ville :

- Lisez la politique de la municipalité sur les voyages pour vous assurer que toutes les exigences sont respectées.
- La Ville fait-elle appel à une agence de voyages en passant par la Division des achats ou pouvez-vous faire les réservations vous-même au moyen d'outils en ligne?
- Quelle est la politique de la Ville concernant l'utilisation des véhicules personnels par rapport aux véhicules de location?
- Que pense la municipalité de l'accumulation par un salarié de points d'une compagnie aérienne ou d'une entreprise de location de voitures pour ses déplacements en ville?
- Les politiques précisent-elles des règles de gestion des coûts, y compris le prix des billets d'avion en classe économique, le type de chambre d'hôtel, etc.
- Quelles sont les indemnités journalières en vigueur que vous devez connaître pour remplir les notes de frais de votre DG à son retour de voyage?
- Quelle est la politique concernant le paiement des frais de voyage pendant les déplacements? Le salarié doit-il utiliser une carte de crédit professionnelle de la Ville ou peut-il utiliser une carte de crédit personnelle?
- Vérifiez les politiques de la Ville et contactez son fournisseur de services téléphoniques pour connaître les tarifs des forfaits d'itinérance internationale et leur procédure d'activation.

### Réunion avec votre patron sur ses préférences de voyage

Avant de faire les réservations de voyage de votre DG, veillez à lui poser les questions suivantes pour vous assurer que ses préférences sont respectées et favoriser le succès de son voyage.

- Avez-vous un passeport? Quel en est le numéro?
- Quel est votre statut de vaccination contre la COVID-19?
- Depuis quel aéroport souhaitez-vous partir?
- Préférez-vous les sièges côté hublot ou côté couloir, à l'avant ou à l'arrière?
- Avez-vous des préférences d'espace supplémentaire pour les jambes?
- Préférez-vous les vols du matin, de l'après-midi ou du soir?
- Avez-vous des préférences ou des allergies concernant les repas en vol?
- Avez-vous accès à des salons d'aéroport?
- Avez-vous une carte de points d'un transporteur aérien?
- Que préférez-vous pour le transport terrestre? Le train? Les taxis? Uber? Une voiture de location?
- Avez-vous une entreprise de location de voitures préférée? Avez-vous des points de fidélité?

- Avez-vous une carte de fidélité d'une chaîne d'hôtels?
- Avez-vous une chaîne d'hôtels ou de solutions d'hébergement préférée? Quelles sont les commodités que vous aimez? (p. ex., un bon Wi-Fi, un espace de travail, une salle de sport, un service aux chambres, etc.)
- Souhaitez-vous un hôtel situé à distance de marche des restaurants?
- Pour une nuitée rapide, préférez-vous un hôtel de l'aéroport ou un hôtel en ville?
- Votre cellulaire a-t-il un forfait d'itinérance internationale déjà activé?
- Souhaitez-vous qu'une copie de votre itinéraire soit envoyée à votre conjoint(e) ou à un membre de votre famille?

Il faut également se rappeler que les préférences peuvent changer avec le temps et selon les circonstances. Il est possible que votre DG préfère différentes choses pour différents types de voyages. Pensez à conserver une liste évolutive dans un document facile à éditer. Certaines préférences peuvent s'appliquer à tous les voyages, tandis que d'autres peuvent varier. La tenue de cette liste de priorités éliminera des conversations répétitives et vous fera gagner du temps à tous les deux. [Ce modèle de préférences personnelles](#) et la liste de contrôle suivante vous aideront à garder en mémoire les préférences de voyage de votre DG.

### Liste de contrôle des préparatifs de voyage de votre DG

Préparez-vous à des changements de dernière minute et à des circonstances inattendues et soyez prête à réagir en cas de mauvais temps, d'un vol annulé, d'une situation au bureau oblige votre DG à rentrer plus tôt ou à une prolongation imprévue de son voyage. En raison des différences d'horaires, vous ne serez peut-être pas toujours disponible pour modifier ses réservations. Pensez à inclure les courriels et les numéros de téléphone de tous les prestataires de services au cas où votre DG devrait effectuer ses changements sans votre aide.

Pensez à vous créer une liste de contrôle spéciale à laquelle vous pourrez vous référer lors de l'organisation des déplacements de votre patron pour chaque voyage, ce qui vous aidera à vous préparer à la fois à l'attendu et à l'inattendu. Le modèle de liste de contrôle ci-dessous pourra vous aider à planifier les déplacements de votre DG, maintenant que vous connaissez ses préférences :

- Demandez-lui ce qui lui est indispensable pour que ce voyage se passe bien.
- Prenez les dispositions nécessaires en utilisant la liste de préférences personnelles que vous avez déjà dans vos dossiers.
- Consultez Trip Advisor pour vous assurer que l'hôtel que vous avez choisi est réputé et vérifiez les avis.
- Consultez le test Wi-Fi de l'hôtel pour vérifier la vitesse de connexion.
- Si votre DG voyage à l'étranger, vous pouvez lui suggérer de télécharger des applications de conversion de devises, de traduction, d'hôtel, etc.
- Si votre DG voyage à l'étranger, vérifiez que son forfait d'itinérance est automatiquement activé ou faites-le activer avant son départ. Sans forfait, les frais d'itinérance peuvent coûter très cher et causer de mauvaises surprises.
- Vérifiez que son passeport est valide.
- Vérifiez soigneusement si un visa de voyage est nécessaire.
- Imprimez les informations d'assurance voiture/voyage.
- Imprimez tous les documents de voyage relatifs à la COVID-19 (certificats de vaccination, documents de test, etc.) et vérifiez quelles sont les exigences à destination.

- Préparez et imprimez un itinéraire détaillé (à l'aide du modèle suggéré ci-dessus) comprenant les réunions et les autres activités prévues. Préparez aussi des captures d'écran des informations importantes que votre DG pourrait vouloir à portée de main.
- Veillez à ce que la conjointe ou le conjoint ou un autre membre de la famille de votre DG reçoive une copie de cet itinéraire si cette attention fait partie de ses préférences.

### Conseils pour préparer un itinéraire de voyage détaillé à votre DG

Les détails de chaque voyage peuvent être réunis dans un seul document basé sur le [modèle d'itinéraire de voyage](#) que vous pouvez lui fournir en format électronique, mais il est également important de lui fournir un dossier papier ou un classeur de voyage avant son départ du bureau pour les fois où le Wi-Fi n'est pas fiable ou que le réseau n'est pas disponible.

Bien que les captures d'écran soient une méthode rapide et facile pour s'assurer que votre DG dispose d'un accès hors ligne à ses informations, vous pouvez aller plus loin en préparant un itinéraire de voyage contenant plusieurs renseignements utiles.

Décomposez chaque journée et détaillez ses activités une à une. Si vous faites d'autres réservations de voyage en plus des heures de départ, notez les détails pour que tout se déroule bien. Notez les numéros de confirmation de réservation de location de voiture et les numéros de téléphone à composer si nécessaire. Pour les vols, indiquez les numéros de téléphone des compagnies aériennes, l'adresse de l'aéroport, les numéros de confirmation, les numéros de vol, les réservations de sièges et tout numéro d'adhésion à un programme de fidélité.

Si vous avez réservé un service de chauffeur privé, indiquez ces détails et les numéros de contact du chauffeur et de l'entreprise.

Dans les grandes villes, il est possible qu'il y ait plusieurs hôtels de la même chaîne réputée. Pour que le voyage de votre DG commence bien, incluez l'adresse complète de son hôtel et les coordonnées de la réception, au cas où (assurez-vous qu'il ne s'agit pas d'un numéro 1-800, si possible). Notez la référence de la réservation, les numéros de programmes de fidélité s'il y a lieu, et enfin, les heures d'arrivée et de départ pour lui simplifier la vie au maximum.

Ajoutez les réunions de votre patron à cet itinéraire et incluez les détails qui lui éviteront de fouiller dans ses courriels ou d'autres documents entre deux rendez-vous. En plus de l'heure et du lieu, notez l'objectif de chaque réunion et le nom des personnes qui y participeront.

Trouvez les photos de profil LinkedIn des personnes que votre DG rencontrera pour qu'il soit plus facile de les reconnaître rapidement ainsi que les coordonnées des participants et du lieu si votre patron a besoin de les contacter. Enfin, incluez les temps de trajet entre la première réunion et les rendez-vous suivants afin que ces informations soient fraîchement en mémoire au fil de la journée.



Mettez en évidence les périodes pendant lesquelles votre DG a du temps libre. S'il y a un trou d'une heure entre deux réunions, proposez des endroits pour manger quelque chose ou prendre un café. Si la période libre est plus longue, proposez des attractions à proximité qui pourraient être visitées ou le temps de trajet jusqu'à l'hôtel si votre DG souhaite y retourner pour se détendre.

Une fois l'itinéraire terminé, enregistrez-le au format PDF et envoyez-le par courriel à votre DG et à sa conjointe/son conjoint ou à toute autre personne désignée (selon les préférences de votre DG) afin que ses proches aient ses coordonnées en cas d'urgence. Imprimez deux copies papier pour que ces informations soient toujours accessibles.

Voici quelques exemples de petites choses en plus que vous pouvez préparer à l'avance et que votre DG saura sans doute apprécier :

- Étiquettes de bagages supplémentaires.
- Cartes professionnelles supplémentaires.
- Informations et coordonnées de l'hôte local (client ou chef de bureau).
- Collations saines et compactes, riches en protéines.
- Recommandations de restaurants en fonction de ses goûts alimentaires.
- Adaptateurs de voyage et protecteurs de surtension pour ses appareils.

Après avoir préparé le voyage de votre DG, gardez son emploi du temps à portée de main avec les différences de fuseaux horaires, pour que si vous devez le ou la contacter, vous ne tombiez pas au milieu de la nuit ou durant une réunion importante.

### Suivi et établissement de la note de frais de déplacement

Après le voyage, ayez une conversation rapide avec votre DG sur le déroulement du voyage et sur ce que vous pourriez faire différemment la prochaine fois... Vu que vous êtes en quelque sorte son agent de voyage, il est important de vous renseigner sur chaque voyage pour vous améliorer continuellement. Les cadres supérieurs attendent un niveau de service élevé, même durant leurs voyages.

Lorsque votre DG revient au bureau, assurez-vous d'obtenir tous ses reçus afin de pouvoir remplir rapidement son formulaire de frais de déplacement. Si votre DG préfère remplir son propre formulaire de frais de déplacement, vous pouvez compléter certaines des sections préremplies avec les détails du voyage pour lui faciliter la tâche.

## Communications

En tant qu'adjointe de direction, il est important d'avoir d'excellentes compétences en communication et en relations humaines pour créer une image positive du DG et de l'organisation, même si vous êtes naturellement introvertie. Chaque jour, vous parlez et échangez avec des dizaines de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, par voie électronique, au téléphone et en personne. Vous êtes toujours en contact avec vos collègues de tous les niveaux de l'organisation, les élus et le public, à l'écoute de leurs besoins. Vous êtes experte dans l'art de parler à différents types de personnes, du stagiaire le plus junior au DG ou autre cadre supérieur de haut niveau, et vous faites attention aux différences culturelles avec tout le monde.

Vos compétences en communication vont du savoir-faire technique pour gérer la correspondance, rédiger des bulletins d'information, écrire des discours et des présentations PowerPoint ou répondre à des appels téléphoniques, jusqu'aux aptitudes de leadership, notamment l'écoute, la gestion des conflits et la négociation, pour n'en citer que quelques-unes.

Pour exceller dans leur travail, les adjointes de direction doivent entretenir des relations avec de nombreuses personnes. Les adjointes de direction doivent souvent demander des faveurs et l'existence de bonnes relations s'avère alors très utile. Nous sommes tous plus enclins à donner un coup de main à des personnes agréables.

Combien de fois avez-vous rencontré quelqu'un, par exemple un nouveau conseiller municipal ou un salarié, ou encore un citoyen de passage, mais cinq minutes plus tard, vous avez déjà oublié son nom parce que vous avez dix autres choses en tête? Il est très important d'être agréable avec autrui. Tout le monde souhaite être la personne dont on se souvient parce qu'elle est très bonne pour communiquer, créer du lien, négocier et entamer des conversations. Vous aurez des points supplémentaires si vous avez déjà aidé une personne dans le passé ou si vous vous souvenez de détails personnels comme le nom de ses enfants ou ses récentes vacances.

En tant qu'adjointe de direction, vous êtes évidemment la représentante directe de votre DG et vous devez donc vous présenter d'une manière professionnelle lui faisant honneur ainsi qu'à la Ville. Cette exigence va bien au-delà d'une bonne tenue vestimentaire. Vous devez également avoir une bonne élocution, être bien informée et savoir accueillir de façon à mettre vos interlocuteurs à l'aise. Vous ne vous représentez pas seulement vous-même. Vous êtes un visage de votre DG et de toute l'organisation.

Bien qu'il existe plusieurs cours que vous pouvez suivre pour apprendre à communiquer efficacement au bureau, le facteur de réussite numéro un est l'établissement de relations positives avec votre DG et les autres cadres supérieurs de l'organisation. Il est important de se sentir en confiance pour prendre des décisions en quelques secondes sans attendre des instructions, ce qui permet également d'offrir un meilleur service à la clientèle. Discutez tous les jours avec votre DG des affaires en cours et veillez à ce que la communication se fasse toujours dans les deux sens. Dans le chapitre sur les DG, vous trouverez quelques conseils utiles sous « **Pourquoi les rencontres régulières fonctionnent** ».

Les meilleures adjointes de direction sont à la fois agréables et fermes. Elles savent quand tenir tête à leur patron et quand exécuter sans discuter. Ils savent quand il faut détendre l'atmosphère et quand il faut garder son sérieux. Elles sont aimables avec leur DG sans jamais dépasser les limites. Les patrons apprécient et respectent ces personnes.

De plus, les bonnes adjointes de direction savent nouer des relations avec le cercle intime de leur DG, c'est-à-dire sa famille et ses plus proches collègues.

### **Communiquer dans un bureau virtuel ou hybride**

Il faut ici souligner que les adjointes de direction ont eu de nombreux défis à relever pendant la pandémie, avec des responsabilités professionnelles plus importantes et plus variées, davantage de canaux de communication à maintenir ouverts et un environnement de travail hybride qu'il faut gérer. Plus que jamais, nous avons dû nous adapter rapidement à un environnement virtuel, être proactives et utiliser de nouvelles méthodes pour continuer à apporter une valeur ajoutée à notre DG et à l'organisation. Les attentes envers les adjointes de direction ont évolué depuis le virage vers un environnement de travail hybride.

La difficulté consiste à trouver comment travailler de manière efficace avec notre DG et comment structurer le travail et l'équipe dans un monde hybride. Il est important que les nouvelles politiques de télétravail soient appliquées de manière appropriée et que la municipalité fournisse les outils informatiques et technologiques nécessaires à la création d'un lieu de travail numérique qui tienne compte du travail hybride et des protocoles de sécurité. Les environnements de télétravail ajoutent une couche de complexité aux relations et à la gestion des équipes ainsi qu'au travail de l'adjointe de direction. Une adjointe de direction performante doit toujours une communication ouverte avec son ou sa DG et entretenir une relation efficace avec l'ensemble de l'équipe de direction supérieure, que ce soit au bureau ou depuis son domicile.

Le modèle de travail traditionnel ne répond plus aux besoins de l'organisation. Les salariés doivent avoir accès aux informations appropriées pour faire leur travail, peu importe où et comment ils choisissent de travailler.

Certaines tâches régulières d'avant la pandémie ont moins d'importance, tandis que d'autres, comme l'organisation d'événements numériques et de nombreuses réunions virtuelles, sont devenues courantes et prioritaires.



La charge de travail a augmenté et il est possible que vous ayez tout simplement plus de tâches à accomplir ou même que vous deviez assumer des fonctions de collègues qui travaillent maintenant à domicile. Il est important pour vous de maintenir et d'étendre vos compétences relatives à l'environnement virtuel afin de pouvoir vous adapter à de nouvelles responsabilités si nécessaire. Il est également important pour vous, en tant qu'adjointe de direction, de continuer à établir des relations internes et externes avec les autres salariés afin de les aider à relever les nouveaux défis ou problèmes qu'ils rencontrent.

Dans les environnements hybrides éloignés, les DG doivent organiser des réunions de contrôle régulières avec les équipes de gestion et se rendre disponibles pour répondre aux demandes d'aide. Plutôt que de répondre par courriel, il est parfois plus efficace de décrocher le téléphone ou de faire un appel Zoom, tout en apportant une touche humaine personnelle. Textez, utilisez le téléphone et parlez en personne, selon les situations. Il est important de savoir déterminer la méthode de communication la plus appropriée en fonction du problème, du sujet ou de la réunion.

En tant qu'adjointe de direction, vous devez également être à l'aise avec les technologies pour pouvoir aider votre DG. Pensez à améliorer vos compétences numériques et technologiques pour être en mesure d'aider votre DG. Il existe des cours sur les outils de gestion des tâches, les technologies d'organisation d'événements et de réunions, les outils de gestion de projet et autres outils de collaboration. Même avant la pandémie, il était bon de se tenir au courant des technologies émergentes pour améliorer son travail et être plus efficace au bureau. Si vous restez au fait des tendances émergentes, vous vous démarquerez des personnes plutôt réfractaires dans votre organisation.

L'adjointe de direction évoluant dans un environnement hybride devra notamment déterminer quels aspects de son travail sont mieux adaptés au télétravail et quels autres sont mieux adaptés au contexte du bureau. Les activités de recherche et administratives sont généralement mieux adaptées au télétravail, mais il ne faut pas oublier que vous devez être présente au bureau lorsque votre DG a besoin de votre aide, car votre rôle est de lui faciliter la vie.

## Savoir écouter

Pour que les adjointes de direction puissent jongler avec plusieurs tâches en même temps, il leur faut notamment savoir pratiquer l'écoute active. Un bon sens de l'écoute est très important pour établir des relations de travail efficaces avec ses collègues et ses supérieurs. Voici quelques conseils utiles :

- 1 **Résistez aux distractions.** Soyez consciente des bruits de votre environnement de travail qui peuvent nuire à l'écoute active (surtout si vous êtes assise à un bureau de réception ou dans un cubicule).
- 2 **Soyez serviable et attentionnée.** L'écoute active permet à vos interlocuteurs de se sentir soutenus émotionnellement et compris, surtout lorsqu'ils sont bouleversés. Accordez à la personne qui vous parle toute votre attention et montrez que vous comprenez son message.
- 3 **Montrez que vous écoutez.** Utilisez le langage corporel et des gestes pour manifester votre intérêt.
- 4 **Évitez de juger.** Évitez de porter un jugement négatif basé sur son apparence physique ou son élocution. Il arrive que ces apparences nous empêchent d'avoir une bonne écoute active, car notre attention est concentrée des détails non pertinents.
- 5 **Posez des questions.** Posez des questions ouvertes.
- 6 **Résumez.** Après avoir écouté votre interlocuteur au téléphone ou de vive voix, répétez et explicitez le message pour indiquer que vous le comprenez. L'autre saura ainsi que vous lui avez accordé votre attention et que ses paroles vous intéressent.



Lorsque vous parlez au téléphone, pensez à utiliser le nom de la personne à laquelle vous vous adressez. Dès qu'une personne indique son nom au téléphone, notez-le sur un bout de papier afin de pouvoir vous y référer tout au long de la conversation. C'est une petite touche personnelle qui peut avoir de l'importance.

**Conseil : « Écoutez attentivement et communiquez clairement. »**

*Une adjointe de direction*

**« Deux oreilles, une seule bouche : écoutez attentivement et parlez avec prudence. »**

*Une adjointe de direction*

## Service à la clientèle

Dans le secteur public, le service à la clientèle exceptionnel n'a rien de facultatif, c'est une obligation. Combien de fois avez-vous entendu des citoyens vous dire : « C'est moi qui paie votre salaire! »? Nous sommes confrontés à de nombreux défis uniques pour fournir des niveaux de service exceptionnels aux citoyens et aux résidents de nos municipalités, car les attentes sont élevées. Et très franchement, les citoyens sont nos patrons et nous sommes en partie responsables de leur qualité de vie.

Dans une administration municipale, nous avons des clients internes et des clients externes. Les clients externes sont nos citoyens, nos résidents, nos entreprises et les visiteurs. Les clients internes sont les autres salariés, nos collègues et nos gestionnaires ainsi que le maire et le conseil. Il est important de fournir un excellent service à la clientèle, tant aux clients internes qu'externes.

Le James Madison Group Inc. a dressé une liste de 10 raisons d'offrir un bon service :

- 1 Image positive de soi et satisfaction personnelle.
- 2 Réduire les plaintes et faciliter le travail.
- 3 Donner une image positive de vous, de votre équipe et de votre communauté, ce qui contribue aux relations publiques.
- 4 Conserver des personnes de qualité dans la communauté.
- 5 Votre emploi en dépend. Ce sont les citoyens qui paient votre salaire.
- 6 Des citoyens heureux « renvoient » de l'énergie positive.
- 7 Les citoyens sont plus susceptibles de nous appuyer.
- 8 Nourrir la fierté et la solidarité au sein de la population.
- 9 Établir une relation de confiance avec les citoyens.
- 10 Augmenter la motivation et la productivité des salariés.

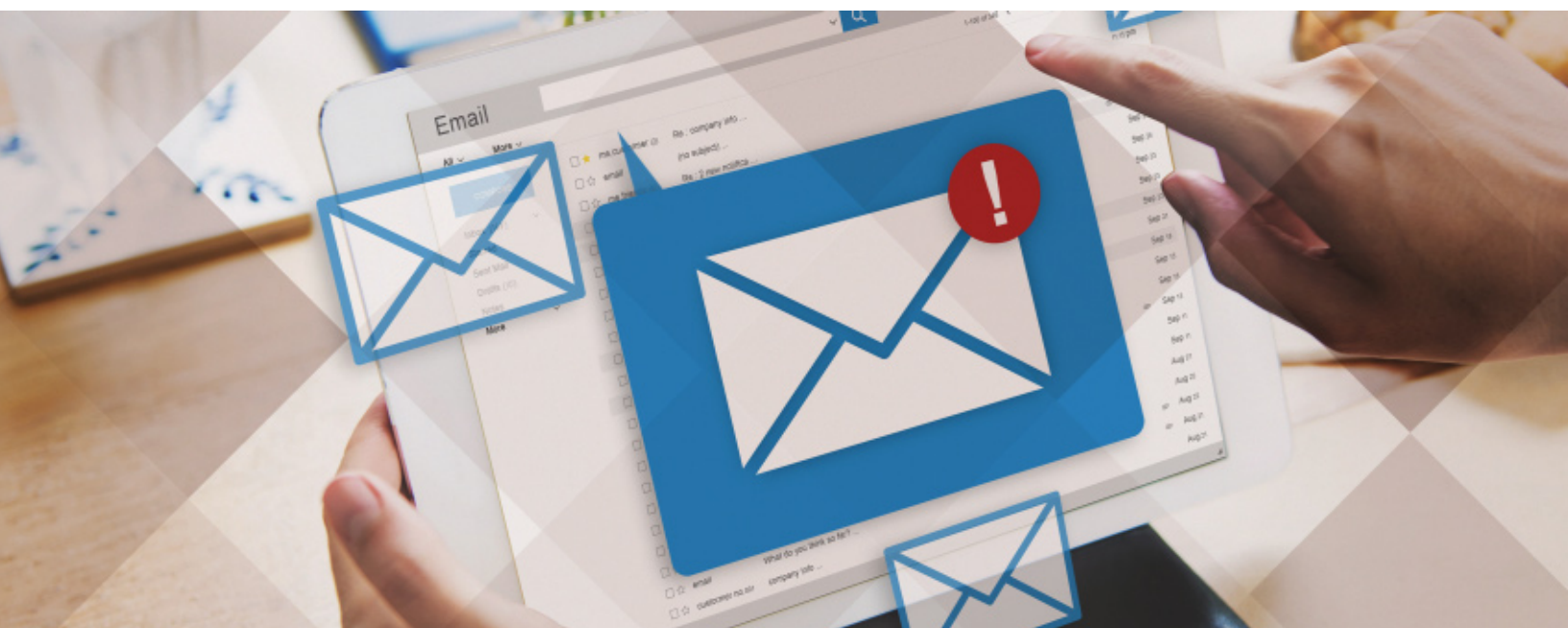
Et les « 7 principaux défis du secteur public » sont les suivants :

- ① Les citoyens ont des attentes élevées et parfois irréalistes vis-à-vis de leur gouvernement.
- ② Tout le monde est client, patron ou expert. Ils nous disent qu'ils paient notre salaire pour montrer qu'ils ont « droit » aux services qu'ils désirent parce qu'ils les ont déjà payés.
- ③ Les contraintes réglementaires (lois, politiques, codes, ordonnances, etc.) peuvent restreindre toute flexibilité dans la prestation des services.
- ④ Les restrictions budgétaires et les ressources limitées.
- ⑤ Répondre à des clients impolis, difficiles, voire agressifs.
- ⑥ S'entendre avec les collègues de son service et des autres services.
- ⑦ Nous sommes visibles, un peu comme dans un aquarium ou une maison de verre.

Les clients s'attendent à ce que les promesses soient tenues, à de la réactivité (sentiment d'urgence), à de la sollicitude et à un traitement honnête. Ils **ne s'attendent pas** à ce qu'on les rabaisse, à ce que les plaintes soient traitées comme des nuisances, à entendre des excuses, à se faire dire « C'est écrit dans telle ou telle politique » ou à recevoir des réponses évasives de la part du personnel municipal.

Vous devez établir une norme pour vous (et le bureau de votre DG en général) sur le délai que vous devez respecter pour répondre à une demande (d'un client interne ou externe). Une norme raisonnable serait de deux heures ou au moins avant la fin de la journée, même si c'est juste pour informer le client que vous étudiez le problème et que vous répondrez dès que vous aurez de nouvelles informations à communiquer. Il est fréquent que vous deviez contacter un autre service pour vous renseigner avant de pouvoir répondre de manière appropriée. Rappelez-vous toujours qu'il y a deux côtés à chaque histoire. Pensez à entendre la version du membre du personnel ou de l'élu(e) avant de résoudre le problème.

N'oubliez pas non plus que lorsque vous recevez un courriel, il est d'usage d'au moins accuser réception du courriel immédiatement et de faire savoir à la personne que vous la contacterez lorsque pourrez lui donner une réponse complète.



## Étude de cas : faire preuve de patience avec le public

Je me souviens que récemment un citoyen s'est présenté au bureau du DG et du maire pour exprimer son point de vue sur une question qui ne concerne pas la Ville de Waterloo, mais qui relève de la responsabilité provinciale. La conversation avait bien commencé, mais la situation a dégénéré lorsque le citoyen s'est mis en colère devant la réponse qui ne le satisfaisait pas et le peu d'aide qui lui était donnée. Dans cette affaire, on remarque le manque de bonne volonté de la part du citoyen à écouter les explications sur les responsabilités uniques de chaque niveau de gouvernement concernant les services et les programmes proposés au public.

Dans ce cas, il était important de rester calme et de pratiquer l'écoute active ainsi que de discerner dans la conversation les points permettant de clarifier qui pourrait répondre aux préoccupations du citoyen. Même s'il n'était pas possible de fournir directement une solution au résident, il était important de lui proposer des pistes de solution et de clore la conversation de manière à ce qu'il se retire avec des informations concrètes.

L'une des principales leçons à tirer de cet événement est que les citoyens ne sont pas tous bien au fait du travail d'une administration locale. Ça nous a rappelé que la patience est toujours de mise, car les informations et les connaissances qui nous semblent évidentes ne sont pas toujours connues du grand public et il faut du temps et des mots clairs pour éduquer les citoyens. Cet événement nous a aussi rappelé l'importance de continuer à communiquer et à faire des efforts pour diffuser les informations d'une manière claire et efficace.

Pour toute personne confrontée à des situations semblables, et dans n'importe quelle administration locale où ces situations peuvent survenir régulièrement, je conseille de faire preuve de patience. Il s'agit d'une compétence essentielle à ne pas négliger. Il est important d'écouter et de comprendre ce qui explique la frustration du résident puis de chercher, dans la mesure du possible, à trouver des solutions à lui proposer. En tant que représentants du gouvernement, nous devons nous efforcer de trouver un terrain d'entente et de nous exprimer de manière claire et informative dans tous nos échanges avec le public.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## Gardienne du temple

Nous avons tous déjà entendu l'expression selon laquelle l'adjointe de direction est la « gardienne du temple » ou la protectrice de son ou de sa DG, son rôle principal étant d'aider son/sa DG dans son travail. Cette expression ne couvre qu'une partie de vos responsabilités, mais vous êtes essentiellement la personne qui soutient le DG dans ses décisions quotidiennes concernant l'organisation et les autres services.

Vous savez que le temps et l'attention du DG sont sollicités de toutes parts. Une gardienne efficace examine toutes les demandes avant qu'elles ne parviennent à son ou sa DG, car il est de votre responsabilité de protéger son temps précieux. Vous devez parfois vous montrer ferme et poser des questions pour déterminer si la demande vaut la peine que votre DG y consacre du temps. Ces questions vous aideront à déterminer où la demande doit se situer sur la liste de priorités de votre DG. Vous avez en fait le contrôle de qui obtient un rendez-vous avec votre DG et quand, ce qui vous oblige à gérer cette zone grise avec discernement. Il vous incombe également de protéger votre DG des vendeurs et des appels téléphoniques indésirables.

Vous devez aussi décider personnellement des informations/rapports/courriels, etc. méritant d'être transmis à votre DG et de ce qui doit être filtré. Il a beaucoup d'informations que vous pouvez traiter et que votre DG n'aura jamais besoin de voir. Une bonne « gardienne du temple » demande souvent « De quel sujet souhaitez-vous vous entretenir avec lui/elle? »

Il est possible que vous soyez souvent chargée de transmettre des décisions de votre DG aux autres et ce rôle de messagère n'est pas toujours agréable. Dans ces situations, vous devez vous rappeler que votre rôle consiste à transmettre le message exactement comme il vous a été communiqué, sans rien y ajouter.

Il est toujours étonnant de voir comment certaines personnes (au sein de l'organisation et à l'extérieur) traitent la protectrice du DG. Les personnes voulant s'adresser à votre DG savent qu'en tant qu'adjointe de direction, vous en êtes très proche et que si elles vous traitent avec un respect sincère, vous pouvez être leur meilleure alliée.

### Place des médias sociaux dans le travail

Comment devez-vous gérer le plus efficacement possible les invitations et les mises à jour des médias sociaux qui dominent les interactions des citoyens et des salariés avec votre bureau? Les moyens de communication électroniques prennent de plus en plus le pas sur le face-à-face. Le public veut toujours être au courant de tout et le téléphone ne sert presque plus à parler de vive voix, mais les médias sociaux sont devenus des « dévoreurs de temps » capables de nuire à notre productivité. Nous aimons tous échanger, mais faites très attention à ce qu'il est bon de diffuser et à ce qui ne doit pas l'être, tant sur le plan professionnel que personnel. Demandez-vous comment vous pouvez être plus productive dans cet environnement de communication électronique sans jamais oublier de garder une « touche personnelle ».

Concernant vos pages personnelles sur les médias sociaux, n'oubliez jamais qu'Internet est public et que vous représentez toujours le bureau de votre DG. Même lorsque vous pensez que vos publications sont privées, elles échappent à votre contrôle dès qu'elles arrivent dans le cyberspace et peuvent un jour être utilisées contre vous. Ce point est particulièrement important dans une recherche d'emploi. Alors, faites preuve de discrétion.

Faites également attention de ne jamais publier sur les médias sociaux des opinions négatives sur votre travail, votre employeur ou votre patron. S'il y a une controverse au sein de l'administration municipale sur un sujet quelconque, vous ne devez formuler aucun commentaire négatif, le mieux étant encore de vous abstenir complètement de commenter.

**Conseil : Lorsqu'une adjointe de direction est appelée à se présenter à un événement public professionnel, elle doit se présenter de la même manière que si elle était sur YouTube.**

### Compétences de négociation

Tous les DG doivent être de bons négociateurs, ce qui signifie que vous, en tant qu'adjointe de direction, devez également posséder ce don. Dans un bureau de DG, vous devez continuellement traiter des plaintes, résoudre des conflits entre des salariés ou avec des parties extérieures, répondre à des élus, recevoir des griefs, etc.

Le site Balance Careers publie un excellent blogue intitulé « **Important Negotiation Skills for Workplace Success** » (**Compétences de négociation importantes pour réussir au travail**).

## Rôle de l'adjointe de direction dans le centre des opérations d'urgence

S'il survient une urgence ou une catastrophe dans votre municipalité, il est possible que le Centre des opérations d'urgence (COU) soit activé pour gérer la situation. Il n'est pas rare que l'adjointe de direction du DG participe aux activités de communication qui se déroulent sur le site de l'urgence et coordonne les demandes qui arrivent au centre de commandement, ce qui peut la conduire à établir des priorités, à préparer des communiqués de presse et à diffuser des messages pour informer, alerter et avertir le public, à analyser et à évaluer des données ainsi qu'à élaborer un plan pour la poursuite des activités ordinaires, etc.

### Communication écrite

L'une des compétences les plus importantes d'une adjointe de direction est la communication, ce qui comprend la rédaction de courriers, par exemple pour répondre à une demande d'un citoyen reçue par courriel, par lettre ou par message sur les médias sociaux. Dans ces cas, vous devez choisir le format le plus adapté à chaque correspondant en tenant aussi compte du style de votre DG ou de votre maire. Cette personne apprécierait-elle une lettre manuscrite, une lettre dactylographiée ou une réponse par courriel?

Après avoir pensé à la date, aux coordonnées, à la salutation d'ouverture, au contenu de la lettre, à la salutation finale et à l'indication des pièces jointes ou des copies éventuelles, vous devez vous assurer que le ton du courrier est approprié. Même s'il s'agit d'une lettre administrative visant à échanger des civilités, il est recommandé d'établir un lien personnel avec le ou la destinataire. Toutefois, si votre patron n'a jamais rencontré le ou la destinataire, vous devez vous en tenir à une réponse plus formelle et courtoise.

Si le courrier doit transmettre plusieurs informations, établissez au préalable une petite liste qui servira de plan pour ne rien oublier. Ce conseil est particulièrement important pour toutes les invitations à des événements. Assurez-vous d'indiquer toutes les informations pratiques, notamment le lieu, l'heure, les instructions, le code vestimentaire, etc. Vous éviterez ainsi des courriels ou des appels téléphoniques d'invités désirant obtenir des précisions.

Comme toute correspondance provenant du bureau de votre DG, assurez-vous que le ton est approprié et que le courrier est relu plusieurs fois.





## Rédaction de discours

Si votre DG ou votre maire vous demande de lui préparer un discours pour un événement local, vous devrez d'abord faire des recherches. Renseignez-vous sur le public, sur la durée de l'intervention et sur le sujet. Il est également important de rédiger le discours dans une perspective politique appropriée, car si des informations ne sont pas exactes ou si le discours ne passe pas bien, vous recevrez immédiatement des commentaires.

Rédigez le discours sans attendre afin de pouvoir le parcourir avec votre patron et y apporter des modifications ou des ajouts s'il y a lieu et lui laisser suffisamment de temps pour s'exercer.

- **Renseignez-vous sur le sujet ou le but du discours.** L'invitation ou la demande devrait normalement contenir quelques informations sur l'événement et le sujet. N'hésitez pas à appeler l'organisateur ou l'organisatrice de l'événement pour obtenir plus d'informations, afin d'être bien renseignée sur le sujet avant de commencer à rédiger.
- **Renseignez-vous sur le public ou l'auditoire.** Prenez toujours le temps de déterminer le profil de l'auditoire et tenez-en compte pour le niveau de langue et la formulation des idées. De quoi voulez-vous que l'auditoire se souvienne en sortant de la salle? Laissez d'abord vos idées couler, puis mettez-les dans le bon ordre et corrigez ou polissez votre texte.
- **Renseignez-vous sur la durée appropriée.** Ne décidez pas de la durée du discours à vue de nez. Contactez l'organisateur ou l'organisatrice de l'événement. Il vous arrive parfois d'organiser des événements et vous savez à quel point les cinq minutes supplémentaires d'un orateur peuvent faire dérailler votre machine bien huilée. Gardez l'œil sur la durée cible et rappelez à votre DG le temps maximum qui lui est accordé.
- **Écrivez et faites des essais.** Avant de remettre le discours final à votre DG, vous devez faire des essais pour vous assurer que le message est fluide et que la durée est bonne.

## Recherches et rédaction de rapports

Il y a des rapports partout dans les administrations locales : rapports des divers services à votre DG, rapports des réunions du conseil municipal, rapports du comité consultatif de l'urbanisme, etc. L'écriture est une méthode de communication fondamentale pour la plupart des gens, mais c'est aussi un outil qui pose problème à plusieurs personnes, en particulier dans un contexte où les courriels, les textos et les médias sociaux remplacent souvent les communications de vive voix. Le développement des compétences rédactionnelles est aussi important que la création de rapports, d'ordres du jour et de procès-verbaux.

Nous consacrons la majeure partie de nos journées à communiquer avec d'autres personnes, que ce soit de vive voix ou par écrit. Qu'il s'agisse d'un discours que vous écrivez pour votre patron ou que vous prononcez vous-même, d'une lettre que vous préparez concernant des mesures disciplinaires à l'encontre d'un salarié ou d'une réponse à un citoyen mécontent, ce que vous rédigez peut avoir des répercussions sur l'ensemble de l'organisation et sur plusieurs personnes. Il est également possible que vous deviez rédiger des rapports de votre DG pour le conseil.

Voici quelques conseils sur la rédaction d'un rapport pour le conseil ou parfois appelé rapport de « demande de décision » pour votre patron, en gardant à l'esprit que chaque municipalité peut avoir un format différent que vous devez alors suivre conformément aux politiques internes et aux directives du secrétariat municipal.

- **Salutations aux destinataires.** Adressez le rapport au maire et au conseil ou à la présidence du comité (selon la réunion).
- **Articles de loi.** Mentionnez les références pertinentes de votre Loi sur les municipalités ou de votre Loi sur la gouvernance locale.



- **Type de séance.** Le point de l'ordre du jour est-il discuté dans le cadre d'une séance ouverte, fermée ou à huis clos (s'il y a lieu). « À huis clos » signifie en privé, sans médias, parfois seulement certains membres du personnel, etc.
- **Sujet.** Décrivez le sujet à débattre en une ou deux phrases.
- **Recommandation.** Recommandez une solution à soumettre au conseil sous forme de projet de résolution.
- **Situation, contexte, discussion.** Expliquez la situation, indiquez si le conseil a déjà donné des directives sur ce dossier, décrivez les liens entre ce dossier et le plan stratégique ou les objectifs du DG ainsi que l'historique de l'affaire.
- **Aspects financiers.** Présentez les considérations budgétaires qui doivent être examinées par le trésorier ou la trésorière.
- **Aspects juridiques.** Indiquez les éventuelles considérations juridiques qui doivent être fournies par le Service juridique.
- **Communications.** Faut-il prévoir des communiqués officiels ou stratégiques concernant des changements qui affecteront le public ou le personnel?
- **Aspects climatiques.** Cette proposition est-elle conforme au plan municipal d'énergie et d'émissions et au plan d'adaptation aux changements climatiques, le cas échéant?

Des modèles de [rapport au conseil municipal](#), de [note d'information](#) et de [demande de décision](#) sont à votre disposition.

## Rédaction efficace des demandes de subventions

Les municipalités doivent régulièrement demander des subventions et de l'aide financière auprès d'organisations (comme la Fédération canadienne des municipalités) et d'autres niveaux de gouvernement pour financer des projets. Certaines municipalités font appel à des rédacteurs professionnels pour les aider, tandis que d'autres élaborent leur propre dossier de subvention en prêtant une attention particulière à ce qui intéresse les décideurs. En vertu de la Loi sur l'accès à l'information, vous pouvez également demander des copies d'autres demandes de subventions pour vous en servir comme modèles.

Il n'y a pas qu'une seule bonne façon de faire pour toutes les demandes de subventions, mais voici quand même quelques conseils utiles :

- **Suivez les instructions.** Lisez les instructions plusieurs fois pour bien comprendre les critères et les informations à inclure dans la demande. Il ne faut pas nécessairement solliciter au-delà des besoins dans une demande de subvention. Relatez les faits et établissez un budget détaillé.
- **Commencez le processus le plus tôt possible.** Renseignez-vous sur la date limite de dépôt des demandes de subvention et établissez un calendrier à rebours. Il se peut que de nombreux services municipaux doivent participer au processus (études de faisabilité, informations budgétaires, audits municipaux, lettres d'appui, etc.).
- **Établissez un contact avec une personne-ressource.** Au cours de cette démarche, rapprochez-vous de votre personne-ressource et n'hésitez pas à lui poser des questions.
- **Élaborez une demande précise accompagnée d'une vision claire.** C'est là qu'il est avantageux de connaître les intérêts des décideurs afin d'adapter votre rédaction en conséquence, en veillant à ce que votre projet soit bien défini, avec des jalons, des détails sur les personnes qui en bénéficieront et ce qui se passerait sans subvention. Les diagrammes et les échéanciers sont également efficaces.
- **Relisez plusieurs fois et faites-vous relire.** Relisez votre soumission, mais faites-la également relire par une personne qui n'est pas directement concernée.

# Gestion des finances et des ressources humaines

## Gestion budgétaire

Chaque année, votre bureau doit préparer un budget et si certaines d'entre nous aiment les chiffres, d'autres en ont horreur. En tant que « gardiennes du temple », nous devons également être championnes pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité, tout en augmentant la satisfaction des clients.

Lors de la préparation du budget du Bureau de la direction générale, pensez aux points suivants :

- Des directives budgétaires pour l'année (généralement signées par le ou la DG et le trésorier ou la trésorière) sont envoyées à tous les chefs de service. Il est également recommandé d'envoyer ces directives à l'adjointe de direction de chaque département. Examinez ce document pour vous assurer que votre budget est conforme aux directives, car le bureau du DG doit également donner l'exemple et suivre les règles.
- Envoyez un courriel à tout le personnel relevant du Bureau de la direction générale pour obtenir leurs demandes de développement professionnel et de conférences pour le prochain exercice budgétaire.
- Organisez une réunion avec votre DG pour examiner le budget et vous assurer que rien ne manque. Ce sera le moment de discuter des postes tels que les projets spéciaux, les honoraires d'experts-conseils et les autres frais sous l'égide de la direction générale qui sont nécessaires pour l'année suivante et qui peuvent servir à l'ensemble de l'organisation.

**CONSEIL : La période de préparation du budget est idéale pour parler à votre patron de vos propres projets de perfectionnement professionnel.**

Il est possible que vous deviez également réaliser chaque mois une analyse des écarts pour le service des finances. Il est alors important d'informer votre DG de tout dépassement de budget (ou de toute économie) afin qu'il ou elle ne se trouve pas dans une position gênante devant le trésorier ou la trésorière ou lors d'une réunion de comité ou du conseil.

Les adjointes de direction qui excellent dans la gestion du budget du bureau peuvent devenir un atout précieux pour leur patron et toute l'organisation. Vous devez également gérer les « deniers de la Ville » comme vous gérez le budget de votre famille. Si vous avez l'œil pour économiser de l'argent sur les fournitures de bureau, les voyages, les événements et les frais de repas, vous serez un grand atout pour votre DG. Si votre DG a confiance que les « deniers de la Ville » sont bien gérés, sa vie sera beaucoup plus facile.

Si vous ne vous occupez pas du budget du bureau, vous pourriez demander à votre patron s'il aimerait que vous y participiez.

## Gestion des ressources humaines

Parfois, dans les petites municipalités, le ou la DG est également gestionnaire des ressources humaines, ce qui signifie que son adjointe de direction s'acquitte également de certaines tâches de ressources humaines. **La trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM** est une excellente ressource pour tous les salariés travaillant dans une administration locale, quelle que soit la taille de la population ou de la municipalité, avec ou sans service de ressources humaines. On y trouve des informations sur plusieurs sujets relatifs aux ressources humaines et donne plus de 200 exemples de politiques et pratiques exemplaires glanés aux quatre coins du pays.

## Équité, diversité et inclusion

**La trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM** comporte un chapitre sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Le concept d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) correspond à un processus continu de désapprentissage d'idées bien ancrées qui dirigent le fonctionnement des organisations. Une stratégie d'EDI est un instrument de remise en question et de changement des processus systémiques et des méthodes de travail d'une organisation. L'équité constitue le résultat d'un « traitement équitable ». L'équité est vue différemment en fonction du pouvoir et des privilèges d'une personne dans la société. Si le concept d'égalité porte en fait sur l'égalité des chances, l'équité s'intéresse aux aménagements nécessaires pour obtenir un résultat juste en tenant compte des différences individuelles.

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (la loi), des mesures d'équité doivent être mises en œuvre à l'intention de quatre groupes particuliers : les peuples autochtones, les personnes handicapées, les minorités visibles et les femmes.

La diversité fait référence aux différences et aux caractéristiques uniques des personnes. Nous devons promouvoir la diversité inhérente (la race, le sexe, l'orientation sexuelle, les handicaps, etc.) et la diversité acquise (la diversité de pensée et d'origine, les compétences de communication interculturelle, la personnalité, la langue, les compétences sociales, etc.). Cette conception de la diversité comprend également les différences dues à une invalidité.

L'inclusion est la mise en place d'un environnement de travail où toutes les personnes sont traitées de manière équitable et respectueuse, ont un accès égal aux opportunités et se sentent en sécurité pour contribuer pleinement à l'organisation. Pour créer un milieu inclusif, il faut souvent commencer par répertorier et éliminer les obstacles qui entravent l'équité et la diversité.

En tant qu'adjointe de direction, vous devez connaître la stratégie d'EDI de votre organisation, vous devez vous assurer que les communications et les messages du bureau de votre DG utilisent un vocabulaire inclusif et vous devez donner l'exemple. Il est important que tous les salariés comprennent leur rôle en matière d'EDI, dans leur service et leur équipe, mais aussi dans l'organisation en général. Ces actions doivent commencer au sein de l'équipe de direction et une formation appropriée doit être dispensée à l'ensemble du personnel. Si aucune stratégie EDI n'est déjà en place dans votre organisation, vous devriez le mentionner à votre DG.

## Compétences analytiques et résolution de problèmes

Le poste d'adjointe de direction exige plusieurs compétences analytiques, notamment en recherche, en résolution de problèmes sur-le-champ, en exploration de données, en mesure du rendement, en réflexion collective, en interprétation de données, en planification stratégique, etc. Il est très important que vous utilisiez vos compétences analytiques pour résoudre les problèmes et trouver la meilleure solution, étant donné que le client attend en général une décision, qu'il s'agisse d'un membre du personnel, d'un élu ou d'un citoyen, car il n'y a rien au-dessus du bureau du ou de la DG. En gros, vous êtes la « personne aux mille talents » devant résoudre tous les problèmes qui arrivent à la direction générale.

*« Il est gratifiant de savoir que j'aide l'organisation et que j'arrive à résoudre des situations ou des problèmes sans l'aide du DG et que je n'ai plus qu'à l'informer de la solution. C'est également formidable d'aider des élus à résoudre des problèmes de nos citoyens. »*

*Une adjointe de direction*

## Compétences de développement organisationnel et de gestion du temps

Le développement de bonnes compétences organisationnelles peut constituer un placement qui vous apportera des dividendes pendant des années. Réussir, c'est savoir s'organiser. Cette compétence est utile autant dans la vie professionnelle que personnelle. C'est l'une des compétences les plus importantes pour améliorer votre productivité, votre gestion du temps et votre épanouissement professionnel, surtout dans un bureau de DG où chaque jour est différent et où vous ne savez jamais ce qui va se passer.

Combien de temps perdons-nous en une journée à chercher une chose ou une autre? Si vous parvenez à mettre en œuvre une bonne stratégie de gestion du temps, vous pourrez alors contrôler votre charge de travail plutôt que d'être en « mode réaction » ou « mode crise ».

*« Je recommande de tenir une "liste de choses à faire" qui peut changer du tout au tout à la fin de la journée, mais il faut continuer à la modifier au besoin. Ayez aussi une bonne méthode de suivi des tâches, comme une feuille de calcul Excel, prenez des notes, créez des listes de contrôle et essayez d'anticiper les besoins de votre patron. »*

*Une adjointe de direction*

*« Vous devez être très organisée, car les tâches et les demandes changent constamment dans les administrations publiques. Essayez de garder une longueur d'avance en planifiant les jours et les semaines à venir dans votre agenda. »*

*Une adjointe de direction*

## Gestion de tâches et des interruptions

Les interruptions font partie de la vie. La façon dont nous les traitons détermine notre efficacité à accomplir nos tâches. Dans un bureau de DG, les interruptions peuvent venir de toutes parts. Combien de fois vous arrive-t-il de voir votre patron chercher quelque chose, quelqu'un qui arrive pour un rendez-vous alors que votre DG est ailleurs, le maire qui souhaite le voir dès qu'il y aura un trou dans son emploi du temps, le téléphone qui sonne et vous avez déjà quelqu'un d'autre en attente, etc. Ces situations vous semblent familières? Ce n'est pourtant qu'un petit aperçu de la journée d'une adjointe de direction.

Nous devons mettre au point des tactiques qui vous permettent de travailler tout en répondant aux demandes de notre entourage. S'il est parfaitement acceptable de transférer un appel entrant vers la messagerie vocale, comment faut-il agir face à une personne qui arrive physiquement dans votre espace? Il n'y a aucun moyen de prétendre que vous n'êtes pas là, surtout si vous n'avez pas de porte ou de bureau, comme la plupart des adjointes de direction. Voici quelques conseils pour réduire les interruptions directes par des personnes arrivant devant vous :

- Bloquez des périodes sur votre agenda afin de dissuader les personnes qui y ont accès de vous déranger.
- Si vous avez la chance d'avoir une porte, fermez-la.
- Si vous êtes à un comptoir d'accueil ou dans un cubicule, mettez vos écouteurs afin que les personnes qui n'obtiennent pas de réponse en parlant finissent par s'en aller.
- Vous pouvez vous éloigner de votre « comptoir d'accueil » et réserver une salle de réunion, travailler de chez vous, mettre votre répondeur automatique, expliquer que vous avez un délai à respecter ou avoir une personne désignée pour répondre aux demandes pressantes à votre place lorsqu'elles ne peuvent pas attendre. Si la situation devient vraiment « catastrophique », quelqu'un vous trouvera!
- Et il n'y a aucun mal à s'autoriser une période d'éloignement du bureau, de l'ordinateur et du téléphone sans culpabiliser.

Comment réagir face à une personne exigeante à distance (téléphone, textos, courriel et messages instantanés)? Une telle personne est plus facile à ignorer, car il n'y a pas de présence physique qui demande votre attention. Pensez à désactiver toutes les notifications et à les rediriger dans la mesure du possible pour ensuite effectuer un suivi dès que vous le pouvez. Si vous devez quand même composer avec certaines interruptions, essayez de les résoudre rapidement.

Les interruptions internes sont souvent les plus difficiles à éviter parce qu'elles viennent de nous-mêmes. Vous êtes peut-être en train de travailler sur un projet, et soudain, une idée concernant un autre sujet vous vient d'un seul coup à l'esprit. Pour vous aider, videz votre tête et votre surface de travail de toute distraction avant de commencer une tâche que vous devez accomplir. Pour faire sortir ces pensées de votre tête, écrivez-les sur une note autocollante et remettez-vous au travail. Les adjointes de direction ont toutes des bureaux richement décorés de notes autocollantes de toutes les couleurs et de toutes les tailles pour ne rien oublier.

L'objectif est de gérer les interruptions en les regroupant. Les courriels offrent l'avantage de pouvoir rester dans votre boîte de réception jusqu'à ce que vous soyez prête à les lire. Mais vos clients, tant internes qu'externes, s'attendent à ce que vous traitiez leurs demandes rapidement. Il est donc important de lire vos courriels régulièrement si vous souhaitez instaurer un climat de confiance.

**CONSEIL : À la fin de chaque journée, ou au début de chaque matinée, vérifiez votre boîte de réception pour vous assurer de ne faire l'impasse sur aucune priorité.**

## Capacité à traiter des informations sensibles avec discrétion

La plupart des informations circulant dans un bureau de DG sont sensibles et doivent être traitées avec discrétion et confidentialité. Il vous incombe, en tant qu'adjointe de direction, de prendre les mesures nécessaires pour les protéger. La manière dont les informations sont stockées varie selon les municipalités, mais voici quelques conseils à prendre en considération pour protéger les informations confidentielles :

- En ce qui concerne les informations stockées sous forme numérique, il est important d'en contrôler l'accès en utilisant des mots de passe, des pare-feu et le cryptage. Veillez également à ce que les mots de passe soient sûrs et changés régulièrement.
- Même si notre monde est de plus en plus virtuel, il y a toujours de la paperasse qui arrive au bureau. Si vous devez vous débarrasser de documents sensibles, pensez à les passer dans la déchiqueteuse.
- Si vous devez conserver des documents confidentiels, assurez-vous d'avoir une armoire de rangement verrouillable dont seules quelques personnes choisies ont la clé. Ces armoires doivent également être placées dans une pièce fermée à clé.
- Si vous devez livrer des documents confidentiels, pensez à utiliser un service de messagerie de confiance ou à les faire livrer par une personne de confiance au sein de l'organisation. Pour les documents numériques, utilisez un programme de partage de fichiers.
- Si des informations confidentielles sont divulguées, ce sont souvent les salariés de l'entreprise qui courent le plus grand risque. Tous les salariés doivent recevoir une formation appropriée sur la protection des informations confidentielles. Vous pouvez faire appel à un tiers pour cela ou demander l'aide de votre service informatique.

## Gestion de projets

La gestion de projet est une compétence essentielle que les adjointes de direction possèdent déjà pour gérer les opérations quotidiennes d'un bureau de DG, notamment les ressources, les échéanciers et la collaboration avec la direction et les équipes internes pour faire le point sur les dossiers en cours et les faire avancer. Vous devez vous assurer que les bonnes personnes sont au bon endroit, au bon moment, et qu'elles font les bonnes choses selon un échéancier approprié. Vous devez vous assurer que tout est en place pour que tout se déroule comme prévu, qu'il s'agisse d'une réunion, d'un événement ou d'une réception.

Combien de fois avez-vous été désignée par votre DG pour diriger un projet important pour toute la municipalité? Pour mener des projets à terme, il est important d'avoir des compétences de gestion de projet ainsi que de maîtriser les outils d'évaluation des besoins et de gestion des risques. Votre présence à la tête d'un projet aura des retombées positives dans toute l'organisation, car vous travaillez dans le bureau du grand patron, et par votre action, vous devenez un membre respecté de l'équipe de direction. La gestion de projets contribue également à l'évolution de votre carrière.



Voici quelques conseils de gestion de projets provenant du site [TeamELS Executive Leadership Support](#) :

- ① **Planification.** C'est à ce stade que vous posez des questions et effectuez une analyse des besoins afin d'éviter les hypothèses hasardeuses. Par exemple, d'où vient le financement? Quelles sont les exigences du projet? Quelles sont les échéances et la mission?
- ② **Démarrage.** C'est à ce stade que le gestionnaire de projet définit les éléments livrables, les activités et le calendrier du projet. Vous devez définir des points de contrôle, des jalons et des interdépendances. C'est également à cette étape que vous devez traduire les attentes des parties concernées en tâches ou en objectifs de gestion.
- ③ **Exécution.** C'est là que les adjointes de direction sont généralement les plus à l'aise. Lorsque vous êtes gestionnaire de projet, vous devez avoir conscience que ce n'est pas à vous de tout faire. Vous devez plutôt veiller à ce que d'autres personnes exécutent le travail. Vous gérez le projet, vous ne l'exécutez pas.
- ④ **Gestion des résultats et contrôle des coûts.** Assurez-vous que ce qui est censé être fait est fait et que quelqu'un garde un œil sur le budget. C'est la partie gestion proprement dite de la gestion de projet. S'assurer que chaque personne fait ce qu'elle doit faire.
- ⑤ **Livraison finale, fin des activités et évaluation.** Lorsque le projet est livré ou terminé et que tout le monde est satisfait, vous devez encore « fermer les livres » et évaluer les résultats. La plupart des gestionnaires et des équipes de projet oublient cette phase, car on vous propulse dans le projet suivant avant que vous n'ayez eu la chance de tout finaliser. C'est à ce stade que l'on apprend le plus. Il est important d'évaluer la qualité de votre travail, ce qui a bien fonctionné et ce que vous changeriez la prochaine fois.

Par ailleurs, l'outil de gestion de projet numéro un que tout le monde devrait utiliser, c'est Excel.

Lorsque vous avez lu les informations ci-dessus sur la gestion de projet, vous avez probablement pensé que vous faites déjà toutes ces tâches : rédiger des rapports, respecter un budget et effectuer un suivi auprès de parties concernées et de collègues. Vous êtes celle qui rassemble et réunit lorsque des choses ne se font pas.



Et lorsque vous êtes assise à une table, participez. Ne demeurez pas silencieuse. Plus vous êtes considérée comme un élément précieux de l'équipe de gestion du projet, plus vous obtenez de responsabilités et plus vous apprenez.

Alors, si vous n'avez encore jamais géré un projet, demandez à votre DG si vous pouvez le faire! Prenez l'initiative (par exemple, rencontrez des collègues adjointes de direction à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation et lancez votre propre projet).

## Coordination d'événements

Saviez-vous que la profession d'organisateur d'événements figure parmi les emplois les plus stressants?

Il est possible que votre bureau de DG doive organiser certains événements municipaux et que vous deviez en prendre la responsabilité, notamment une fête de départ à la retraite, un événement d'appréciation des salariés ou une tournée de votre DG (votre DG visite chaque division et service pour rencontrer tous les salariés et leur donner un aperçu des activités de l'année et de la vision de l'administration municipale).

Le blogue Guidebook propose divers conseils utiles : [« How to Plan an Event: 10 Step Planning Guide » \(10 étapes d'organisation d'événements\)](#)

## Procédures de bureau

### Lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée ou sur le droit à l'information et à la protection des renseignements personnels

Les lois sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée ou sur le droit à l'information et à la protection des renseignements personnels (le nom varie selon les provinces et les territoires) s'appliquent aux administrations municipales et aux organismes publics. Elles décrivent les conditions permettant au public d'accéder à divers documents. Ces lois prévoient aussi certaines restrictions d'accès aux documents, notamment en cas d'exemption, s'ils contiennent des informations confidentielles ou si la demande est jugée frivole.

Le traitement de ces demandes constitue une responsabilité que certaines adjointes de direction partagent avec le bureau du secrétariat municipal et le service juridique. En général, chaque municipalité a un processus prescrit par la loi qu'elle suit, exigeant qu'un formulaire soit rempli ou qu'une lettre soit rédigée pour décrire la demande, lequel prévoit parfois des droits à payer.

Dès réception d'une demande, celle-ci doit être examinée et faire l'objet d'un accusé de réception. S'il s'agit d'une demande légitime, une procédure interne sera lancée et les salariés ou les services concernés seront contactés pour obtenir les informations. Les services des archives et de l'informatique peuvent également être mis à contribution pour rassembler tous les fichiers électroniques, rapports ou dossiers nécessaires.

### Élaboration et évaluation des règlements ou des arrêtés municipaux

Les règlements (ou arrêtés selon les provinces) sont des textes de loi adoptés par une municipalité conformément au cadre législatif appliqué aux municipalités. Ils sont votés par le conseil pour régir les opérations municipales et la prestation des services.

Chaque municipalité a ses propres procédures d'adoption de règlement qui doivent être suivies pour que le processus soit transparent, pour que le règlement ait une valeur juridique et pour qu'il soit officiellement adopté par une résolution du conseil.

Certaines adjointes de direction sont chargées de rédiger des règlements municipaux. Le gouvernement du Québec a publié un document intitulé « [Procédure d'adoption des règlements par les municipalités](#) » pour aider les municipalités à ce niveau.

## Gestion des systèmes et des processus

Vous êtes la personne la plus proche des processus de votre bureau et de l'organisation au quotidien et chaque processus municipal a son importance. Chaque processus doit être aussi efficace et utile qu'il peut l'être. Votre approche d'amélioration et d'excellence des processus est donc vitale pour toute l'organisation.

Si vous pensez à un moyen pour qu'un processus du bureau du DG ou d'un autre service ou division de la Ville soit amélioré ou simplifié, n'hésitez pas à en faire la suggestion au directeur concerné (qui conseille également le DG), afin que vous puissiez y travailler avec son équipe.

## Politiques et procédures municipales

Toutes les municipalités ont des politiques, adoptées par des résolutions du conseil, qui définissent l'orientation et les directives à suivre par le personnel pour fournir les services municipaux et faire en sorte que les buts et les objectifs de la municipalité soient atteints. Des procédures sont ensuite élaborées pour décrire les étapes ou les instructions sur la façon d'accomplir les diverses tâches du bureau.

Pensez à lire le manuel des politiques et procédures de votre municipalité pour vous familiariser avec les lois, les politiques et les procédures en vigueur.

## Procédures administratives

Les procédures administratives ne sont pas très prestigieuses, mais elles sont essentielles au bon fonctionnement du tout bureau de DG ou de toute autre organisation. Un bureau bien géré évitera de nombreuses erreurs de communication. Accordez une priorité adéquate aux tâches administratives et établissez des politiques et des procédures claires qui contribueront au bon fonctionnement de votre environnement de travail. Quel type de procédures de bureau avez-vous déjà mis en place? Avez-vous documenté tous les aspects de votre travail, notamment pour les personnes appelées à vous remplacer? Il est important de veiller au transfert des connaissances et de faciliter l'exécution des tâches de routine par tous les salariés, sans erreur, afin d'augmenter la productivité. Selon la taille de votre municipalité, il est possible que des centaines de procédures soient stockées sur un site intranet auquel tous les salariés ont accès.

Votre municipalité dispose peut-être d'un [modèle de procédure opérationnelle normalisée](#) (PON), comme cet exemple de la Ville de Mississauga. La plupart des modèles contiennent des espaces pour le sujet, pour un aperçu général de l'activité, pour la fréquence à laquelle elle a lieu, pour les étapes procédurales et pour toute pièce jointe faisant référence à d'autres documents relatifs à la procédure, tels qu'une politique (définie par le conseil) ou un manuel.

Les PON doivent être très détaillées, mais brèves et doivent être rédigées de manière à ce qu'il n'y ait pas de risque de confusion. Vous pouvez également utiliser des diagrammes et des schémas pour illustrer un processus.

Enfin, pour qu'un système de PON soit utile, il est essentiel de toujours le tenir à jour.

## Gestion des documents

La gestion des documents est souvent négligée, mais c'est une tâche qui devient de plus en plus importante chaque jour, notamment pour répondre à des exigences légales importantes et en cas de poursuites judiciaires ainsi que pour augmenter l'efficacité et la productivité de l'ensemble de l'organisation. Les municipalités doivent trouver un moyen de gérer, de conserver et d'organiser leurs documents, peu importe que leur population soit de 500 ou de 500 000 habitants. Si des documents sont perdus ou détruits, il n'est pas possible d'acheter des remplacements.

Certaines municipalités ont une personne responsable de la gestion des documents chargée des formalités de conformité, de la préservation des documents permanents et essentiels de l'administration locale et de faire connaître les procédures de gestion des documents à l'intérieur de l'organisation. Cependant, d'autres comptent sur les adjointes de direction de chaque service pour s'occuper de leurs propres documents.

Chaque municipalité a également des normes pour ses divers systèmes, notamment en ce qui concerne les informations électroniques, la numérisation de documents et la gestion du courriel, le fonctionnement des archives, l'examen des calendriers de conservation, les banques de renseignements personnels et les dossiers d'état civil. Les décisions de justice, les dossiers fiscaux et les procès-verbaux des réunions du conseil municipal constituent de bons exemples de documents importants. Si vous avez une personne chargée de la gestion des dossiers, vérifiez auprès d'elle que vous classez correctement les nouveaux documents et que vous gérez correctement vos courriels et demandez-lui quand ils peuvent être détruits.

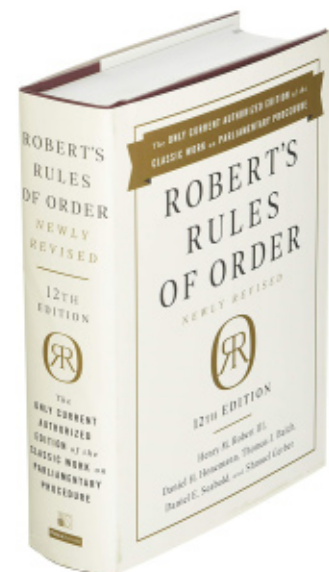
Assurez-vous de connaître les plus récentes règles de gestion de documents, particulièrement en ce qui concerne les documents fiscaux, historiques, administratifs et juridiques. Il y a aussi des conséquences à conserver des documents trop longtemps, comme les coûts de stockage (espace physique et électronique) ou de ne pas les conserver assez longtemps, comme le temps passé à tenter de les récupérer, la faute de protection des documents et le risque juridique. Il est important que vous puissiez rapidement trouver des courriels ou des documents pour votre DG. Si vous ne disposez pas actuellement d'un programme de gestion des documents efficace dans votre bureau, vous devriez y songer.

**Conseil : Il est essentiel pour votre productivité d'avoir une politique de gestion des documents à jour couvrant l'attribution de noms aux fichiers et aux dossiers, les mots de passe, la conservation et l'emplacement des fichiers électroniques.**

## Gestion du conseil

### Processus parlementaire/règles de procédure des réunions du conseil

Les conseils ont le pouvoir de gouverner les municipalités, ce qui conduit certaines adjointes de direction à participer aux réunions du conseil du début à la fin. Quel que soit votre rôle, vous avez tout intérêt à vous familiariser avec le règlement de procédure et les règles de procédure de votre municipalité. Par exemple, certains conseils utilisent les **Robert's Rules of Order** ou le Guide de procédure des assemblées délibérantes pour que les réunions se déroulent de manière ordonnée et équitable. Ces ouvrages exposent les règles de procédure les plus importantes, notamment sur les motions, les rappels au règlement, les nominations, les élections, les appels, les votes, les débats et les amendements. Le fait de connaître le fonctionnement du conseil vous sera utile dans votre rôle auprès de votre DG ou de votre maire.



Les réunions du conseil sont, de loin, la partie la plus visible du travail des élus. C'est ce que le public voit et entend et, par conséquent, le mode de conduite des réunions est extrêmement important pour le bon fonctionnement de la municipalité.

Le bureau de la direction générale étant étroitement lié au maire et au bureau du secrétariat municipal, il est avantageux pour l'adjointe de direction de connaître l'ordre du jour des réunions du conseil municipal, les règles de procédure de ces réunions, le processus de suivi, etc.

Vous devriez aussi vous renseigner sur le code de procédure de la municipalité (direction des réunions, participation du public, procédure de vote de résolution, comment poser des questions, moments appropriés pour s'exprimer sur un sujet, etc.), sur les résolutions en bloc, sur les règles de délibération (règles de quorum, conflits d'intérêts, code de conduite, règles d'éthique) et sur les propositions du conseil.

Il pourrait également être judicieux de rencontrer le secrétaire municipal ou la secrétaire municipale afin de se familiariser avec le déroulement des réunions du conseil et les travaux du comité consultatif d'urbanisme.

Même si vous n'assistez pas aux réunions du conseil, il est important d'en connaître les sujets lorsque vous écoutez votre DG, des collègues ou des élus.

### **Aide lors des élections municipales**

Dans certaines provinces et certains territoires, la municipalité supervise l'administration des élections municipales.

En général, le secrétariat municipal est souvent chargé de superviser l'administration de ces élections (personnel de scrutin, installation des bureaux de vote et respect des procédures). Le conseil doit également prévoir un budget pour les élections municipales couvrant les fournitures, les ressources humaines, les coûts de formation et la location d'installations pour les bureaux de vote.

En plus de vos fonctions habituelles d'adjointe de direction, il se peut que l'on vous confie des tâches supplémentaires pour aider au bon déroulement des élections municipales.

### **Le changement de conseil municipal**

Des changements surviennent dans la composition du conseil municipal après chaque élection ou élection partielle. Les élections municipales ayant généralement lieu tous les quatre ans, la probabilité de changement est donc élevée. Même si les mêmes personnes sont réélues, un nouveau conseil est formé à chaque mandat. Chaque élection peut ainsi modifier la culture du conseil et les orientations politiques. De plus, les conseillers réélus tendent à se montrer plus confiants et à s'affirmer davantage en s'appuyant sur une autorité perçue ou en espérant raffermir leur présence dans la communauté. Il se peut aussi qu'ils visent le poste de chef du conseil municipal (ou de présidence d'un comité) pour le mandat suivant et cherchent à imposer un programme qui les servira et les montrera sous un jour favorable.



Le renouvellement du conseil municipal entraîne également des différences dans les priorités et les approches adoptées. Le DG doit savoir s'adapter et voir sans tarder à établir une relation avec le nouveau conseil municipal. Si tout indique que le mode de travail qui prévalait avec l'ancien conseil risque de changer considérablement, votre DG devra rapidement modifier sa façon de faire et éviter de se mettre à dos le nouveau conseil. Cela dit, il est parfois préférable d'accepter la situation et de faire table rase du passé. Pour renforcer sa position politique, votre DG doit savoir analyser une élection afin d'y repérer ces signes et vous, son adjointe de direction, pouvez l'aider dans cette tâche.

**Conseil : Lorsque vous vous préparez à travailler avec des représentants nouvellement élus, examinez attentivement leur programme pour comprendre leurs priorités. Bien que celles-ci puissent changer après l'élection, il est utile de saisir les motivations de chaque personne élue et de savoir si la communauté appuie ses initiatives.**

En tant qu'adjointe de direction, vous devez faire preuve de perspicacité politique et surveiller les médias avant les élections afin de recueillir des informations pour votre DG sur les plateformes des élus. Vous pourrez ainsi aider votre DG à se préparer à ce qui l'attend de la part du nouveau conseil.

### L'orientation du conseil municipal

L'ACAM a publié une [trousse d'outils pour l'orientation des conseils municipaux](#) qui se veut un guide général fournissant aux municipalités quelques conseils utiles pour réussir l'orientation des membres de leur conseil. Votre DG et son bureau ont un rôle clé à jouer dans l'orientation du conseil, soit en appuyant le secrétariat municipal, soit en assumant carrément l'organisation de ce processus, surtout dans les petites municipalités où le ou la DG est aussi secrétaire municipal(e).

La trousse d'outils contient une liste de contrôle pour le personnel, les élus entrants et les élus sortants ainsi que pour la cérémonie d'assermentation et l'orientation du conseil.





Le ou la DG participe généralement beaucoup au processus d'orientation du conseil, car lorsqu'un nouveau conseil est formé, il est très peu probable que tous les élus se connaissent, même dans les petites municipalités. Il est donc important d'organiser une rencontre informelle pour qu'ils puissent faire connaissance dans un cadre convivial, qui sera également l'occasion pour votre DG de faire leur connaissance. Par exemple, votre DG peut commencer le programme d'orientation en organisant une petite réception à la mairie en compagnie de quelques membres de l'équipe de direction. Cette rencontre doit être relativement intime et permettre à votre DG d'adresser quelques mots de bienvenue. Vous pouvez l'aider à organiser cet événement.

C'est une période charnière pour votre DG et le nouveau conseil, car il est important d'instaurer un climat de confiance et de respect dès le départ. Si votre DG n'a pas prévu d'exercice de consolidation d'équipe pour le nouveau conseil, vous pourriez en recommander un. Vous trouverez quelques exemples d'exercices de consolidation d'équipe dans la [trousse d'orientation des conseils municipaux](#).

*« Nous devons mieux faire connaître le rôle du conseil et comment il peut s'harmoniser avec celui de l'adjointe de direction. Par exemple, les membres du conseil ne connaissent pas ou ne comprennent pas nécessairement les agendas municipaux, la façon de répondre aux courriels et de répondre à un sondage Doodle, ce qui occasionne un surplus de travail pour l'adjointe de direction. Lors de l'orientation du conseil, il faudrait mettre davantage l'accent sur cette relation. »*

*Une adjointe de direction*

## Gestion des relations entre le personnel et le conseil municipal

Lors de l'arrivée d'un nouveau conseil, il est également possible que votre DG décide d'organiser un **programme d'orientation du personnel**. Comme indiqué dans la [trousse d'orientation des conseils municipaux](#), les échanges entre le conseil et les employés municipaux exigent des directives claires de la part de votre DG et des canaux de communications efficaces. Bien souvent, ces interactions sont plus difficiles dans une petite municipalité que dans une plus grande où les structures organisationnelles sont plus complexes. Sans leadership et sans rapports hiérarchiques clairs, la communication entre le personnel et le conseil municipal peut devenir un casse-tête pour le directeur général ou la directrice générale.

Il est impératif que votre DG collabore avec l'équipe de cadres supérieurs et la dirige afin qu'elle comprenne bien la notion de perspicacité politique et le rôle du conseil municipal par rapport au travail de gestion. Pour le conseil, il s'agit de prendre des décisions tandis que l'administration est chargée de fournir son savoir-faire et de donner des avis professionnels. Le mentorat sur ce sujet doit être constant afin de renforcer les compétences générales de l'organisation municipale. [La trousse d'outils de perspicacité politique de l'ACAM](#) contient une présentation PowerPoint sur la relation entre le personnel et le conseil que vous pouvez recommander à votre DG pour organiser une réunion non seulement avec les gestionnaires supérieurs, mais aussi avec tout le personnel, en personne ou virtuellement.

De plus, votre DG et son adjointe de direction doivent toujours donner l'exemple. Bien qu'il soit humain d'exprimer son exaspération face à des situations difficiles, vous avez le devoir de présenter le conseil sous un jour positif au personnel. De plus, vous ne devez jamais tenir publiquement des propos négatifs sur le conseil municipal et ses membres. La même règle s'applique à l'ensemble de l'organisation. En montrant au personnel comment gérer de manière professionnelle son irritation envers le conseil, le DG incitera tous les membres du personnel à afficher le même degré de compétence et de perspicacité politique dans leurs propres interactions avec le conseil.

La [section sur les réunions du conseil municipal](#) de la trousse d'outils de perspicacité politique décrit plus en détail la manière de travailler avec le personnel pour transmettre de l'information au conseil municipal.

Il est également recommandé que les cadres municipaux soient invités au programme d'orientation sur le rôle du conseil municipal et des cadres municipaux, couvrant aussi les documents officiels régissant leur travail (règlements municipaux, règles de conflits d'intérêts, code de conduite, etc.), le déroulement des réunions, etc. Ce programme d'orientation doit également informer les cadres municipaux sur les pressions subies par les élus en raison de l'omniprésence des médias sociaux et sur les problèmes municipaux complexes qu'ils doivent résoudre.

Vous devez aussi rappeler aux cadres municipaux que durant une campagne électorale, tous les candidats doivent recevoir un traitement égal. Par exemple, si une personne demande une information, elle doit être transmise à tous.

### Gestion des demandes du personnel et du conseil

Il est également important que votre DG appuie le personnel dans ses relations avec le conseil municipal. Un bon moyen de le faire est d'aider à gérer les demandes faites par le conseil et de voir à ce qu'on ne consacre pas trop de temps et d'efforts à y répondre. Si votre DG prend un engagement envers le conseil municipal, il doit pouvoir le respecter et, dans le cas contraire, l'en informer le plus tôt possible en précisant la raison du retard si c'est le cas. Faites preuve de franchise, de transparence et d'ouverture. Ne cachez rien.

Dans ce domaine, la pratique exemplaire consiste à établir un protocole pour traiter les demandes du conseil municipal selon un échéancier. Afin de gérer le temps que le personnel consacre au conseil, de nombreuses municipalités ont opté pour la stratégie suivante : elles exigent du conseil qu'il adopte une proposition pour chaque demande. Cette démarche est particulièrement utile lorsque l'ampleur de la tâche est importante. En exigeant une proposition, le DG s'assure que tout le conseil sollicite l'aide du personnel et que les demandes ponctuelles sont réduites au minimum.

Une autre manière de gérer les demandes du conseil municipal consiste à ne prendre des engagements que s'ils sont en lien avec le plan stratégique. D'ailleurs, ce plan devrait régir les actions entreprises par votre municipalité. Si une demande sort du cadre de l'orientation stratégique de l'organisation, il se peut qu'elle ne soit pas nécessaire. Par conséquent, son rejet pourra être justifié par le plan stratégique.

En tant qu'adjointe de direction de votre DG, il est important que vous soyez tenue au courant de toutes les demandes du conseil afin de vous assurer que les délais sont respectés et que les informations sont communiquées correctement.

*« Mon adjointe de direction m'aide à satisfaire les demandes du conseil et à en assurer le suivi. Elle me rappelle les échéances imminentes et m'aide à planifier mon temps en conséquence. Elle aide également les conseillers à accomplir les tâches approuvées par le conseil et m'informe lorsque les demandes individuelles des conseillers s'écartent des décisions du conseil. »*

*Un directeur général*

### Registre des rapports destinés au conseil

Il est possible que dans votre municipalité, le secrétariat municipal tienne un registre des rapports destinés au conseil qui ont été examinés par le conseil, qui figureront à l'ordre du jour et qui nécessitent un suivi de la part du personnel municipal. Vous pouvez également rencontrer le secrétaire municipal ou la secrétaire municipale après les réunions du conseil afin de déterminer si votre DG doit faire des suivis ou pour lui demander de toujours vous mettre en copie des courriels. Vous pourrez ainsi tenir une liste de contrôle pour le DG afin que les délais de remise des rapports soient respectés, que le conseil reçoive les informations en temps voulu et que toutes les promesses soient tenues.

# Compétences de leadership

## Que doivent faire les adjointes de direction? Tout ce qu'il faut pour que la municipalité fonctionne!

Une adjointe de direction d'un ou d'une DG doit s'assurer que le siège de la municipalité fonctionne correctement. Elle représente la Ville, son patron, gère des projets et guide le fonctionnement du bureau pour que tout le monde travaille dans le même but ou avec la même vision. Bien que ce poste exige de nombreuses « compétences de bureau », lesquelles sont décrites dans ce document, des compétences de leadership sont également essentielles.

Les compétences de leadership ci-dessous vous aideront à devenir une meilleure adjointe de direction. Après en avoir pris connaissance, vous devriez examiner vos compétences actuelles pour déterminer ce que vous avez à améliorer et ce que vous savez déjà bien faire. Il n'y a pas meilleure façon de développer son leadership que la pratique. Cherchez à prendre en charge davantage de projets ou de tâches et sortez de votre zone de confort. Plus vous vous exercerez, plus votre DG vous confiera de responsabilités.

Les adjointes de direction doivent être polyvalentes et de bonnes compétences en leadership peuvent aider à exceller dans ce poste. Vous pouvez également vous inscrire à un programme de leadership ou assister à des webinaires en ligne.

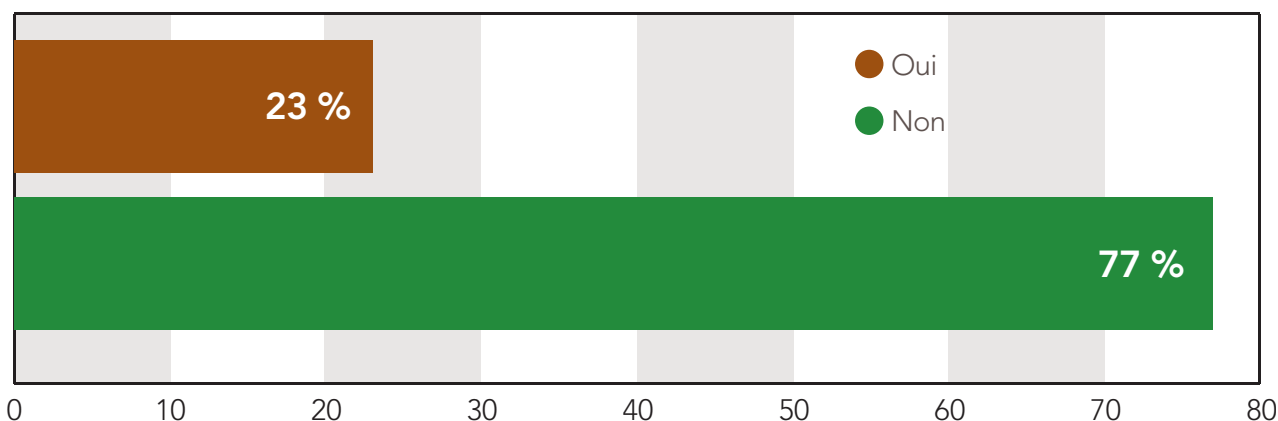
*« Je vous conseille de garder l'esprit ouvert pour apprendre autant que vous le pouvez et de ne pas avoir peur de poser des questions. La croissance est très importante. Étant donné qu'il est impossible d'atteindre le sommet du jour au lendemain, absorbez toutes les informations que vous pouvez. »*

*Une adjointe de direction*

## Trouvez-vous un mentor ou une mentore

Seulement 23 % des adjointes de direction ayant répondu au sondage ont actuellement un mentor ou une mentore.

### Q14 Avez-vous un mentor ou une mentore?



Le mentorat est une composante essentielle de la croissance professionnelle, qu'il soit formel ou informel. Les mentors peuvent aider des collègues adjointes de direction à progresser dans leur carrière et les mentorés doivent alors chercher à apprendre le plus possible de cette ressource dans le cadre de leur développement professionnel. Pour atteindre nos objectifs professionnels, il est non seulement précieux, mais essentiel, d'apprendre de ceux et celles de notre entourage qui ont acquis une expertise pratique au fil du temps. Le mentorat permet d'acquérir des compétences à partir de l'expérience des autres d'une manière qu'aucun livre ne peut enseigner. Vous pouvez également apprendre en vous créant des réseaux locaux ou nationaux.

**La trousse d'outils de perspicacité politique de l'ACAM** contient un chapitre sur le mentorat où vous trouverez des conseils utiles pour établir des relations solides entre mentors et mentorés. Connaissez-vous une autre adjointe de direction dans une administration locale au Canada avec laquelle vous pourriez entrer en contact et créer une relation qui vous permettrait d'apprendre l'une de l'autre?

*« Soyez toujours un modèle et une source d'inspiration pour les autres adjointes de direction de l'organisation. Vous pouvez apprendre les unes des autres. »*

*Une adjointe de direction*

## Compétences de supervision

Certaines adjointes de direction doivent superviser d'autres salariés du bureau du DG ou du personnel d'autres services municipaux. Que vous deviez superviser deux ou dix personnes, cette fonction n'est pas une mince affaire. Les superviseurs doivent déléguer des tâches, diriger l'exécution du travail, la formation, les licenciements et s'assurer que tout se fait sans heurts.

Le site Perkbox a publié un [article](#) intéressant sur les cinq étapes à suivre pour être un bon superviseur ou une bonne superviseuse. En voici un résumé.

### Étape 1

Prenez le temps de faire la connaissance de vos subordonnés.

### Étape 2

Soyez humaine avec vos subordonnés.

### Étape 3

Ayez confiance en votre leadership.

### Étape 4

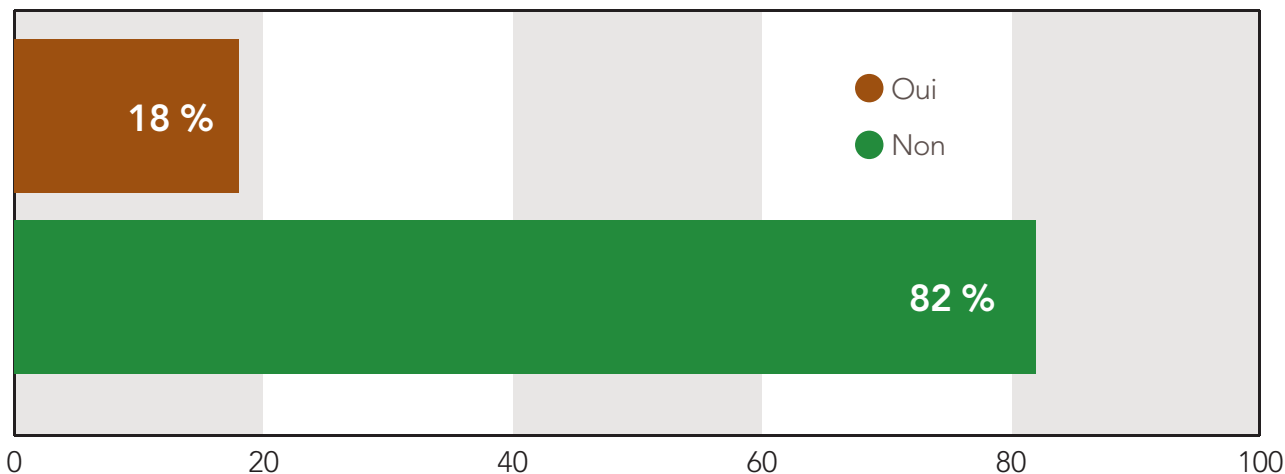
Prenez du recul et écoutez.

### Étape 5

Valorisez les commentaires.

Dix-huit pour cent (18 %) des personnes ayant répondu au sondage supervisent entre un et sept salariés, la moyenne étant de trois salariés.

### Q11. Vos fonctions actuelles vous amènent-elles à superviser d'autres salariés?



### Attention aux détails

Vous avez sûrement déjà entendu l'expression « le diable est dans les détails ». Votre rôle auprès de votre DG exige que vous **fassiez un travail précis et de qualité supérieure**. Votre travail est très axé sur les détails, car vous devez toujours remarquer les petites erreurs et être aussi exempte d'erreurs qu'il est raisonnable de l'espérer.

Les employeurs apprécient les salariés qui ont le sens du détail, car on peut leur faire confiance pour produire un travail de grande qualité. Vous devez donc repérer les informations importantes lorsque vous préparez des tâches ou évaluez une situation au bureau.

Pour améliorer votre sens du détail, vous pouvez suivre les conseils ci-dessous :

- **Fixez-vous un programme et respectez-le.** Commencez votre travail à l'heure, ce qui vous aidera à réaliser les tâches que vous avez prévues pour la journée, même si vous savez qu'il y aura plusieurs interruptions imprévues. Lorsque vous n'êtes pas sous pression, vous risquez moins de faire des erreurs.
- **Accordez-vous des pauses.** Il n'est pas sain de rester assise à son bureau pendant des heures. Accordez-vous de brèves pauses.
- **Écoutez.** Lorsque vous discutez avec votre DG ou des collègues, accordez-leur toute votre attention et notez ce que vous en avez retenu peu de temps après, afin de ne pas oublier de détails importants. Qui a des dizaines de notes autocollantes sur son bureau?! Faites un suivi par un bref courriel reprenant les points clés (une vérification supplémentaire ne fait pas de mal) pour vous assurer que vous avez bien compris ou que l'autre personne a bien communiqué son message.
- **Vérifiez deux fois.** Vérifiez toujours deux fois votre travail. Vous pouvez demander à une autre personne de jeter un œil sur votre travail et demander à une autre adjointe de direction ou à un collègue de vous relire.
- **Réduisez les distractions.** Si vous avez accès à un endroit tranquille pour travailler sans être dérangée, utilisez-le. La concentration est importante pour produire un travail de qualité.
- **Planification.** Une adjointe de direction efficace sait planifier sa journée de manière à ce qu'aucune tâche ne soit oubliée.
- **Prenez des pauses des technologies.** Lorsque vous vous concentrez sur une tâche importante, éloignez votre téléphone et vos autres appareils.

*« Vérifiez trois fois votre travail avant de le remettre, surtout s'il sera publié ou rendu public. Prenez votre temps, il est très important de bien faire les choses. »*

*Une adjointe de direction*



## Le saviez-vous?

Une personne organisée est naturellement ordonnée, ponctuelle et minutieuse dans sa vie personnelle et professionnelle. Tout est planifié pour se dérouler le plus efficacement possible. Certaines personnes possèdent naturellement ces compétences de leadership, d'autres doivent travailler pour les développer. L'organisation vous donne un plus grand sentiment de contrôle et augmente votre résilience lorsqu'il y a des peaux de banane sur votre route, que ce soit à la maison ou au travail.



## Confiance et affirmation de soi

La confiance et l'affirmation de soi sont deux compétences essentielles à la réussite d'une adjointe de direction. Si vous n'avez pas confiance en vous lorsque vous communiquez avec les autres, vous aurez du mal à vous exprimer et cette difficulté se reflétera inmanquablement sur votre DG.

Nous avons tous des moments où nous manquons de confiance et avons une faible estime de nous-mêmes, souvent parce que nous nous imposons des normes trop élevées. Il est important d'avoir conscience de ses forces, d'établir des relations positives en passant du temps avec des personnes qui vous apprécient, d'être gentille avec vous-même lorsque vous avez envie de vous critiquer, d'apprendre à vous affirmer en observant d'autres personnes qui le font et, enfin, de commencer à dire « non ». Si nous disons toujours oui, surtout lorsque nous n'en avons pas envie, nous devenons surchargées et pleines d'amertume.

Les défis sont bons pour l'estime de soi, alors lancez-vous de nouveaux défis au bureau ou ailleurs dans votre organisation.

*« La confiance est le fruit de la compétence. Il faut du temps, mais plus vous renforcez vos compétences, plus vous prenez confiance en vos capacités. »*

*Une adjointe de direction*

*« Ayez confiance. Votre poste compte plus que ce que l'on vous dit ou que les rares marques de reconnaissance que l'on vous accorde. »*

*Une adjointe de direction*

## Créativité

La créativité et la capacité de « sortir des sentiers battus » vous permettront d'explorer de nouvelles voies pour améliorer l'organisation. Il faut savoir regarder au-delà de ce qui est visible et s'intéresser aux idées nouvelles. La créativité est importante pour créer un environnement de travail positif et contribue à générer des possibilités de croissance, d'engagement et de productivité. Un bureau de DG doit toujours être ouvert pour que les salariés puissent y exprimer leurs idées en toute confiance. Ces dernières années, les organisations ont dû faire preuve de beaucoup de créativité pour fonctionner pendant la pandémie et faire plus avec moins. La créativité commence au sommet!

## Ténacité

Les dictionnaires définissent la ténacité comme un « mélange ardent de détermination, de persistance et de cran ». Pour les dirigeants et leurs organisations, c'est ce qui fait la différence entre l'échec et le succès et qui fait passer leurs équipes du stade de la réussite acceptable à la réussite extraordinaire. C'est aussi la définition d'une adjointe de direction efficace : nous ne baissons jamais les bras quand les choses se compliquent. La ténacité vous donne la confiance et la détermination nécessaires pour trouver une solution, même si vous ne savez pas encore comment. Nous avons tous nos difficultés et nos apprentissages que nous pouvons partager les uns avec les autres. Ces échanges sont parfois les meilleurs moments de croissance personnelle de notre carrière.

Développez ce type de leadership pour votre DG et soyez le bureau qui trouve toujours un moyen de faire bouger les choses.

## Adaptation et agilité

Il n'y a pas beaucoup de choses certaines dans la vie et le changement en fait partie. Votre travail d'adjointe de direction exige une grande capacité d'adaptation pour réagir efficacement à une variété de situations et à différentes personnalités au cours d'une même journée. Durant la pandémie, vous avez développé cette qualité qui vous a fait devenir meilleure pour résoudre les problèmes, vous pousser hors de votre zone de confort et, sans aucun doute, accueillir le changement en comptant sur vos nombreuses compétences.

Même de petits changements comme une mise à niveau d'un logiciel ou un nouveau mobilier de bureau peuvent provoquer des perturbations. Souvent, les changements au bureau échappent à votre contrôle, mais ce que vous pouvez contrôler, c'est la façon dont vous y réagissez. Il faut savoir être le leader qui guidera les autres pour utiliser des processus qui leur permettront de gérer efficacement les différentes situations susceptibles de se présenter pendant les périodes difficiles. Combien de fois avez-vous affronté un problème sans que votre DG en ait connaissance ou doive seulement le savoir?

La capacité d'adaptation vous permet d'avoir une vue d'ensemble lorsque vous devez relever un défi ou réagir à une situation.

La capacité d'adaptation au travail et à la maison renforce la résilience et permet de rester maître de soi, ce qui contribue à développer votre leadership et à augmenter votre productivité.

*« Soyez flexible, ouvrez-vous à l'apprentissage et adaptez-vous au contexte et aux circonstances de votre environnement de travail. »*

*Un directeur général*

## Reddition de comptes

Dans un bureau, la reddition de comptes consiste à assumer la responsabilité de vos résultats et de vos actes ainsi qu'à gérer cette responsabilité en continu. L'adjointe de direction est au premier rang pour créer un lieu de travail propice à la reddition de comptes. Pour y arriver, vous devez prendre en main votre propre réussite, gérer votre charge de travail, votre carrière, vos relations avec votre DG et les autres dirigeants, ainsi qu'avec le personnel de toute l'organisation.

Ce sujet très important pour une adjointe de direction de DG est approfondi dans le chapitre de ce guide sur la délégation de pouvoirs. Parfois, nous nous voyons comme une « simple assistante » et nous pensons que nous n'avons pas à remettre des choses en question devant notre chef ni le droit de prendre des décisions. Parfois, on nous appelle « secrétaire » ou « personnel de soutien », ce qui n'aide pas, car ces vocables suggèrent que nous ne sommes là uniquement pour offrir un soutien et exécuter des tâches sans trop réfléchir. Le rôle de l'adjointe de direction évolue et les possibilités offertes aux adjointes sont plus nombreuses que jamais. C'est à nous de prendre en main notre propre réussite.

Le site [Practically Perfect PA](#) expose l'importance de la reddition de comptes et de la responsabilité. Voici un résumé des conseils présentés dans l'article :

Lorsque vous **prenez le contrôle de votre propre charge de travail**, que vous acceptez de rendre compte de vos actions et que vous assumez la responsabilité réelle des tâches qui vous sont confiées, vous en tirez d'énormes avantages. Voici quelques différences que vous constaterez dans votre comportement lorsque vous intégrez de la reddition de comptes à votre rôle :

**Vous vous fixerez des objectifs.**

**Vous aurez conscience d'avoir une expertise utile dans votre domaine.**

**Vous aurez conscience du pouvoir que vous détenez dans votre organisation.**

**Ayez votre énergie sur les résultats.** Dans tout ce que vous faites, demandez-vous quel est le but à atteindre, quels sont vos objectifs, ce que vous voulez obtenir et quels seraient les résultats les plus utiles. Si vous constatez que vous passez des heures sur une tâche qui n'est pas essentielle à l'organisation ou qui n'apporte pas vraiment de valeur ajoutée, mais que vous êtes responsable de cette tâche, vous pouvez ajuster le processus et le rendre plus efficace.

### **Dans quels domaines pouvez-vous exercer une influence?**

Vous n'êtes peut-être pas directement responsable de tant de tâches, mais sur combien pouvez-vous exercer une influence utile? Encore une fois, si cela peut vous aider, établissez une liste. Par exemple, parlons des relations avec les fournisseurs. Vous n'êtes pas nécessairement la personne qui signe les contrats des nouveaux fournisseurs, mais vous les contactez probablement plus souvent que quiconque, alors encore une fois, assumez une certaine responsabilité dans cette relation. Si vous constatez qu'un fournisseur n'est pas performant, faites-le savoir à votre DG. Si un fournisseur est excellent, dites-le dans votre organisation pour que d'autres puissent aussi en profiter.

### **Soyez honnête sur ce que vous faites et où vous en êtes dans vos tâches.**

La responsabilité de votre travail ne signifie pas seulement que vous contrôlez les bonnes choses. Vous devez aussi être honnête lorsque les choses ne fonctionnent pas tout à fait bien. Si vous décidez de vous approprier davantage votre travail, vous devez savoir vous exprimer lorsque vous risquez de prendre du retard ou lorsque vous rencontrez des difficultés. Ce n'est pas forcément une mauvaise chose. Si vous travaillez sur des projets qui vous poussent et vous mettent au défi, il y aura des moments où vous devrez demander conseil à votre DG (comme les autres salariés).

**N'oubliez pas que vous devez assumer la responsabilité de tout votre travail.** Si vous assumez de nouvelles tâches, n'oubliez pas que vous devez continuer à vous occuper de vos autres tâches habituelles, particulièrement celle de veiller sur votre DG. Ne laissez pas tomber les choses importantes!

**De quelles formations avez-vous besoin pour être en contrôle total de votre travail?** N'ayez pas peur de demander une formation si vous avez besoin d'aide pour un aspect quelconque de votre travail.

Et pour couronner le tout, la reddition de comptes et la responsabilité doivent évidemment s'appliquer à votre personne. C'est une compétence tellement importante pour les adjointes de direction et dans un plan de carrière. N'hésitez pas à en discuter avec votre DG.

## Autopromotion/image de marque personnelle

Une bonne adjointe de direction doit accorder de l'importance à son image de marque personnelle. Vous ne serez jamais comme celle qui vous a précédé ni comme celle qui vous succédera. Vous devez connaître vos propres caractéristiques, vos compétences et vos forces personnelles. Vous devez autant vous intéresser à l'image que vous projetez qu'à l'image que les autres ont de vous. Soyez attentive à la façon dont vos collègues vous perçoivent et vous saurez ce que les autres pensent de vous. Vous devez protéger et faire vivre votre image de marque.

## Soyez toujours serviable

Vous voulez toujours être perçue comme ayant tendance à dire « oui », tant que vous n'avez pas à enfreindre les politiques et les règles en vigueur. Vous ne voulez pas être perçue comme un obstacle pour le personnel, le conseil ou le public. En général, lorsque vous recevez un appel d'un citoyen ou d'une citoyenne, la personne s'est déjà adressée à un autre service et n'est pas satisfaite de la réponse, alors elle « veut aller au sommet de la hiérarchie ». Parfois, la demande est politique de la part du maire ou d'un conseiller, mais vous devez vous mettre à leur place et penser aux pressions qu'ils subissent de la part des citoyens, notamment sur les médias sociaux. C'est une zone grise où les adjointes de direction apprennent à exceller.

## Professionalisme

L'adjointe de direction d'un ou d'une DG ne doit pas sous-estimer l'importance du professionnalisme, ce qui signifie qu'elle doit être irréprochable dans ses connaissances, son jugement et son comportement. Les regards de toute l'organisation et du public se portent sur elle. Elle doit constamment faire preuve de respect, d'honnêteté, d'intégrité, d'équité et de confidentialité envers le personnel et les citoyens.

*« Les organisations sont complexes et en tant qu'adjointe de direction, vous représentez toute l'équipe dirigeante. Soyez toujours consciente de vos paroles et de vos actes. Votre rôle est considéré comme porteur de pouvoir et d'influence, ce qui pousse vos collègues de l'organisation à lire entre les lignes de ce que vous dites ou écrivez. En raison des informations auxquelles vous avez accès, il est normal que des personnes vous posent des questions. Sachez toujours ce que vous pouvez et ne pouvez pas divulguer, sans oublier que la confidentialité et le professionnalisme sont toujours de mise. »*

*Une directrice générale*

*« Soyez toujours respectueuse et professionnelle, même dans les situations tumultueuses. Vous aurez besoin de nombreux "amis" (ressources d'aide) dans votre parcours quotidien. »*

*Une adjointe de direction*

Une tenue vestimentaire appropriée aide également à présenter une image positive et professionnelle de vous et de votre organisation. Même si vous vous habillez de façon décontractée, veillez à avoir une apparence soignée et ordonnée, ce qui améliorera l'accueil que vous recevrez.

## Culture organisationnelle

En tant qu'adjointe de direction d'un ou d'une DG, vous jouez un rôle important dans le développement de la culture organisationnelle et d'un moral sain, car vous êtes essentiellement le ciment de l'équipe. Pour vous aider dans ce rôle, vous pouvez notamment organiser un événement hors site afin que tous les salariés puissent rencontrer des collègues d'autres services. Avec le temps, ces événements aident à instaurer un climat de confiance, surtout lorsqu'ils sont planifiés avec la touche personnelle du bureau du DG et donnent l'occasion à l'équipe de direction et aux salariés d'apprendre à se connaître à un niveau plus personnel.

Comme indiqué précédemment, vous ne devez jamais avoir peur de demander de faire des choses qui ne font pas partie de votre description de poste. Si vous ne posez jamais la question à votre DG, vous n'aurez jamais de réponse, qu'elle soit positive ou négative. Si vous avez une idée que vous aimeriez approfondir, parlez-en à votre DG et voyez ce qu'il ou elle en pense. Mais ne vous limitez pas à présenter votre idée, proposez un budget (si le projet en nécessite un), préparez des arguments et élaborer un plan d'action. La plupart des dirigeants aiment ce genre d'attitude.

De même, une « culture organisationnelle heureuse » se reflète dans la façon dont vous parlez de votre employeur lorsque votre DG n'est pas là. Les commérages et les intrigues de bureau n'apportent rien de positif.

## Demandez de nouvelles responsabilités

Au fur et à mesure que vous progressez dans votre carrière d'adjointe de direction, vous voudrez peut-être assumer davantage de responsabilités, que ce soit au sein du bureau de votre DG ou ailleurs dans l'organisation, ce qui montre également que vous souhaitez progresser.

Mais pourquoi voudriez-vous assumer davantage de responsabilités alors que vous êtes déjà surchargée par un travail très prenant? De nouvelles responsabilités vous exposeront à de nouvelles possibilités de promotion, vous pourrez acquérir de nouvelles compétences et vivre de nouvelles expériences, vous pourrez peut-être faire avancer des objectifs du DG et surtout, vous pourrez travailler avec davantage de personnes dans toute l'organisation.

Proposez d'aider une collègue dans son travail ou de vous charger de cette tâche dont personne ne veut (il y en a beaucoup). Vous montrerez ainsi que vous êtes un atout dans votre domaine et que vous souhaitez élargir votre champ d'action. Ces efforts supplémentaires sont remarqués et constituent des signes de leadership.

**Conseil : Notre travail nous apporte souvent d'excellentes occasions d'apprendre, car nous devons être polyvalentes et sommes écartelées dans de nombreuses directions, mais nous trouvons toujours le moyen de retomber sur nos pieds. Ne dites jamais à qui que ce soit « que vous êtes vraiment très occupée ».**

*« Ne dédaignez aucune tâche. Qu'il s'agisse de sortir les poubelles, de vider les bacs à recyclage du bureau ou de commander des stylos, les bonnes adjointes de direction s'acquittent volontiers de ces tâches pour le bien de l'organisation. »*

*Une adjointe de direction*

## Conseils pour avancer à un niveau supérieur

Voulez-vous rester éternellement adjointe de direction de DG? Lorsque vous avez appris toutes les ficelles du métier d'adjointe de direction de DG et que vous avez plusieurs années d'expérience à ce poste, vous vous demandez peut-être quelle sera la prochaine étape. Certaines adjointes de direction de DG deviennent adjointes de direction de cadres supérieurs ayant de grandes responsabilités dans le secteur public ou privé, d'autres restent au sein de leur administration municipale et deviennent gestionnaire ou directrice, puis un jour peut-être aussi directrice générale. Vous ne devez jamais brider vos capacités. Dites-vous que vous pouvez réaliser ce que vous voulez et osez rêver grand.

Discutez de vos aspirations professionnelles avec votre DG et établissez un plan de formation professionnelle pour vous aider à atteindre vos objectifs. Il se peut aussi que vous aimiez vraiment votre travail et que vous soyez satisfaite de votre rôle actuel, ce qui n'est pas plus mal.

### Étude de cas : mon patron me demande si je veux rester éternellement adjointe de direction

J'ai la chance de travailler pour un DG qui s'investit dans le développement et l'avancement de ma carrière. Même si mon DG ne m'a jamais demandé si je voulais rester éternellement adjointe de direction, il reconnaît mon potentiel et veut m'aider à faire avancer ma carrière, même si je pourrais ainsi quitter mon poste actuel d'adjointe de direction.

C'est dans cet esprit que mon DG a créé un environnement ouvert dans lequel je me sens capable de relayer mes idées sur la façon dont je vois mon rôle actuel évoluer et les rôles auxquels je pourrais accéder à l'avenir. Nous discutons régulièrement de mes progrès professionnels et de mon parcours. Cette communication ouverte nous permet de discuter ensemble des mesures à prendre pour que je puisse réaliser mon potentiel.

Mon DG m'encourage également à relever des défis en assumant de nouvelles responsabilités au sein de l'organisation qui correspondent à mes objectifs de carrière. Les encouragements à réaliser des tâches en dehors de ma zone de confort me montrent que mon DG soutient mon développement et veut m'aider à y parvenir.

Pour appuyer la progression de ma carrière, je suis également invitée à suivre des formations en rapport avec mes objectifs professionnels. Bien que notre budget de formation ne soit pas illimité, mon DG m'encourage à suivre des cours (lorsque cela est financièrement possible) et accepte qu'ils puissent m'éloigner de mes tâches quotidiennes pendant un certain temps.

Lorsque des possibilités de promotion se présentent au sein de notre organisation et qu'elles correspondent à mes aspirations professionnelles, mon DG m'encourage à en profiter.

Nos communications ouvertes et le soutien que je reçois de mon DG sont inestimables. Cette relation professionnelle m'a fait découvrir l'importance pour ma réussite d'avoir un supérieur que je respecte et qui s'investit dans mon avenir!

*Témoignage d'une adjointe de direction*



## Perfectionnement professionnel

Il est normal qu'une adjointe de direction souhaite développer ses compétences et son expérience pour s'améliorer. Ne cessez jamais d'apprendre et d'élargir votre éventail de compétences, que ce soit par l'intermédiaire d'un mentor, de vos collègues ou de cours. Ne sous-estimez pas non plus le pouvoir de l'expérience, car la plupart des leçons sont apprises au travail. Outre la possibilité de collaborer étroitement avec un ou une DG, vous pouvez devenir une leader et une mentore efficace ainsi qu'une experte de premier plan dans votre domaine.

Les adjointes de direction qui ont participé à l'élaboration des présentes recommandent de suivre des formations sur les sujets suivants :

- **Cours d'adjointe de direction.** Administration générale, administration des affaires, gestion de bureau et sens des affaires.
- **Cours de leadership.** Cours de gestion, sur l'art de la supervision, sur la manière de sortir des sentiers battus et de déléguer, sur le renforcement de la confiance, sur la gestion du stress, sur la pensée critique, sur l'intelligence émotionnelle et sur le développement de la résilience en période de changement.
- **Communications.** Service à la clientèle, parole en public, communication avec autorité, écoute efficace, médias sociaux, prise de décision et rédaction.
- **Gestion de projets.** Les adjointes de direction doivent fréquemment gérer des projets au nom de leur DG. Il faut toujours chercher à développer cette compétence.
- **Relations.** L'établissement de relations avec les autres membres de l'organisation, la gestion des personnes difficiles, la gestion des conflits, les conversations difficiles, l'apprentissage de l'affirmation de soi et la gestion des situations difficiles.
- **Gestion du temps.** Cours enseignant comment accomplir les nombreuses tâches avec un maximum d'efficacité.
- **Prise de notes.** Il est important de pouvoir prendre des notes avec assurance lors des réunions du conseil et de direction.
- **Technologies.** MS Word, Excel, PowerPoint, Suite Microsoft, Office 365, plateformes de médias sociaux et formation sur les sites Web.
- **Gestion des documents.** Formation sur la tenue des documents numériques et la gestion des documents.
- **Rédaction.** Rédaction de demandes de subventions, rédaction de rapports et de lettres; compétences en matière de présentation.
- **Compétences organisationnelles.** Gestion des tâches, comment gérer le temps et les priorités, la structure, la discipline et le multitâche.
- **Ressources humaines.** Cours sur le comportement organisationnel, la gestion du changement et l'introduction aux ressources humaines.
- **Organisation d'événements.** Les adjointes de direction consacrent une grande partie de leur temps à l'organisation d'événements. Un cours sur ce sujet pourrait donc être utile.
- **Gouvernement local.** Connaissance des règlements et des politiques, cours sur la diversité, l'équité et l'inclusion, cours du NACLA, perspicacité politique et professionnalisme avec le conseil, *Loi sur les municipalités*, règles de procédure Roberts/procédures parlementaires, règlement de déroulement des réunions du conseil, lois provinciales sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, zonage/urbanisme et aménagement, budgets, planification stratégique, élaboration de politiques, formation aux procédures des administrations locales, informations juridiques générales et connaissance des différents niveaux de gouvernement.

Comme indiqué précédemment, les adjointes de direction doivent garder une longueur d'avance en informatique, notamment pour pouvoir dépanner leur DG en cas de besoin. Il est également essentiel d'avoir une bonne connaissance des dernières tendances afin d'être prête lorsque de nouveaux outils arrivent dans l'organisation. Vous devez être la première personne à être formée puisque vous serez très probablement l'experte en informatique de votre bureau.

L'ACAM est heureuse de fournir une [Liste de programmes et de formations pour adjointes de direction au Canada](#).

## Établissement d'objectifs personnels

Nous avons déjà discuté de l'établissement de vos objectifs professionnels. Nous allons maintenant parler d'un sujet parallèle tout aussi important : l'établissement d'objectifs personnels.

Les objectifs personnels vous obligent à réfléchir à ce que vous voulez et donnent un sens à votre vie. Ils nous incitent à prendre du recul et à réfléchir à ce qui est important dans la vie.

Lorsque vous vous fixez des objectifs personnels, vous devez tenir compte de vos passions, de ce qui vous inspire et de vos valeurs. Ces objectifs doivent être sous votre contrôle et ne doivent pas dépendre d'autres personnes. Ils doivent également être réalistes et atteignables.

## Collaboration avec les autres services

Le bureau du DG est parfois appelé « le penthouse », « le palais de verre » ou le « centre de l'univers ». Vous devez donner un visage à ce bureau et vous assurer qu'il est accueillant pour tous, car il peut être intimidant pour certains.

La collaboration est essentielle pour que les équipes de gestionnaires supérieurs travaillent ensemble et résolvent les problèmes, ce qui conduit ensuite à de meilleures communications. Il est important que vous écoutiez et appreniez des autres chefs de service afin que vous puissiez vous entraider.

Vous devez être sympathique envers les personnes qui se présentent au bureau, mais vous devez aussi savoir déterminer si elles peuvent voir votre DG tout de suite ou si leur demande peut attendre.

Voici certaines choses que les adjointes de direction peuvent suggérer à leur DG concernant les communications avec le personnel :

- Des points réguliers sur les dossiers chauds, soit virtuellement, soit en personne, par exemple sous forme d'assemblées virtuelles, de tournées du ou de la DG, de courriels ou de messages vidéo enregistrés par le ou la DG. Ce qui importe, c'est qu'il existe un cycle régulier de communication, que le ou la DG crée une vision et que cette vision soit souvent relayée à l'ensemble du personnel.
- Vous pouvez aider votre DG à rédiger un blogue ou une infolettre hebdomadaire.
- Si votre DG n'a pas l'habitude de visiter les différents lieux de travail et le personnel (en dehors de l'hôtel de ville), cette pratique devrait devenir une priorité. Votre DG doit être vu(e), afin que le personnel puisse mettre un visage sur le nom. Vous pouvez être proactive et faciliter ces visites en contactant les chefs de service et de division pour les organiser à l'avance.

Des notes manuscrites composées avec art peuvent être un moyen très efficace de maximiser le rayonnement d'un DG, en particulier auprès des salariés. Lorsqu'un salarié s'est surpassé dans son travail, une note du DG possiblement accompagnée d'un chèque-cadeau pour le féliciter sera sûrement remarquée et constituera un excellent encouragement de la part de la direction.

L'adjointe de direction devrait également écrire des notes de remerciement aux personnes qui se surpassent pour le bien de leur bureau. Toutes les relations qu'une adjointe de direction est en mesure de créer ne peuvent qu'aider son ou sa DG. Un geste sincère, sans rien attendre en retour, vous sera rendu au centuple.

## Humilité

Les meilleures adjointes de direction dirigent le spectacle dans les coulisses sans se mettre sous les projecteurs. L'humilité est une des qualités les plus importantes pour une adjointe de direction. Il n'est pas facile d'allier efficacité exemplaire et humilité, mais c'est absolument nécessaire. Vu que vous êtes au service du public, il est important que vous sachiez rester humble, car l'humilité aide à développer une approche plus aimable avec les autres et influence la façon dont vous vous percevez ainsi que votre entourage.

Nous sommes tous humains et tout le monde fait des erreurs. Pour développer votre humilité, vous pouvez commencer par admettre vos erreurs passées, vous dire qu'elles peuvent être formatrices et en tirer des leçons.

La plupart des personnes veulent avoir raison dans toutes les discussions et faire bonne figure dans toutes les situations, mais les grands leaders savent reconnaître qu'ils n'ont pas toujours raison, et vous, l'adjointe de direction, vous êtes une leader.

Soyez toujours humble et aimable, car vous êtes la gardienne de la bonne entente et le ciment de votre équipe.

*« L'un des aspects les plus gratifiants du métier d'adjointe de direction est de faire le travail en coulisse et de voir le fruit de ce travail lorsque de grandes décisions sont prises et que la vision et les stratégies du conseil se concrétisent. »*

*Une adjointe de direction*

## Habilité à entretenir une bonne relation avec son ou sa DG

La gestion de votre relation avec votre supérieur(e) ne devrait pas être intimidante, mais elle peut l'être dans certains cas, surtout lorsque vous débutez comme adjointe de direction d'un ou d'une DG. Vous devez établir une relation professionnelle productive avec votre DG, vous intéresser à son style de gestion, de leadership et de communication.

Le site BetterUp décrit comment **« réussir au travail grâce à une bonne gestion de ses relations avec ses supérieurs »**. « Toute relation, même celles reposant sur un rapport de pouvoir, comme le patron et ses subordonnés, reste une relation. Elle exige que les deux parties y mettent du leur et qu'elles fassent des concessions. Dans ce cas, le patron gère ses subordonnés, lesquels gèrent à leur tour leur relation avec leur supérieur. »

La plupart des salariés se sentent quelque peu intimidés par l'idée de gérer leur supérieur, particulièrement lorsque leur supérieur(e) hiérarchique a un caractère difficile. Essayez d'enfiler votre chapeau d'enquêtrice ou de chercheuse et de vous intéresser aux autres en vous mettant à leur place.

Cela peut sembler un cliché, mais la question fondamentale « Qu'est-ce qu'il ou elle a à y gagner? » vous sera utile dans cette relation. Essayez de vous mettre dans la peau de votre DG et de voir le monde un peu de son point de vue. Vous commencerez alors à trouver des réponses à des questions essentielles.

**Exemples de questions que vous pouvez vous poser (ou à votre DG) :**

- Qu'est-ce qui est prioritaire en ce moment?
- Comment vos résultats sont-ils mesurés par le conseil? Quels projets du plan stratégique ou du plan de travail doivent être réalisés ce trimestre?
- Qu'est-ce qui vous simplifierait la vie?
- Qu'est-ce qui vous empêche de dormir la nuit?
- Quel genre de soutien aimeriez-vous recevoir?
- Quelle est votre définition du succès?
- Que considérez-vous comme urgent ou comme non urgent?
- Si j'ai des commentaires à formuler, comment préférez-vous les recevoir? En personne, par courriel, par texto, par téléphone ou par un appel vidéo?

*« L'un de mes plus grands défis en tant qu'adjointe de direction est de déterminer si je dois prendre les devants ou si je dois attendre des directives. Aussi, dire à son patron qu'il a peut-être tort, c'est parfois très délicat. »*

*Une adjointe de direction*

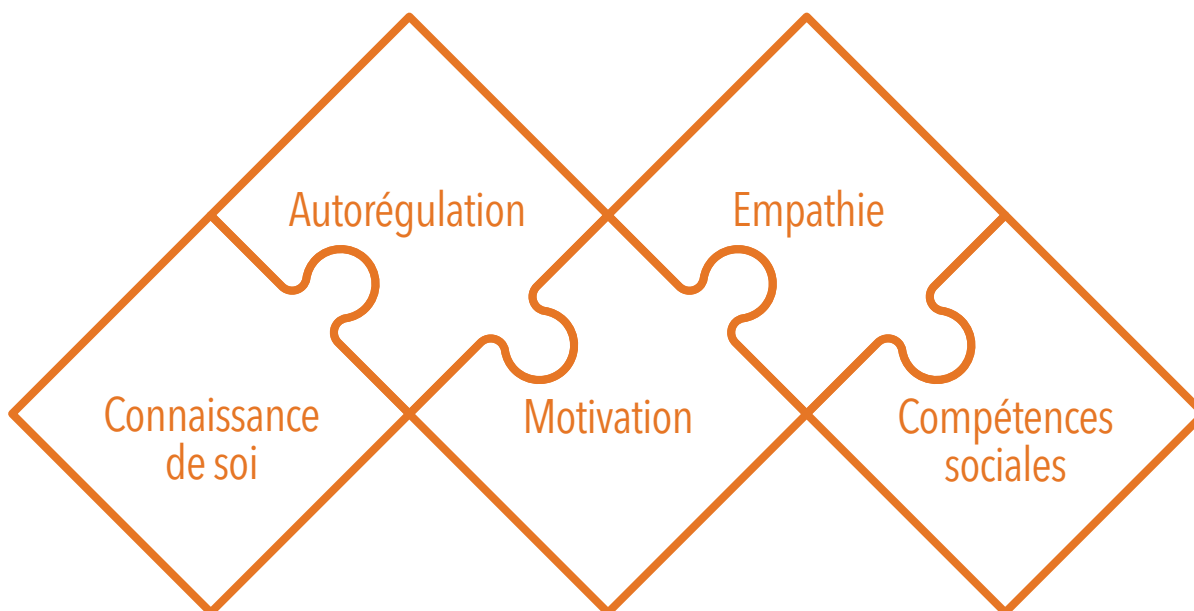
## L'Intelligence émotionnelle

Toutes les adjointes de direction doivent développer leur intelligence émotionnelle, une compétence qui s'acquiert par la pratique à force de persévérance. L'intelligence émotionnelle est « la capacité de comprendre et de gérer à la fois vos propres émotions et celles de votre entourage ».

Dans certains cas, votre position vous permet d'approcher les autres plus facilement et plus fréquemment et d'être connue dans votre organisation comme une personne cherchant toujours ce qui est bon pour autrui. Une telle attitude favorise la bonne entente et est bénéfique pour toute l'équipe.

*« Assurez-vous d'avoir un exutoire pour gérer vos contrariétés, afin qu'elles ne se manifestent pas au travail. Autoévaluez-vous régulièrement. Soyez attentive à votre intelligence émotionnelle et à votre comportement envers les autres. Travaillez sur ce point pour améliorer vos relations. Ces exercices vous mèneront bien plus loin que vos compétences Excel, etc. »*

*Une adjointe de direction*



(L'image montre les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman)

Julia Schmidt, lauréate du prix de l'adjointe de direction de l'année 2017 en Scandinavie, donne les conseils suivants devenir une adjointe de direction dotée d'intelligence émotionnelle :

### 10 conseils pour devenir une adjointe de direction dotée d'intelligence émotionnelle

- ① Intéressez-vous aux sentiments des personnes de votre entourage.
- ② Concentrez-vous sur les émotions positives.
- ③ Dressez la liste de vos forces et de vos faiblesses.
- ④ Analysez les situations du point de vue des autres.
- ⑤ Restez calme et contrôlez vos émotions négatives.
- ⑥ Développez vos talents de communicatrice et aidez votre supérieur à en faire autant.
- ⑦ Voyez chaque journée comme une belle occasion de vous rapprocher de vos objectifs et de ceux de votre organisation.
- ⑧ Donnez des commentaires constructifs aux autres (ce qui inclut votre DG).
- ⑨ Intéressez-vous au bon côté des autres et aidez votre DG et votre équipe à faire de même.
- ⑩ Motivez-vous en vous fixant des objectifs SMART et en travaillant de manière cohérente pour les atteindre.

## Pensée stratégique

Au cours des dernières années, le travail de l'adjointe de direction a énormément évolué. Grâce aux progrès des technologies et des outils de gestion de projet, il est maintenant possible de réaliser en quelques minutes des tâches qui prenaient auparavant des heures. L'époque des machines à écrire et des rapports remis en main propre est révolue. Les adjointes de direction peuvent maintenant consacrer moins d'énergie au soutien administratif (qui reste très important) et davantage à fournir un soutien stratégique de haut niveau à leur DG. Une adjointe de direction informée est une adjointe de direction stratégique.

Pensez toujours à suivre les conseils suivants qui faciliteront le travail de votre DG :

- Cherchez activement des gains d'efficacité. Chaque gain d'efficacité qu'une adjointe de direction apporte à son ou à sa DG a des répercussions importantes sur toute l'organisation. Si vous assumez plus de responsabilités et apportez un soutien efficace à la haute direction, votre DG disposera de plus d'heures par semaine pour ses réflexions de planification générale et pour se concentrer sur la vision de la Ville.
- Gérez des projets au sein de votre bureau de DG ou pour l'ensemble de l'organisation.
- Agissez comme une caisse de résonance pour aider votre DG à prendre des décisions.
- Prenez des décisions simples pour votre DG durant ses absences et ses réunions.
- Insérez-vous dans l'équipe de direction afin de participer aux stratégies de leadership et aux réunions hebdomadaires.
- Assurez la liaison avec les interlocuteurs internes et externes.

En devenant une adjointe de direction « stratégique », vous aurez plus de plaisir à occuper votre poste, vous vous sentirez plus utile et vous contribuerez davantage à la direction de l'organisation. Il est possible que vous soyez déjà une adjointe de direction stratégique sans même en être consciente, que tout soit naturel pour vous, mais il se peut aussi que vous ayez du mal à avoir confiance en vous et que cette crainte freine votre carrière.

Si vous faites en sorte d'assumer plus de responsabilités et de fournir ce niveau de soutien stratégique, vous serez perçue différemment dans l'organisation, et peut-être qu'avec le temps, un changement de titre s'imposera, comme administratrice de bureau, conseillère stratégique auprès du DG, directrice des opérations du bureau de direction, etc.

Si possible, constituez-vous un réseau d'adjointes de direction performantes et discutez régulièrement avec elles des nouvelles stratégies sur lesquelles elles travaillent peut-être dans leur propre municipalité.

### Conseils pour convaincre votre DG de vous appuyer

La plupart des DG sont ravis de voir prises d'initiatives et une réflexion stratégique de la part de leur adjointe de direction, mais que pouvez-vous faire si le vôtre est réticent face à votre enthousiasme? En général, ces DG craignent que vous négligiez vos tâches administratives habituelles, auquel cas vous devriez peut-être adopter une approche graduelle pour les rendre moins craintifs.

Vous pouvez par exemple créer un plan de 90 jours avec des ouvertures progressives de leadership accru, ce qui permettra aux deux parties de voir comment la nouvelle dynamique fonctionne. Demandez à votre DG des suggestions constructives sur vos points à améliorer, mettez votre ego de côté (si vous n'êtes pas d'accord) et passez à l'action. Il est toujours opportun d'avoir une attitude positive et proactive.

Si vous découvrez l'existence de cours intéressants sur le leadership, la stratégie ou d'autres compétences que vous aimeriez acquérir, demandez à votre DG d'utiliser le budget de formation de l'organisation.



## Prévoyance et anticipation des besoins

La capacité de prévoir et de planifier les besoins futurs de son ou sa DG constitue le **premier** facteur déterminant de la qualité du travail d'une adjointe de direction. Les adjointes de direction exceptionnelles savent anticiper les demandes, les besoins et les problèmes potentiels, souvent avant même que leur DG n'y ait pensé. Elles savent « lire dans les pensées » et prédire les flux de travail au bureau.

Nous savons tous que la plupart des adjointes de direction sont proactives, et non réactives, mais avec tant de tâches, de courriels, d'appels téléphoniques et d'autres obstacles, il est difficile de sortir de l'urgence. Vous cherchez constamment à anticiper les besoins de votre DG et à planifier à l'avance. En fait, vous pouvez facilement appliquer ces compétences pour être plus proactive et moins réactive.

Une harmonie entre l'adjointe de direction et son ou sa DG est nécessaire pour réussir dans cette fonction. Lorsqu'une adjointe de direction est en phase avec son ou sa DG, elle peut anticiper ses besoins avant qu'ils ne se manifestent, les réunions à prévoir, les personnes à rencontrer et, dans une certaine mesure, les décisions qu'il faudra prendre.

### Comment faut-il gérer les problèmes et les urgences qui surgissent inmanquablement dans le quotidien d'une adjointe de direction?

Au fur et à mesure que vous vous familiariserez avec votre poste, votre DG et l'organisation, vous apprendrez à prédire et à anticiper les urgences. Durant une semaine de travail moyenne, de nombreux événements requièrent votre attention immédiate, peut-être votre DG qui a besoin de reprogrammer une journée entière de réunions, une panne informatique ou une catastrophe naturelle et vous devez alors agir au pied levé.



Bien souvent, nous constatons que des urgences auraient pu être évitées avec une meilleure planification. La prévoyance est toujours une sage conseillère, car elle pousse à chercher les points faibles et à planifier des moyens pour les corriger avant qu'un problème survienne. Vous pouvez avoir l'impression d'avoir plus de travail sur le moment, mais un petit effort maintenant peut parfois éviter un chaos plus tard. Une fois l'urgence résolue, vous pouvez vous poser les questions suivantes afin d'être prête pour la prochaine fois :

- Est-ce que quelque chose a été négligé?
- Comment la situation a-t-elle pu évoluer de la sorte?
- Est-ce que quelqu'un était mal préparé?
- Quelqu'un a-t-il été tenu pour responsable?
- Comment empêcher que la même situation se reproduise?
- Avez-vous oublié quelque chose?
- Avez-vous eu suffisamment de temps?

La préparation aux urgences a cependant ses limites. Certaines situations, comme les voyages, comportent de nombreux risques d'imprévus pour une adjointe de direction. Si un vol est annulé, il est possible que vous deviez ensuite passer des heures à tout réorganiser, ce qui vous oblige à mettre de côté des choses que vous aviez prévu de faire ce jour-là. C'est là que l'itinéraire de voyage que vous avez établi pour votre DG s'avère utile avec toutes les coordonnées et les détails de tous les hôtels, compagnies aériennes, voitures de location, etc. La prévoyance est une compétence qui exige de la préparation et de l'anticipation. Si vous arrivez à réduire le nombre d'urgences que vous devez résoudre et à améliorer la façon dont vous les réglez, vous avez plus de temps pour prendre des mesures de prévoyance dans votre semaine de travail.

*« L'une des principales difficultés du travail d'une adjointe de direction est de toujours avoir deux coups d'avance. Il faut prévoir ce qui sera nécessaire avant que la demande ne soit faite. Cette habileté facilite la gestion des emplois du temps et d'autres aspects du travail. Posez des questions, prenez des notes, soyez présente et concentrée pour soutenir votre DG, votre maire et votre conseil. »*

*Une adjointe de direction*

## Garder son sang-froid sous pression

Il est très important pour une adjointe de direction performante de savoir rester calme sous la pression. Pour paraître calme dans une situation stressante, vous devez contrôler vos réactions instinctives et éviter d'être réactive, vous devez maîtriser votre langage corporel, votre voix et vos émotions internes.

Le calme d'une adjointe de direction se manifeste par son attitude, son langage corporel et sa présence générale. Personne ne respecte ceux et celles qui sont toujours en panique et qui créent des drames partout où ils vont. Cette attitude met également le personnel mal à l'aise. Il n'est pas rare qu'une crise survienne par manque de sang-froid.

Collaborateur de l'ouvrage intitulé *Leadership in the Age of Personalization*, Glenn Llopis propose les sept moyens suivants pour garder un sang-froid de leader dans les moments les plus tendus :

- 1 **Ne laissez pas vos émotions prendre le dessus.** Les leaders chevronnés savent éviter de montrer leurs émotions. Ils ne crient pas et ne s'agitent pas dans tous les sens lorsqu'une difficulté survient.
- 2 **Ne prenez pas les choses personnellement.** Les leaders ne doivent pas s'accabler de reproches lorsque les choses ne se passent pas comme ils le souhaitent. Les décisions d'affaires et les circonstances n'ont pas toujours de logique apparente, souvent en raison de facteurs politiques internes et d'autres dynamiques. En tant que leader, vous devez rester calme sans vous mettre sur la défensive et sans penser que vous devez toujours justifier votre pensée et vos actions.
- 3 **Conservez une attitude mentale positive.** Les salariés observent en permanence les actions, le comportement, les relations et l'attitude générale de leur supérieur. Montrez que vous avez un tempérament fort, souriez souvent et faites preuve d'une compassion sincère.
- 4 **Ne manifestez jamais de crainte.** Lorsque les leaders projettent de la confiance, elle se communique aux autres. Lorsque vous commencez à avoir peur, posez-vous la question suivante : quelle est la pire chose qui puisse arriver maintenant? Si vous avez assez d'objectivité et si vous avez la volonté et la confiance nécessaires pour faire face, vous finirez par vous rendre compte que la situation est gérable et peut être résolue.
- 5 **Agissez de manière décisive.** Les leaders qui savent garder leur sang-froid ne montrent jamais de signes de doute. Ils parlent avec conviction, confiance et autorité, qu'ils connaissent ou non la réponse!
- 6 **Prenez la responsabilité de la situation.** Les leaders ont plus tendance à garder leur sang-froid en période de crise et de changement lorsqu'ils s'engagent pleinement à résoudre le problème en cours. Prendre la responsabilité, cela signifie décider d'agir et de prendre les mesures nécessaires pour résoudre le problème avant que la situation ne devienne incontrôlable.
- 7 **Agissez comme si vous aviez déjà vécu cette situation.** Les grands leaders savent que l'un des moyens les plus efficaces de garder son calme dans les moments difficiles est d'agir comme si vous aviez déjà vécu une situation semblable, avec élégance et grâce. Si face à une crise ou à un changement, vous laissez la préoccupation se transformer en inquiétude et l'inquiétude en peur, il est alors facile de perdre son sang-froid.

« *Ne prenez pas les affaires du bureau personnellement ou trop à cœur. Ne soyez jamais trop dure envers vous-même.* »

*Une adjointe de direction*

## Ingéniosité

Notre travail ne convient pas aux personnes soumises qui se tiennent naturellement en retrait et attendent qu'on leur dise ce qu'elles doivent faire. Une adjointe de direction efficace est **débrouillarde, innovante et proactive, pense de façon indépendante** et n'a pas besoin de beaucoup de supervision ou de direction.

L'ingéniosité est appréciée des DG et vous aidera à résoudre rapidement les problèmes et à transformer les défis en avantages en un clin d'œil. Vous devez apprendre à exploiter au mieux les ressources dont vous disposez et à utiliser tous les outils disponibles pour trouver le moyen d'obtenir les résultats souhaités. Un réseau personnel est également utile, car il faut parfois appeler quelqu'un pour aider à résoudre un problème.

Lorsque vous ne trouvez pas de solution immédiate, il est important de ne jamais abandonner et de sortir des sentiers battus. Il faut savoir explorer des options qui ne semblent pas logiques et poser beaucoup de questions. N'oubliez pas que les connaissances acquises lors de la résolution d'un problème deviennent ensuite des ressources utiles pour l'avenir.

## Savoir encaisser avec humour

Avez-vous déjà été blessée par des paroles dites sur vous? Ces situations font partie de la vie. C'est lors de ces moments qu'il faut « avoir la peau dure » ou, comme l'a dit une participante à notre sondage, « avoir les épaules solides ». C'est évidemment plus facile à dire qu'à faire, mais commencez par ne pas trop vous soucier des petits ennuis du quotidien. Dans le monde municipal, il arrive que quelqu'un exprime son désaccord avec vous ou votre DG (une collègue, un élu, un citoyen, etc.) ou que des collègues disent du mal de vous, mais la plupart de ces propos n'ont aucun sens. Nous ne devons jamais renoncer à nos rêves parce que quelqu'un dit que nous n'y arriverons jamais ni s'abstenir d'entreprendre quelque chose par crainte de la critique.

Ernest Hemingway a dit « *Dès qu'il a commencé à parler de mon écriture, j'ai cessé de l'écouter* ». Si vous voulez vivre votre vie comme vous l'entendez, il faut avoir la peau dure et ne pas écouter les voix extérieures. Lorsque vous vous remettez en question à cause de paroles ou d'actions d'une autre personne à votre égard, vous cessez d'être vous-même.

Darius Fouroux, auteur de sept livres, recommande « 5 façons de s'endurcir pour vivre heureux » :

- 1 **Ne craignez pas les confrontations.** Rien ne vous oblige à être gentille tout le temps. Plus vous défendrez vos intérêts et ceux des autres, plus vous deviendrez habile à le faire.
- 2 **N'en faites jamais une affaire personnelle.** Si quelqu'un vous donne un coup de couteau dans le dos au travail, ce n'est généralement pas personnel. C'est simplement sa façon d'avancer, car c'est ce que font beaucoup de gens.
- 3 **Exprimez-vous en ligne.** Il n'est parfois pas mauvais de se cacher derrière son ordinateur s'il est plus facile ainsi d'être honnête avec les autres.
- 4 **Prenez du recul.** Si quelqu'un vous a crié dessus ou vous a dit des paroles méchantes, rappelez-vous la chance que vous avez d'avoir un bon travail, de quoi vous nourrir et un toit sur votre tête.
- 5 **Il n'est pas nécessaire que tout le monde vous aime.** Il est impossible que tout le monde vous aime, alors ne visez pas un but inaccessible. Ne vous souciez pas trop des petites choses et gardez toujours le sourire.

« Apprenez, osez et gardez le sens de l'humour. »

*Un directeur général*

« Soyez engagée, travaillez dur et amusez-vous... sans jamais négliger la confidentialité et la loyauté. »

*Une directrice générale*

## Gestion du changement

Depuis la pandémie, il semble que certaines adjointes de direction assument plus de responsabilités dans la gestion du changement au sein de leur organisation. Lorsque votre DG apporte des changements aux processus et procédures datant d'avant la pandémie, vous pouvez vous charger de mettre en place ces changements, de les communiquer au personnel et de l'aider à s'adapter. Servez-vous de vos compétences de résolution de problèmes, de communication et de prise de décision pour aider vos collègues à trouver du sens dans les nouvelles méthodes de travail.

Les changements sont souvent inévitables, alors adoptez-les au lieu de les combattre. Soyez flexible et apprenez à vous adapter aux nouvelles politiques et procédures aussi rapidement que possible, car si vous, en tant qu'adjointe de direction du DG, « passez de la parole aux actes », vos collègues et les gestionnaires supérieurs feront de même.

## Conseils pour être « les yeux et les oreilles » de votre DG

Vous travaillez pour le grand patron et cela peut parfois jouer en votre défaveur, mais vous devez être les « yeux et les oreilles » de votre DG à tout moment au sein de l'organisation, afin de pouvoir l'informer des choses qui ne remontent jamais à ses oreilles. Vous devez donc savoir vous taire et écouter, être attentive aux problèmes potentiels, aux conflits et à toute nouvelle information qui pourrait être utile à votre DG.

Il est également important d'informer votre DG des réalisations exceptionnelles et des promotions des salariés ainsi que des décès dans leur famille. Il est possible que votre DG veuille communiquer directement avec ces salariés.

*« Elle est mes yeux et mes oreilles dans le bureau, à l'affût des bavardages, des commentaires ou des ragots qui peuvent devenir préoccupants. Elle me dit souvent "Désolée, mais il y a certaines choses que vous devriez savoir". »*

*Un directeur général*

## Faire face aux difficultés du personnel et votre DG

Il n'est jamais facile de résoudre des problèmes entre des salariés et votre DG. En tant qu'adjointe de direction, vous n'aimez pas vous retrouver entre l'arbre et l'écorce, que ce soit à l'écoute du salarié ou de votre DG ou encore pour organiser des réunions. Dans une telle situation, il est vital pour vous de rester professionnelle et neutre.

Il est important que les cadres supérieurs sachent à qui s'adresser pour discuter des différends avec leur directeur général ou directrice générale, surtout lorsqu'ils ne se sentent pas à l'aise de lui en parler directement. L'absence de lien direct entre eux et le conseil municipal rend encore plus difficile la question de savoir vers qui orienter les membres du personnel.

En tant que chef de l'organisation municipale, votre DG doit absolument créer un milieu où les employés se sentent à l'aise pour parler de leurs problèmes. Dans bien des cas, le DG applique un principe de porte ouverte. Les cadres supérieurs savent qu'ils peuvent lui confier leurs préoccupations sans crainte d'être jugés ou de faire l'objet de représailles. Mais, pour diverses raisons, il arrive que cette solution ne soit pas applicable.

Si un sujet ne peut être abordé directement avec votre DG et requiert son attention, plusieurs approches sont possibles. En voici quelques exemples :

- 1 Demander à un enquêteur tiers (p. ex. de santé et sécurité au travail, de Travail sécuritaire, etc.) d'examiner la question et de suggérer des pistes de solution.
- 2 L'employé peut demander l'intervention d'un médiateur pour résoudre le problème.
- 3 Si la demande de médiation est refusée ou n'aboutit pas pour différentes raisons, l'employé peut demander à ce que le problème soit inscrit à l'ordre du jour et examiné à la prochaine assemblée du conseil municipal; elle sera traitée à huis clos.
- 4 Si l'employé hésite à demander au directeur général ou à la directrice générale d'inscrire la question à l'ordre du jour, il peut solliciter un caucus auprès du chef du conseil municipal.

Les employés devraient toujours s'adresser au conseil plénier, et non pas à un conseiller en particulier, pour éviter que la situation prenne un tour politique.

La méthode variera en fonction de la municipalité. La perspicacité politique consiste en partie à savoir décoder la situation pour décider de la marche à suivre. Dans bien des cas, la procédure pour soumettre une question au DG est régie par le code de conduite de la municipalité. Les DG doivent toujours consulter les politiques de la municipalité avant d'agir. En l'absence de code de conduite, incitez les cadres supérieurs à en ébaucher un qui respecte les dispositions législatives de votre province ou territoire.

Il est important de préciser que ce type de transmission du problème à l'échelon supérieur constitue un risque tant pour le personnel que pour la direction générale. Il établit un rapport hiérarchique direct entre le personnel et le conseil municipal, ce qui risque d'entraîner le congédiement de l'une ou l'autre des personnes impliquées, voire des deux. La meilleure méthode consiste donc pour le directeur général ou la directrice générale à traiter le personnel de manière équitable et à créer un milieu de travail positif où les employés sont à l'aise de lui parler.

Dans ces situations, le professionnalisme de l'adjointe de direction est primordial, tout comme son rôle d'être « les oreilles et les yeux » de son ou sa DG.



# Comment se préparer au départ inattendu de votre DG

Il est possible que votre DG soit dans la position difficile de quitter son emploi de façon inattendue, ce qui peut parfois être traumatisant pour l'adjointe de direction. Vous êtes le dénominateur commun du bureau et il y aura beaucoup d'émotions pour vous et de nombreuses tâches à accomplir après son départ.

**La trousse d'outils des membres en transition publiée par l'ACAM** constitue une bonne ressource à lire n'importe quand par l'adjointe de direction (et son ou sa DG), car elle décrit un certain nombre de choses que votre DG peut faire pour ne pas tomber dans la complaisance, pour avoir un bon contrat d'emploi et pour reconnaître certains signes annonciateurs d'un licenciement. Cette trousse d'outils décrit également les différentes étapes de la transition que traversera votre DG et vous aidera à comprendre ses émotions.

Si votre DG est licencié(e) sans préavis, la situation peut devenir très gênante pour vous, car on lui demandera de laisser ses clés, de vider son bureau, les fichiers sur son ordinateur peuvent être gelés, etc. Vous risquez aussi de ressentir une perte personnelle, car votre partenariat était à la base de vos journées de travail. Il est normal de se sentir le cœur lourd à l'annonce du départ imprévu de votre DG.



C'est un moment où vous devez garder votre sang-froid et, plus que tout, vous rappeler que votre rôle dans l'organisation est de veiller au bon fonctionnement de l'administration municipale. Vous devez donc continuer à bien faire votre travail et essayer de communiquer aussi normalement que possible avec vos collègues. Montrez que vous avez confiance en vos capacités afin que les autres cadres supérieurs vous considèrent comme un refuge. Même si vous ressentez une agitation intérieure et une incertitude quant à votre avenir, gardez une attitude calme et ne participez pas aux ragots de bureau sur le départ de votre DG.

Il serait également judicieux d'organiser une réunion avec votre maire/chef de conseil pour lui demander si vous pouvez faire quelque chose pour faciliter la transition, si un processus de recrutement est prévu pour combler le poste et à quel moment, et s'il y aura un DG par intérim. Adoptez une attitude positive et démontrez votre attachement à l'organisation.

Parfois, un changement de DG constitue une bonne occasion d'évaluer sa situation et de se demander si l'on a aimé ce travail pour servir son ou sa DG ou pour servir l'organisation dans son ensemble. C'est probablement un peu des deux, mais si vous n'êtes restée à ce poste qu'en raison de votre DG, il est peut-être temps d'envisager un changement. Vous pouvez mettre à jour votre CV au cas où vous décideriez de passer à autre chose. Il est possible que vous finissiez par travailler pour un patron encore meilleur, soit au sein de la municipalité, soit ailleurs.

Voici quelques-unes des tâches que vous pourriez avoir à accomplir après le départ de votre DG :

- **Annulation de conférences et d'autres voyages.** Si votre DG avait réalisé ses préparatifs pour une conférence, vous devrez contacter les organisateurs pour annuler son inscription ainsi qu'annuler ses vols ou ses réservations d'hôtel, etc.
- **Membres de l'ACAM.** Un membre de l'ACAM en transition est un membre titulaire qui cesse involontairement d'occuper un poste de cadre dans l'administration d'une municipalité canadienne ou d'une municipalité régionale. Il peut alors rester membre titulaire, sans payer de cotisation, pendant une année supplémentaire. Contactez le bureau national de l'ACAM pour l'informer du départ de votre DG (une adresse courriel personnelle serait appréciée afin qu'il ou elle continue à recevoir nos informations).
- **Nettoyage du bureau.** En général, en cas de départ précipité, la personne n'a pas beaucoup de temps pour vider son bureau. Il s'agit donc d'une tâche que vous devriez accomplir avant l'arrivée du DG par intérim.

Vous devez également obtenir des directives du maire (ou du chef du conseil) ou du service des ressources humaines concernant les appels des médias qui pourraient être reçus. Généralement, un communiqué de presse est diffusé peu de temps après la décision de fin d'emploi.

Plus tard, lorsqu'une personne aura été trouvée pour occuper le poste de DG, l'adjointe de direction devrait lui demander si elle est membre de l'ACAM et, si ce n'est pas le cas, lui fournir les renseignements disponibles sur le [site Web](#) pour y adhérer.

# Compétences de perspicacité politique

La perspicacité politique s'acquiert plus facilement par l'encadrement, l'observation et l'expérience. En tant qu'adjointe de direction, vous devez souvent faire preuve de perspicacité politique, surtout lorsque vous avez le pouvoir délégué d'agir au nom de votre DG.

Les personnes qui ont répondu au sondage ont évalué leurs compétences en matière de perspicacité politique à une moyenne de soixante-dix pour cent (70 %) et ont noté l'importance de s'acclimater aux réalités de la politique.

**La trousse d'outils en perspicacité politique de l'ACAM** peut s'avérer une ressource précieuse pour la carrière des DG, mais aussi pour leurs subordonnés directs et pour la nouvelle génération de dirigeants municipaux. Toutes les adjointes de direction devraient également lire ce document, car vous êtes-vous aussi quotidiennement au carrefour de la politique et de la gestion municipale. On y trouve des informations précieuses, des ressources téléchargeables et des liens vers d'autres documents qui peuvent aider les directeurs généraux et les gestionnaires principaux à jeter un pont entre les domaines administratif et politique. Plus précisément, on y trouve des conseils pour clarifier les rôles et les responsabilités de chacun en matière de gouvernance, pour favoriser les bonnes relations à tous les échelons, pour encourager l'apprentissage des situations et la connaissance de soi des dirigeants municipaux, pour gérer les risques personnels et pour améliorer la communication et la participation des intervenants.

Comme vous le savez, les DG se situent au carrefour de l'administration municipale et de la politique. Unique employé du conseil municipal, le DG se doit de suivre l'orientation imprimée par les élus municipaux, mais il est aussi un dirigeant. Cependant, le DG est aussi un dirigeant. À ce titre, il est responsable de gérer les relations du conseil à l'extérieur de la municipalité, à d'autres ordres de gouvernement, d'appuyer et de négocier les interactions entre les autres employés municipaux et les élus, d'administrer les relations de la municipalité avec le public qu'il sert, et d'assurer la continuité lors de vacances au sein du conseil. S'il est impératif que les administrateurs supérieurs demeurent apolitiques, leur capacité de comprendre et de maîtriser les subtilités de la politique est essentielle pour s'adapter aux ambiguïtés inhérentes à leur fonction.

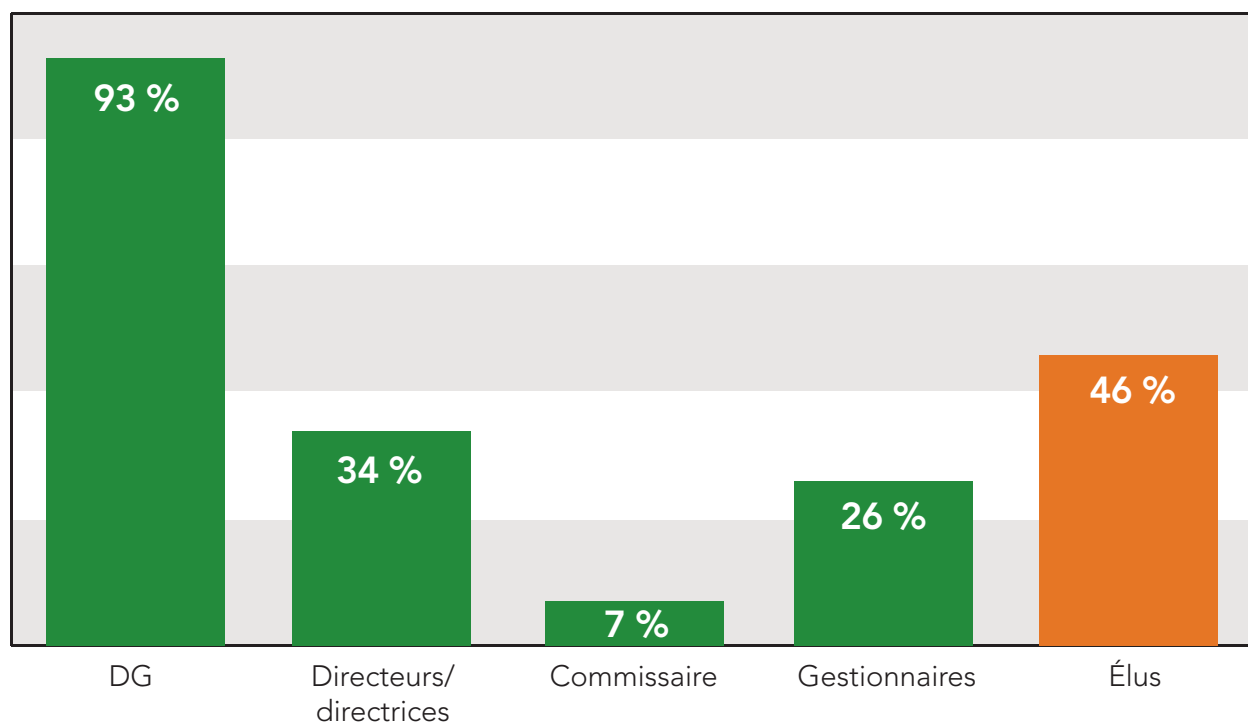


Les directeurs généraux occupent un poste à part. De ce fait, ils se sentent souvent isolés lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles, voire accablantes. **Tous les dirigeants municipaux vivent de tels moments et vous, en tant qu'adjointe de direction, pouvez aider à diriger le navire en étant également « les oreilles et les yeux » de votre DG sur le front politique.** Les situations présentées ci-dessous sont tirées de la trousse d'outils de perspicacité politique de l'ACAM et peuvent être vécues par tous les DG et leur adjointe de direction. Au fil du temps, l'expérience vous permettra d'acquérir une perspicacité politique qui vous donnera les outils nécessaires pour faire face à toute la panoplie des situations pouvant se présenter à vous.

## Travailler pour le maire, votre DG et le conseil

Quatre-vingt-treize pour cent (93 %) des personnes ayant répondu au sondage fournissent un soutien administratif à un ou une DG, 34 % à des directeurs ou directrices, 26 % à des gestionnaires et 7 % à des commissaires. **Il convient de noter que 46 % des adjointes de direction s'occupent à la fois de leur DG et des élus.**

### Q9 À quelles personnes de votre organisation fournissez-vous un soutien administratif (sélectionnez toutes les réponses appropriées)



Cette formule est courante dans les petites municipalités. Il faut savoir jongler lorsque vous travaillez pour plusieurs patrons, surtout si vous travaillez aussi pour le maire et le conseil et que vos patrons changent tous les trois ou quatre ans, ce qui peut également entraîner un remaniement organisationnel complet. Comme indiqué précédemment, tous les patrons sont différents et il faut donc s'adapter à leur style. Organisez-vous pour avoir une idée claire de votre rôle pour chaque poste. Discutez-en dès votre premier jour de travail afin d'éviter toute confusion.

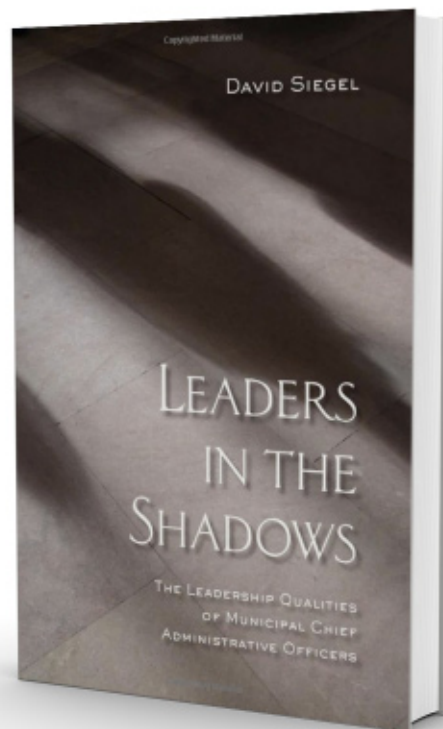
Il est important de bien connaître la relation entre votre DG et le conseil ainsi que la dynamique entre les deux parties que vous servez. C'est également là que vos compétences de perspicacité politique doivent être fortes, ainsi que votre loyauté envers chaque patron, ce qui peut être un exercice d'équilibre si vous êtes au service de l'administration et des élus. Dans son ouvrage intitulé **Leaders in the Shadows : The leadership qualities of chief administrative officers**, David Siegel déclare : « Le DG est contraint de travailler pour des élus qui ont parfois de forts désaccords publics entre eux, mais il doit néanmoins recevoir les décisions de ce groupe fracturé et les transmettre au personnel municipal. »

Vous vous retrouvez également au milieu du chaos certains jours, car vous êtes aussi au cœur des tiraillements politiques entre le maire, les conseillers et le DG. Vous devez vous en tenir aux bases de votre travail et faire preuve de professionnalisme même lorsque vos patrons ne sont pas aimables. La meilleure pratique consiste à toujours suivre les politiques et les procédures de l'organisation. Ces documents directeurs ne vous feront jamais faire fausse route.

Le travail au bureau du maire vous place « en contact avec les citoyens » et comporte des responsabilités telles que les proclamations, les levées de drapeaux, les visites de dignitaires, les événements publics, etc. Vous recevez aussi beaucoup d'appels de la population. Voici une liste de questions pouvant guider vos décisions et vos actions :

- Comment ma décision va-t-elle affecter le maire ou le DG?
- Comment ma décision va-t-elle affecter la municipalité?
- Ma décision peut-elle créer du désordre ou de la confusion?

Il y a toujours des zones grises dans lesquelles il faut naviguer et les réponses à ces questions aident à fixer un cap avant d'aller de l'avant.



*« Vu que l'adjointe de direction travaille à la fois pour moi et pour le maire, elle est en mesure de nous informer sur les sujets d'intérêt commun et de nous fournir des renseignements à jour afin d'éviter toute surprise. »*

*Un directeur général*

*« Il est difficile de rester neutre entre le maire et le DG lorsqu'ils ne sont pas d'accord. Il faut faire la différence entre les échanges politiques et institutionnels qui existent entre le maire, le conseil et le DG. »*

*Une adjointe de direction*

## Étude de cas : que devez-vous faire si le maire vous demande une chose et que le DG vous demande le contraire?

J'ai constaté que la meilleure façon de gérer ce type de situation est tout simplement de bien communiquer. Une relation de confiance avec le DG et le maire est également utile, tout comme la confiance en soi qui vient avec l'expérience.

J'ai simplement demandé au DG et au maire une réunion rapide pour discuter des instructions contradictoires qui m'ont été données afin de m'assurer que nous sommes tous sur la même longueur d'onde. J'ai également procédé de la sorte dans le passé lorsque j'ai eu affaire à plusieurs gestionnaires qui m'ont confié des tâches simultanées avec des priorités contradictoires. Rien ne remplace une réunion franche avec les gestionnaires pour déterminer ce qui est prioritaire.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## La relation entre le conseil et votre DG

La municipalité ne pourra pas atteindre ses buts si les relations de travail entre le conseil municipal et le DG sont mauvaises. Une municipalité qui perd confiance en son directeur général ou sa directrice générale ne tarde pas à chercher à le remplacer. N'oubliez jamais que votre emploi dépend du conseil municipal. L'adjointe de direction et son ou sa DG doivent avoir une bonne perspicacité politique pour déterminer si une directive du conseil peut être modifiée et si un ajustement est nécessaire. Vous trouverez ci-dessous un résumé de quelques conseils que le DG et l'adjointe de direction devraient garder à l'esprit pour avoir de bonnes relations avec le maire et le conseil :

- **Respectez les élus et leur fonction.** Ne perdez jamais de vue la relation que vous établissez avec le conseil dans son ensemble et avec chacun de ses membres. En tant que leur seule et unique personne relevant directement du conseil, le DG est à la merci de leurs caprices et désirs. Le DG doit donc toujours faire de son mieux pour respecter la fonction des élus.

**Conseil : Il est important de toujours appeler les élus par leur titre officiel (conseiller/conseillère, votre honneur, monsieur le maire, madame la mairesse) sauf s'ils vous disent le contraire, et même dans ce cas, en public, utilisez TOUJOURS leur titre officiel.**

- **Parlez toujours de manière positive.** Il n'est jamais payant de dire du mal du conseil municipal, que ce soit à l'interne ou à l'externe. Même lorsqu'il formule une demande qui semble incongrue et complètement hors de propos, dites-vous qu'il y a sûrement une explication. Il peut être tentant de lever les yeux au ciel ou d'en plaisanter avec un autre membre du personnel, mais dites-vous que ces réactions passent rarement inaperçues. Si vous êtes exaspérée par tout le conseil ou un de ses membres, cherchez la source du problème et réfléchissez à un moyen de gérer la situation de manière positive.
- **Soyez sensible aux besoins du conseil.** Dans certains cas, disons lorsque des questions délicates dégénèrent, des élus tenteront de reporter la faute sur quelqu'un d'autre pour protéger leur réputation et leur position dans la communauté. Ce qui est prioritaire pour le conseil devrait également l'être pour le ou la DG. La perspicacité politique consiste à être sensible aux besoins du conseil et à l'environnement politique.



- **Relations.** On s'attend à ce que vous et votre DG ayez de bonnes relations professionnelles, mais vous devriez faire preuve de prudence quant à vos relations personnelles avec les élus, car elles peuvent avoir des répercussions difficiles à gérer. Tous les membres du conseil sont différents et uniques. Il sera possible de plaisanter avec certains d'entre eux, tandis que la prudence sera de mise avec d'autres. Dans tous les cas, n'oubliez jamais qu'ils sont vos employeurs et que vous devez les traiter tous de manière égale et équitable. Vous risquez de vous attirer des problèmes facilement évitables en faisant des différences entre les conseillers. Si vous travaillez dans une petite communauté, la difficulté augmente, car tout le monde se connaît ou presque et, dans bien des cas, des relations sont déjà établies. Il n'existe pas de règle précise à ce sujet. La perspicacité politique vous permettra de trouver l'équilibre qui convient à votre situation.

**Conseil : Rappelez-vous que les représentants élus sont des employeurs, pas des amis. Il est important de toujours maintenir une relation professionnelle, même dans les activités sociales.**

- **La planification stratégique.** La planification stratégique est un processus municipal indispensable. En outre, le plan stratégique peut devenir un moyen efficace de gestion des relations entre le DG et le conseil municipal. Il devient alors très utile pour cerner les occasions et les défis en cours et y réagir de manière appropriée. Pour le directeur général, le plan stratégique devient un moyen de mesurer les accomplissements et de démontrer l'efficacité de son administration au conseil municipal et à la communauté. Le plan l'aide également à gérer sa charge de travail et celle des employés, en plus de servir de ligne directrice pour établir les priorités. Chaque mesure prise par une municipalité devrait être associée à un domaine d'intervention du plan. Le DG peut alors utiliser le plan stratégique comme un moyen de garder le conseil concentré sur les objectifs de la municipalité et, au besoin, refuser certaines de ses demandes.
- **Les éloges et les critiques.** Les commentaires positifs et négatifs sont susceptibles d'influencer notre façon de fonctionner au travail, ce qui est tout à fait humain. Les éloges suscitent souvent un regain d'énergie et de motivation, et les critiques peuvent inciter à apporter des changements nécessaires aux méthodes de travail. Mais poussées à l'extrême, les unes comme les autres risquent de vous porter préjudice, que ce soit par excès de confiance ou par inertie. Il est donc important de garder une distance face aux éloges les plus enthousiastes comme aux critiques les plus sévères. Par nature, le climat politique est très changeant. Ce qui un jour fait l'objet de satisfaction pourrait bien être dénoncé le lendemain. À preuve, des DG récompensés de prix pour leurs réalisations se sont fait montrer la porte peu de temps après.
- **L'évaluation du rendement des DG.** Les directeurs généraux devraient attendre avec impatience leur évaluation annuelle du rendement et même la réclamer au besoin. Dans plusieurs provinces et territoires, cette évaluation est obligatoire. Lorsque ce n'est pas le cas, il est conseillé de demander à ce qu'elle ait lieu une fois par année. Les évaluations constituent une bonne occasion pour le DG d'entendre officiellement l'opinion du conseil sur la façon dont il s'acquitte de ses fonctions. Il s'agit du bilan complet du DG. C'est aussi une excellente occasion de valider son sens de la perspicacité politique. Le ou la DG doit impérativement accepter poliment les commentaires reçus et faire de son mieux pour en tenir compte dans le futur. Pour en savoir plus et trouver des ressources sur ce sujet, consultez la **Trousse d'outils de gestion et d'évaluation du directeur général de l'ACAM**. **En tant qu'adjointe de direction, vous devez rappeler à votre DG que ce processus doit avoir lieu et aider à le faire avancer auprès du maire, du conseil et du secrétariat municipal. Bien que chaque municipalité soit différente, ce processus couvre généralement une année civile et débute à la mi-août pour s'achever en décembre.**

## Établissement de relations productives à tous les niveaux

Les DG doivent établir des relations à tous les niveaux, y compris avec les municipalités voisines ainsi qu'au sein de son gouvernement provincial et du gouvernement fédéral. Bien entendu, l'adjointe de direction doit également contribuer à l'entretien de ces relations.

### Relations entre municipalités

La meilleure manière d'amorcer la coopération avec d'autres municipalités consiste à établir des relations entre les directeurs généraux. Cela ne signifie pas que vous deviez être ami avec tous vos collègues. Il est toutefois important d'établir une relation de travail positive qui comprend et respecte le rôle que joue chaque DG lorsqu'il s'agit de représenter son conseil.

En tant qu'adjointe de direction de votre DG, votre rôle peut consister à organiser des rencontres informelles et récurrentes entre DG, comme un déjeuner ou un dîner mensuel. Même en l'absence d'ordre du jour, des réunions ou rencontres régulières permettront de garder les voies de communication ouvertes et de consolider les rapports entre les directeurs et, par conséquent, entre les municipalités. Un dialogue permanent entre voisins contribue également à renforcer la perspicacité politique, en tenant votre DG au courant de renseignements dont disposent certains collègues et auxquels il n'a peut-être pas accès. Ont-ils entendu parler de changements législatifs ou administratifs? Existe-t-il des rumeurs concernant votre municipalité qui devraient être portées à l'attention de votre DG? Des résidents d'ailleurs se plaignent-ils de vos services? Ce genre d'information découle tout naturellement des communications constantes entre des administrations.

En tant qu'adjointe de direction de votre DG (et possiblement du maire), vous pouvez également être amenée à organiser des réunions avec votre conseil et des conseils voisins. Il peut également être intéressant d'organiser des rencontres informelles, une ou deux fois par année, entre les conseils de municipalités qui s'avoisinent, surtout s'il existe une bonne collaboration entre elles. Les relations entre les conseils créent un échange qui favorise la compréhension entre les administrations et permet d'évoquer des questions d'intérêt commun. Même lorsque des représentants élus de différentes communautés s'affrontent ou ne s'aiment pas, le fait de créer des liens permet d'entretenir une discussion respectueuse grâce à laquelle les conseils municipaux pourront s'entendre en vue d'amorcer des initiatives profitant à chacun. Quand des municipalités parviennent à collaborer pour mieux répondre aux besoins des résidents et des contribuables, l'administration et le conseil municipal sont perçus de façon positive, et l'instauration d'échanges à cet effet démontre la perspicacité politique de la part de la directrice générale ou du directeur général et des cadres supérieurs.

### Relations avec les autorités provinciales et fédérales

**Pratique exemplaire : La collaboration avec des représentants provinciaux et fédéraux devrait toujours se faire entre représentants élus et entre représentants administratifs.**

Comme on dit, « ce qui compte, ce n'est pas ce que tu connais, mais qui tu connais et qui te connaît ». Il est essentiel d'établir une relation de travail entre votre conseil municipal, vos ministres et votre député provincial ou territorial et fédéral afin qu'ils appuient les initiatives municipales nécessitant une approbation ou un financement de la province ou du territoire. Sur le plan fédéral, votre conseil municipal doit se rapprocher de votre député pour favoriser les échanges sur les questions municipales à l'échelle nationale. Parallèlement, les directeurs généraux devraient également établir des liens avec les sous-ministres et les sous-ministres adjoints provinciaux et fédéraux afin de renforcer leur participation sur le plan administratif.

## Les élus

Lorsqu'ils travaillent avec d'autres ordres de gouvernement, les élus devraient toujours rencontrer d'autres élus, et les administrateurs devraient rencontrer d'autres administrateurs. Par conséquent, seuls votre maire, préfet ou directeur et, dans certains cas, d'autres membres du conseil municipal devraient s'adresser aux ministres et aux députés provinciaux, territoriaux et fédéraux. Bien que les administrateurs puissent jouer un rôle en facilitant les rapports entre les représentants élus à divers degrés et parfois en participant aux réunions, le protocole politique et les pratiques exemplaires veulent que ce soit les représentants élus qui occupent le devant de la scène.

## Administration

Les directeurs généraux et directrices générales devraient également prendre le temps de favoriser les relations avec le sous-ministre et les autres membres du personnel administratif du ministère qui supervise les municipalités. De même, demandez-vous s'il serait utile d'établir des contacts avec d'autres ministères qui influent sur les services municipaux clés comme les transports, la santé, etc. En établissant d'excellentes relations sur le plan administratif, vous obtiendrez plus rapidement l'information dont vous avez besoin et vous simplifierez les démarches pour établir des liens entre les représentants élus.

## Communications efficaces entre votre DG et le conseil

Un des secrets pour réussir et entretenir une bonne relation entre le DG et le conseil municipal consiste à établir une culture **excluant toute notion de surprise**. Les politiciens n'aiment pas être pris de cours, il est donc impératif de les mettre au courant de toute question ou tout problème actuels ou appréhendés. De manière générale, évitez à tout prix que votre conseil entende parler d'événements concernant sa communauté avant que vous lui en parliez ou qu'il en prenne connaissance en ligne ou dans les journaux.

Appliquez-vous à entretenir la communication et à prôner la collaboration pour établir la confiance et une relation qui incitera vos conseillers municipaux à informer eux aussi votre DG afin d'éviter les mauvaises surprises dans les deux sens. Cela ne signifie pas qu'il n'y a aucun risque à donner des comptes rendus réguliers. Par exemple, plus vous en direz aux conseillers municipaux, plus la probabilité augmente que des renseignements sensibles soient rendus publics. Il pourrait aussi y avoir abus de confiance entre le DG et le conseil municipal ou le personnel si des conseillers essayaient de soutirer à d'autres membres du personnel des renseignements que le DG n'est pas légalement en droit de donner (p. ex. les noms d'employés impliqués dans des situations délicates à ne pas divulguer). Par conséquent, il est toujours important de mentionner franchement à vos représentants élus ce que vous pouvez dire et ce que vous devez taire et pour quelles raisons. Par ailleurs, toutes les communications sensibles doivent porter la mention « confidentiel ».

Dans certaines administrations, si un membre du conseil demande des renseignements sur le fonctionnement et l'administration de la municipalité, le règlement exige que ces renseignements soient transmis non seulement au membre qui en fait la demande, mais à tous les autres membres du conseil. Où que vous habitiez, il s'agit d'une pratique exemplaire qu'il est bon d'adopter. Elle permettra également d'assurer que tous les membres du conseil municipal détiennent la même information. Il peut toutefois arriver qu'une demande d'information formulée par un membre du conseil municipal soit privée et confidentielle. Dans ce cas, vous devrez vous fier aux dispositions de votre législation provinciale ou territoriale en matière d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels. En tant qu'adjointe de direction, vous devez connaître les pratiques en vigueur dans votre municipalité.

**Conseil : L'envoi par courriel d'un compte rendu hebdomadaire aux membres du conseil incite à la confiance et les tient au courant de toutes les questions courantes. De plus, vous gagnerez du temps et réduirez le nombre de messages nécessaires pour les informer individuellement de chacun des sujets.**

## Conseils pour rester neutre et apolitique

### Les changements de gouvernement

Nous avons tous connu au moins une fois des changements imprévus dans les gouvernements provincial et fédéral. Les gouvernements se succèdent et, avec eux, arrivent de nouveaux députés qui connaissent plus ou moins leur circonscription et les portefeuilles qui leur ont été confiés. Parallèlement, un changement de gouvernement implique généralement de nouvelles politiques et une prise de distance par rapport aux priorités de l'administration précédente.

En cas de changement sur la scène provinciale ou fédérale, la meilleure stratégie consiste à suivre le mouvement. Bien que ça puisse être décevant et retarder les initiatives municipales, il est sage de l'accepter et de chercher à connaître les priorités du nouveau gouvernement. Vous pourrez ainsi fixer de nouvelles stratégies pour réaliser les objectifs de votre municipalité. Si les politiciens peuvent afficher clairement leurs idées, au contraire, les directeurs généraux doivent rester neutres et prouver qu'ils sont capables de travailler avec n'importe quel gouvernement, qu'il soit provincial, territorial ou fédéral.

### Pouvoirs des conseillers et du conseil

Un directeur général ou une directrice générale doit toujours se méfier d'un représentant élu qui commence à lui adresser des demandes « non officielles ». S'il est parfois opportun de travailler avec un seul conseiller, cela peut être perçu comme une préférence ou pire, de la collusion. Comme nous l'avons vu plus haut, il est souvent obligatoire de transmettre à tous les membres du conseil les informations demandées par l'un d'entre eux. Parfois, le DG aura intérêt à travailler directement avec un conseiller en particulier. Par exemple, si un représentant élu est en désaccord sur une question à l'étude par le conseil municipal, il serait approprié pour le DG de prendre le temps de l'aider à bien comprendre le sujet. Comme dans tous les aspects de votre fonction, il importe de rester neutre dans vos explications afin que personne ne puisse vous soupçonner d'exercer des pressions.

### Étude de cas : que devez-vous faire si un conseiller vous demande des informations?

Tous les membres du conseil doivent être traités de manière égale et recevoir les mêmes informations. Cette règle vise à ce que tous les membres du conseil reçoivent le même message cohérent et que personne ne bénéficie d'un avantage injuste par rapport aux autres.

Chaque fois que je reçois une demande d'information de la part d'un conseiller, je transmets l'information à tous les conseillers. La plupart du temps, les demandes sont faites dans un courriel que je reçois directement d'un conseiller. Lorsque je réponds, j'envoie toujours une copie du courriel aux autres conseillers, au maire et au DG.

Si tout le monde est sur le même pied d'égalité, il y a moins de risques de conflits et de messages contradictoires relayés aux résidents.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

## Les élus contrariés

Un membre du conseil qui se sent brimé ou injustement traité par le DG peut devenir dangereux et l'adjointe de direction doit y être sensible. Bien souvent, cette personne fera tout pour vous discréditer et vous créer des problèmes. Le meilleur moyen d'éviter cette situation pour un DG consiste à traiter tous les élus avec respect et équité, en leur fournissant la même information de manière transparente.

## Alliances entre conseillers

Il arrive que des représentants élus créent des alliances à des fins politiques. S'il est important d'en avoir conscience, il l'est tout autant de ne pas donner l'impression d'avoir choisi un camp ou de favoriser un groupe. Par exemple, si les membres du conseil municipal forment deux groupes (et que vous assistez à une réunion du conseil en tant qu'adjointe de direction) lors de la pause-repas, asseyez-vous à l'écart et restez neutre.

## Relations avec les médias

Comme indiqué dans la trousse d'outils de perspicacité politique de l'ACAM, la politique relève du domaine public, ce qui lui vaut un grand intérêt de la part des médias. Les médias, qu'il s'agisse d'organes d'information officiels, de reporters ou de blogueurs en ligne ou de commentaires sur les réseaux sociaux, favorisent l'équilibre des pouvoirs en incitant les représentants élus à se montrer honnêtes. Ils peuvent constituer un atout ou un obstacle, selon le sens politique du directeur général et sa capacité à travailler avec les représentants des médias.

En tant qu'adjointe de direction du DG et éventuellement aussi du maire, vous êtes le premier point de contact des médias. Vous devez connaître la politique de communication de votre municipalité indiquant qui est autorisé à parler aux médias au nom de la municipalité. Le plus souvent, il s'agit du conseil municipal et du directeur général ou de la directrice générale. Dans les municipalités de plus grande taille, il y aura également une direction des communications. Dans certaines communautés, le conseil municipal préfère que le DG s'exprime. En général, toutefois, c'est le chef du conseil municipal qui devrait se charger de la plupart des communications. S'il incombe aux DG de bien connaître les médias, il est préférable de laisser les élus représenter la municipalité.

**Pratique exemplaire : L'adjointe de direction doit connaître les protocoles de relations avec les médias de sa municipalité et connaître les limites de son champ d'action. N'oubliez pas que rien n'est jamais « privé ». Tout renseignement confié à un journaliste, qu'il soit officiel ou non, est susceptible d'être publié. En tant que gardienne du bon ordre de votre bureau, vous devez choisir vos mots avec soin.**

Le [chapitre sur les relations avec les médias de la trousse d'outils de perspicacité politique de l'ACAM](#) contient de nombreuses informations utiles sur la gestion des relations avec les médias, les entretiens avec les médias, les interviews et l'utilisation des réseaux sociaux.

# Établissement de relations et réseautage

L'établissement de relations et de réseaux dans le secteur de l'administration publique constitue un élément important de tout programme de perfectionnement professionnel. Nous avons tous besoin de contacts avec des professionnels qui vivent des situations semblables aux nôtres pour échanger des idées, pour parler de nos expériences et pour collaborer sur des sujets au sein de notre organisation, mais aussi à l'extérieur.

## Constitution d'un réseau d'adjointes de direction au sein de votre organisation

*« Une personne qui a l'organisation à cœur, qui est digne de confiance, sachant collaborer efficacement avec le ou la DGA et sachant diriger, soutenir et encadrer le personnel administratif. »*

*Une directrice générale*

En tant qu'adjointe de direction de votre DG, vous éprouverez inévitablement une certaine distance par rapport à vos collègues, car vous êtes probablement considérée comme faisant partie de l'équipe de direction, voire comme l'agente secrète du patron. Ce n'est pas personnel, il s'agit simplement d'une réalité inhérente à votre poste. Rappelez-vous que tout ce que vous faites ou dites sera considéré comme venant directement de votre DG. Vous devez donc vous abstenir de participer à des commérages, car vos paroles auraient un poids plus lourd que celles des autres.

Cela dit, nous nous privons parfois de possibilités de réseautage parce que nous travaillons dans le « bureau de direction » ou que nous sommes « tout simplement trop occupées », etc. Cette attitude négative nous enlève des possibilités d'apprentissage et de croissance et, par conséquent, d'apporter un soutien optimal à nos supérieurs.

La constitution d'un réseau interne peut être extrêmement utile à l'adjointe de direction et à son ou sa DG. Certaines adjointes de direction de DG ont déjà créé un réseau interne au sein de leur organisation avec leurs collègues qui travaillent pour les divers chefs de service. Mais pourquoi ne pas inclure dans ce groupe toutes les adjointes de direction de tous les cadres afin d'ajouter de la valeur au réseau et créer un cercle de pairs couvrant tous les niveaux? La présidence de ce groupe ne doit pas nécessairement être confiée à l'adjointe de direction du ou de la DG. Vous devriez peut-être prendre l'initiative de créer le groupe, mais avec une entente précisant que les présidences dureront un an. D'autres personnes auront ainsi l'occasion de se développer et d'apporter de nouvelles idées.



Un réseau interne peut apporter de nombreux avantages :

- amélioration de la culture de l'organisation;
- développement des compétences de leadership;
- création de possibilités de mentorat;
- possibilité d'organiser ensemble des événements de perfectionnement professionnel;
- diffusion des procédures opérationnelles dans l'organisation;
- établissement de nouvelles relations personnelles;
- constitution d'un bassin de ressources administratives en vue de possibles formations croisées et d'une meilleure répartition des charges de travail dans l'ensemble de l'organisation;
- discuter des façons dont l'organisation pourrait améliorer ses processus en créant des efficacités globales;
- décloisonnement des services.

S'il est important de créer ce réseau interne, il est tout aussi important qu'il ne devienne pas un forum de **critiques négatives et de plaintes** à l'encontre des gestionnaires ou de certains collègues ni un club sélect où seules certaines personnes sont autorisées à participer.

## Constitution d'un réseau administratif externe

Pour nourrir notre croissance, nous devons également développer des réseaux externes. Il ne faut pas craindre de sortir de son organisation pour se perfectionner. C'est aussi l'occasion d'apprendre les pratiques exemplaires d'autres adjointes de direction qui travaillent dans des administrations locales ailleurs au pays ou dans le secteur privé.

Tout comme votre patron est membre de l'ACAM et peut-être d'autres associations professionnelles, vous devriez également devenir membre de réseaux et d'associations d'adjointes de direction. Ne vous limitez pas non plus à des associations locales. L'appartenance à des réseaux nationaux et internationaux est d'une grande valeur. Plus vous participerez, plus vous serez extraordinaire sur le plan personnel et professionnel.



Voici quelques suggestions d'associations regroupant des professionnels de l'administration :

- **Association of Administrative Professionals.** Cette association canadienne offre des possibilités de croissance par le biais de l'éducation et de l'action communautaire, en veillant à ce que ses membres aient une meilleure compréhension de l'importance de leur rôle dans toute leur organisation.
- **American Society of Administrative Professionals (ASAP).** Cette association propose des programmes de perfectionnement professionnel, des formations et des ressources aux professionnels de l'administration et aux adjointes de direction.
- **Association of Executive and Administrative Professionals (AEAP).** Cette association américaine informe ses membres sur les progrès et l'évolution des pratiques professionnelles et des technologies.
- **Executive Assistants Organization (EAO).** Basée au Texas, cette association est reconnue dans le monde entier par les adjointes de direction ayant beaucoup d'ambition.
- **International Association of Administrative Professionals (IAAP).** Cette association pour les professionnels de bureau compte environ 20 000 membres et affiliés.
- **National Association of Presidential Assistants in Higher Education (NAPAHE).** Cette association est au service des adjoints présidentiels (AP) et d'autres professionnels qui épaulent des dirigeants de l'enseignement supérieur.
- **National Association of Professional Receptionists (NAPR).** Cette association professionnelle regroupe des réceptionnistes, des standardistes, des préposés à l'information, des préposés à l'accueil et des professionnels de l'administration de toute l'Amérique du Nord.

*« Établissez des relations avec d'autres adjointes de direction occupant des postes similaires afin de partager vos expériences et vos stratégies. Ces échanges ont une valeur inestimable. »*

*Une adjointe de direction*

## Établissement d'une bonne relation de travail avec votre DG (connaissance de vos limites)

La relation entre un ou une DG et son adjointe de direction est très importante. Elle doit être fondée sur la confiance, le respect et la compréhension mutuelle. Vous devez établir très tôt une bonne relation avec votre DG, qui jouera inévitablement un rôle crucial dans votre réussite ou votre échec.

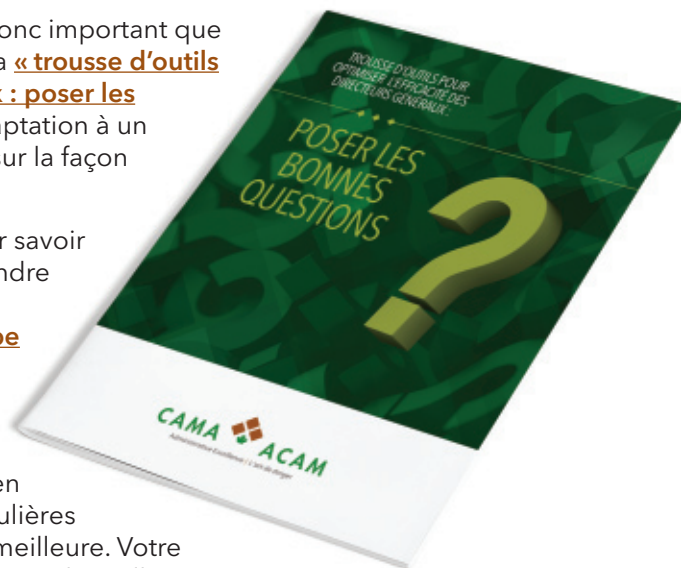
Si vous êtes au début de votre carrière, il est possible que vous soyez intimidée et que vous n'ayez pas l'impression d'avoir l'autorité ou la confiance nécessaire pour prendre des décisions ou dire ce que vous ressentez. Si vous ne participez pas à l'établissement de la relation que vous souhaitez avoir avec votre DG, votre DG le fera pour vous et vous risquez de ne pas être satisfaite du résultat. Il vous appartient de tracer votre destin professionnel et de prendre les choses en main. Vous êtes la personne qui travaille le plus étroitement avec votre DG et parfois, vous comprenez mieux ce qu'il y a à faire. Votre point de vue est donc précieux et doit toujours être exprimé. N'ayez pas peur de prendre la parole, car vous avez un rôle important à jouer dans les décisions de votre DG.

Il est important de faire des points réguliers avec votre patron pour discuter de ce qui fonctionne bien et de ce qui fonctionne moins et de faire en sorte que votre relation soit satisfaisante dans les deux sens. Demandez dès le début à votre DG si vous pouvez exprimer des doutes et lui donner votre avis sur ses idées.

Votre DG est une personne très occupée et il est donc important que vous jetiez les premières bases de votre relation. La « **trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des directeurs généraux : poser les bonnes questions** » comporte une section sur l'adaptation à un nouveau leadership qui donne quelques conseils sur la façon de s'adapter à un nouveau patron.

Faites-vous une bonne équipe avec votre DG? Pour savoir où vous vous situez, prenez un moment pour répondre aux questions d'un sondage de l'American Management Association : **Formez-vous une équipe efficace avec votre patron? | AMA (amanet.org)**

Une bonne relation établie dès le début sur des bases saines permettra au DG (ou au cadre supérieur) et à l'adjointe de direction de travailler en harmonie. Après quelques mois de rencontres régulières (voire quelques années), l'entente devient encore meilleure. Votre DG sentira moins de stress aux réunions du conseil, car il ou elle sera au courant des dernières nouvelles et vous aurez l'impression d'avoir contribué à sa réussite en faisant en sorte que « l'impossible devienne possible ».



*« Il est important de vous affirmer comme en tant que prolongement de votre DG et de votre conseil et de faire ce que vous pouvez pour développer des relations avec eux et comprendre ce qui les anime. »*

*Un directeur général*

*« Apprenez à connaître votre DG et sa façon de penser. C'est ainsi que vous deviendrez son bras droit. »*

*Un directeur général*

*« Si jamais les choses deviennent trop difficiles à gérer, ne vous laissez pas submerger. Ayez le courage de me le faire savoir afin que nous puissions trouver une solution ensemble. C'est un rôle difficile. Le soutien doit se faire dans les deux sens. »*

*Une directrice générale*

## Établissement de limites saines

Pour avoir une bonne conciliation entre vie professionnelle et vie privée, il faut commencer par fixer des limites avec son patron, son équipe de direction supérieure et ses collègues.

Nous nous sommes toutes senties surchargées de travail et sous-estimées à un moment ou à un autre de notre carrière. Cependant, plus nous assumons de responsabilités, plus il est difficile de fixer des limites. Inévitablement, il arrivera un moment où quelqu'un enfreindra vos limites et vous devez vous préparer à ces situations.

Voici quelques conseils pour fixer des limites au travail :

- **Apprenez à dire non.** Il n'y a rien de mal à aller au-delà de vos obligations de base, mais il n'y a pas non plus de mal à dire « NON » avec tact. Si votre DG vous demande de vous occuper d'un nouveau projet et que vous êtes déjà débordée, ne dites pas « J'ai trop de choses à faire en ce moment » ou « Je suis déjà stressée ». Organisez une réunion pour discuter de votre charge de travail globale et présenter quelques solutions en vous concentrant sur la recherche d'une solution gagnant-gagnant.
- **Établissez des règles de base et communiquez-les clairement.** Avec les technologies modernes, il est devenu presque impossible de se détendre après les heures de travail lorsque des personnes vous envoient des textos et des courriels. Vous devez fixer une heure officielle de fin de vos journées de travail à laquelle vous cesserez de consulter vos appareils. Si vous répondez toujours en quelques minutes, vous créez des attentes. Votre DG doit savoir à quelle heure se terminent vos journées de travail.
- **Bloquez des périodes sur votre agenda.** Comme indiqué précédemment, bloquez des créneaux horaires dans votre agenda lorsque vous travaillez sur un projet important et que vous avez besoin d'un peu de temps sans interruption. Sinon, vous pouvez aussi sortir vos écouteurs!

Des adjointes de direction ont proposé les conseils et recommandations ci-dessous pour fixer des limites saines :

- J'ai fixé des limites avec mon DG afin de ne pas être connectée 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.
- Je laisse le travail au bureau, surtout pendant les week-ends et durant mes congés.
- Immédiatement après le travail, je m'accorde une à deux heures durant lesquelles je ne consulte pas mes courriels ni mon téléphone pour avoir le temps de m'entraîner. Ensuite, je vérifie à nouveau les courriels et les messages, mais je ne réponds qu'à ceux qui ne peuvent pas attendre le matin.
- J'essaie de ne pas laisser le travail déborder sur ma vie personnelle (et vice versa), mais il arrive que tout s'enchaîne naturellement.
- J'ai la chance d'avoir un employeur qui accorde également de l'importance à la conciliation entre le travail et la vie privée. Je n'ai donc jamais à me battre pour prendre des congés, qu'il s'agisse de congés planifiés ou non. Je connais aussi mes limites et je planifie mes tâches en temps voulu pour éviter d'être débordée au travail et d'arriver épuisée à la maison.
- Je bloque du temps le midi pour sortir du bureau et me déconnecter.
- Terminez votre travail au bureau et n'emportez que des trucs critiques à la maison.
- Faites-vous un devoir de toujours faire ce qui doit être fait de la bonne façon, soyez prête à en faire plus que vous ne le pensiez et sachez dire non lorsque d'autres peuvent exécuter ce qu'on vous demande à votre place.
- Il n'y a rien qui ne puisse attendre le lendemain. Nous sommes plutôt bonnes dans ce que nous faisons, mais nous sommes humaines. Essayez de ne pas vous laisser emporter par les urgences des autres.

## Constitution d'un réseau au sein de l'équipe de direction

Vous travaillez pour la personne la plus haut placée dans la municipalité, ce qui peut parfois être intimidant pour certains, ainsi que pour l'équipe de direction. Mais comment pouvez-vous vous constituer un réseau à ce niveau et nouer des relations avec ces personnalités?

Eggcellent Work propose les conseils suivants sur les cadres supérieurs qui vous aideront à surmonter votre anxiété et à développer de bonnes relations avec eux.

- **Entamez une conversation sur leurs intérêts personnels.** Rappelez-vous que ce sont des personnes tout comme vous. Ils ont des familles, des intérêts, des émotions et des problèmes comme n'importe qui d'autre.
- **Agissez avec respect.** Ayez toujours une approche équilibrée et agissez de manière respectueuse. Tenez compte de leur emploi du temps très chargé, par exemple.
- **Demandez des conseils ou même un mentorat.** Demandez à une de ces personnes d'être votre mentor. Il est parfois surprenant de constater à quel point des personnes en vue sont prêtes à donner des conseils à ceux ou celles qui les sollicitent. Demandez conseil sur votre carrière.
- **Évitez de vous lancer des fleurs.** N'essayez pas de vous vendre, vous perdriez votre temps. Faites plutôt en sorte de bien vous présenter et d'établir une bonne relation avec eux. Aussi, faites en sorte que les conversations portent sur eux.
- **Soyez vous-même.** Soyez toujours authentique et restez vous-même. Si vous vous sentez très nerveuse, il n'y a pas mieux pour dissimuler votre anxiété que de poser des questions pertinentes et d'écouter attentivement les réponses.
- **Écoutez au lieu de parler.** Il faut toujours s'efforcer de parler moins et d'écouter plus.
- **Ayez confiance.** Manifestez de la confiance, mais sans exagération.
- **Offrez vos services.** Proposez votre aide même aux dirigeants qui n'ont pas directement autorité sur vous.

*« Organisez-vous pour connaître toute l'équipe de direction. Les relations sont extrêmement importantes pour une adjointe de direction. »*

*Une directrice générale*

*« Comme je suis nouvelle à ce poste, je m'efforce de nouer des relations non seulement avec le DG, mais aussi avec les autres dirigeants. J'essaie de trouver en quoi je pourrais les aider au mieux et comment je pourrais avoir le plus d'impact. »*

*Une adjointe de direction*



## Réseautage entre collègues

Combien d'entre nous aimeraient simplement se présenter chaque matin, baisser la tête et faire leur travail? Que nous le voulions ou non, il faut se constituer des réseaux avec des collègues, surtout dans une grande municipalité. Certaines personnes aiment cet exercice, alors que d'autres détestent les conversations anodines, d'autant plus que vous êtes en contact avec le public toute la journée.

Il est très facile d'être prise par son travail et de circuler dans l'hôtel de ville pour son travail quotidien sans prêter attention aux autres. Combien de fois avez-vous décidé de faire toutes vos remises de documents en même temps, au moment d'aller aux toilettes? Veillez également à sourire lorsque vous êtes en mission et prenez le temps de dire « bonjour » aux personnes que vous rencontrez et de vous présenter aux nouveaux salariés. Votre travail au bureau du DG vous oblige à être accueillante envers tout le monde et à aider les salariés à se sentir à l'aise et non pas intimidés lorsqu'ils arrivent devant vous.

Comment vous organisez-vous pour le repas du midi? En prenez-vous seulement un? Nous parlerons plus loin de la conciliation entre le travail et la vie privée, mais concentrons-nous d'abord sur l'importance du repas du midi. Il peut être très facile de prendre l'habitude de manger à son bureau, mais si vous voulez vous entretenir un réseau, pensez à fréquenter la cafétéria. Il est bon de parler à vos collègues de manière informelle, ils seront ensuite moins intimidés en arrivant au bureau de leur DG.

Votre DG fait-il l'effort de rencontrer chaque nouveau salarié? Dans la négative, c'est une pratique exemplaire que vous pourriez lui suggérer. Une rencontre avec le ou la DG en début d'emploi peut être rassurante pour le nouveau salarié et aider à créer une bonne relation dès le premier jour. Les nouveaux salariés sont généralement ravis de rencontrer d'autres personnes et quelques conseils spéciaux de la part de l'adjointe de direction du DG peuvent contribuer à un bon accueil. N'oubliez pas de les interroger sur leurs parcours, car ils ont peut-être des domaines d'expertise qui pourraient vous être utiles.

**Pratique exemplaire : Ne parlez pas en mal d'autres collègues. Laissez la nouvelle recrue tirer ses propres conclusions.**

Pour vous constituer avec succès un bon réseau parmi vos collègues malgré votre position au bureau du DG, pensez à participer aux initiatives de l'organisation, par exemple en siégeant à des comités de bénévoles ou en organisant une fête de départ à la retraite. Vous aurez peut-être l'occasion d'assister à quelque chose dans un service où vous ne connaissez pas beaucoup de monde. Considérez ces invitations comme des opportunités et non des obligations.

Vous pouvez également utiliser LinkedIn pour en savoir plus sur vos collègues sans franchir la limite de leur vie privée. Mettez-vous en relation avec eux et étoffez votre réseau!

Vos collègues sont vraiment vos ressources les plus précieuses. Prenez le temps de vous arrêter et de nouer des liens.

*« Le poste exige malheureusement une certaine séparation sociale avec les autres membres du personnel étant donné que vous saurez des choses que les autres ne sauront pas. Il faut savoir anticiper les besoins du bureau et avoir la confiance nécessaire pour donner au DG un point de vue différent de celui fourni par les autres cadres supérieurs. »*

*Un directeur général*



## Conseils concernant les DG difficiles à vivre

Dans un monde parfait, nous aurions tous des patrons fantastiques qui nous aident à réussir, apprécient notre travail et sont tout simplement des êtres merveilleux, mais ce n'est malheureusement pas toujours le cas.

Les journées sont mouvementées dans un bureau de DG et toujours différentes. Il n'est donc pas surprenant que le stress prenne parfois le dessus et que les esprits s'échauffent. L'adjointe de direction est la plus proche de l'action et peut parfois en faire les frais. Une adjointe de direction ne doit jamais accepter les mauvais traitements et doit savoir quand et comment se protéger. Si vous avez l'impression d'être dans une situation où l'on profite de vous ou que l'on vous manque de respect, vous devez régler rapidement le problème. Malheureusement, des relations abusives sont observées dans toutes sortes de milieux, pas seulement dans les relations parent-enfant ou entre conjoints. Au travail, la maltraitance peut prendre de nombreuses formes (mentale, physique, sexuelle) et ne doit pas être ignorée sous prétexte que votre DG a autorité sur vous.

Pensez à consulter la [trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM](#). Le chapitre sur la gestion du personnel et des relations de travail contient des informations sur le harcèlement et la violence au travail.



La situation peut devenir délicate, puisque les patrons du DG sont le maire et le conseil. Si vous ne pensez pas pouvoir régler le problème en tête-à-tête avec votre DG et que vous n'êtes pas syndiquée, vous devez d'abord contacter votre service des ressources humaines. Dans une petite municipalité, si le DG est également chef des ressources humaines, il ne vous reste plus qu'à parler en toute confidentialité au maire ou au chef du conseil. Si vous êtes syndiquée, adressez-vous à un dirigeant syndical.

Comme le suggère un article publié par themuse.com, « vous devez toujours vous adapter le mieux possible à la situation et faire le travail ». Voici un résumé d'une série de « 10 conseils brillants pour travailler avec un patron difficile » :

- 1 **Assurez-vous que vous avez vraiment affaire à un « mauvais patron ».** Avant de prendre des mesures visant à dresser un mauvais patron, assurez-vous que vous êtes réellement dans cette situation. Y a-t-il une raison à son comportement? Êtes-vous trop dure avec lui? Observez votre patron pendant quelques jours en essayant de compter ses mauvaises actions et ses bonnes actions.
- 2 **Déterminez les causes des comportements de votre patron.** Essayez de savoir pourquoi votre patron fait telle chose ou se soucie de certaines choses pour comprendre son style de gestion.
- 3 **Ne laissez pas votre patron nuire à votre travail.** Quelle que soit la gravité des comportements de votre patron, évitez de le laisser affecter votre travail. Vous devez rester en bons termes avec les autres cadres de l'organisation.
- 4 **Gardez un coup d'avance.** Si vous avez un DG adepte de la microgestion, essayez d'anticiper ses demandes et d'accomplir les tâches avant qu'elles ne vous soient confiées.
- 5 **Établissez des limites.** Si vous travaillez avec une personne qui semble ne pas avoir de limites, vous devez prendre les devants et les fixer. Apprenez à prendre vos distances face à ces comportements.
- 6 **Arrêtez de croire que votre patron sait tout sur tout.** Ce n'est pas parce qu'une personne a un titre de cadre qu'elle a toujours toutes les bonnes réponses.
- 7 **Prenez des initiatives.** Si vous connaissez suffisamment bien votre domaine, il n'y a aucune raison de ne pas créer ou faire quelque chose qui donnera à coup sûr de bons résultats pour votre organisation. Par contre, vous ne voulez évidemment pas nuire à la crédibilité de votre patron, alors tenez-le au courant.
- 8 **Découvrez ses cordes sensibles.** Si votre patron a des problèmes de gestion de la colère, découvrez ce qui déclenche ses accès de colère et efforcez-vous d'éviter ces situations. Par exemple, si votre patron se met à écumer de la bouche si vous arrivez un peu après 8 heures, organisez-vous pour arriver à 7 h 45 tous les jours, sans faute.
- 9 **Utilisez des techniques de thérapie de couple.** Lorsque vous êtes en désaccord grave avec votre patron, utilisez des outils de thérapie de couple pour résoudre le problème. Répétez simplement ce qu'il ou elle a dit et demandez-lui : « C'est ce que vous vouliez dire? ». Si votre patron accepte votre interprétation, demandez-lui de vous en dire plus. Lorsque vous répétez à quelqu'un son point de vue, vous lui montrez que vous écoutez et vous lui donnez une chance de préciser sa pensée.
- 10 **Évitez les mauvais patrons potentiels.** Lorsque vous passez un entretien au sein d'une nouvelle organisation, faites des recherches à l'avance pour vous assurer que vous ne vous retrouverez pas face à un autre mauvais patron. Prenez un café ou un déjeuner avec une ou plusieurs personnes de la nouvelle organisation afin d'en savoir plus sur la culture, sans avoir l'air bizarre, bien sûr.

**Pratique exemplaire :** « J'ai alors pris conscience que ce n'est pas parce qu'une personne est en position d'autorité qu'elle sait tout. À partir de ce moment-là, j'ai cessé de croire que le titre de « patron » était synonyme de « je sais tout ». - [themuse.com](http://themuse.com)

## Conseils concernant les personnes difficiles

Nous rencontrons tous des personnes difficiles. Il est probable que vous ayez eu à faire face à des personnes difficiles tout au long de votre carrière et de votre vie personnelle, peut-être un patron, des collègues, des personnes du public, des amis ou de la famille.

Nous ne savons jamais pourquoi certaines personnes sont difficiles à gérer et les raisons sont aussi variées que les personnes, car chacun et chacune a une histoire que nous ne connaissons pas.

La meilleure façon de faire face à une situation difficile est de se concentrer sur ses propres réactions, surtout lorsqu'on a l'impression que quelqu'un nous attaque. Nous faisons face à des personnes contrariées parce que le chasse-neige n'est pas encore passé dans leur rue, que leur égout est bouché, que les feux de circulation ne sont pas synchronisés et qu'elles sont en retard à leur rendez-vous, que le camion à ordures a une heure de retard, que la pelouse est plus haute d'un pouce que d'habitude, qu'il n'y a pas assez de poubelles sur les sentiers, qu'un chien n'est pas en laisse, que les horaires des patinoires sont inadéquats, que la webcam est recouverte de toiles d'araignée et qu'elles ne peuvent pas voir ce qui se passe à l'hôtel de ville, que le processus de développement prend trop de temps par rapport aux permis de construire, qu'une déviation de la circulation dure trop longtemps durant des travaux de voirie ou encore pourquoi les arbres ont-ils été coupés dans le parc, le bus n'était pas à l'heure, pourquoi ai-je reçu une contravention, pourquoi le bassin d'eau est fermé, etc.

Il est toujours préférable d'écouter d'abord le plaignant ou la plaignante puis de réfléchir à son problème. Chaque once de gentillesse et de respect que l'on donne est bien plus utile que tous les arguments. La bienveillance et la compassion arrivent souvent à désamorcer la situation, surtout si vous ne savez pas ce que l'autre personne traverse ni quelle est la cause de son comportement. En général, votre interlocuteur ou votre interlocutrice répondra de manière positive.

Il n'est pas rare que des personnes s'expriment dans des courriels et se cachent derrière leurs mots. Il vaut alors mieux attendre un peu avant de répondre, peut-être même 24 heures, pour bien réfléchir à vos propos. Face à une personne difficile, gardez votre calme et intéressez-vous aux particularités de son problème en vous disant qu'il n'existe pas de recette toute prête. Vous obtiendrez ainsi de bien meilleurs résultats.

Il est normal que nous ayons beaucoup de choses en tête et des soucis dans nos vies personnelles, mais comme cela a été dit précédemment, nous représentons notre municipalité et tous les citoyens méritent d'être traités avec équité et respect. Évitez à tout prix d'abréger la conversation, d'être abrupte ou condescendante, car vous risqueriez de jeter de l'huile sur le feu. Mettez-vous à la place de cette personne et traitez-la comme vous aimeriez être traitée.

Personne n'aime les conflits et ce genre d'aversion peut parfois permettre à des personnes difficiles de vous marcher sur les pieds. Il n'est jamais simple de répondre à une personne difficile, mais si vous ne vous défendez pas et n'établissez pas de limites, la situation pourrait s'aggraver. Vous méritez également le respect, alors ne vous laissez pas maltraiter par la personne difficile. Défendez-vous au besoin.

*« J'ai toujours plaisir à être la première personne à saluer les autres et à essayer de rendre leur vie plus agréable en étant tout simplement gentille. C'est vraiment l'une des parties les plus gratifiantes de mon travail : m'assurer que ces personnes quittent le bureau ou raccrochent en se sentant satisfaites. Il arrive parfois que 20 minutes d'une journée à écouter une personne fassent une grande différence dans sa vie. »*

*Une adjointe de direction*

# Prendre soin de soi

## Comment aider les autres sans se sacrifier

Le travail d'adjointe de direction d'un DG est exigeant. Il faut être multitâche, savoir gérer une lourde charge de travail et parfois travailler de longues heures. Il est souvent facile de s'occuper de tout le monde et de malheureusement laisser ses propres besoins de côté. Il faut trouver un juste équilibre pour ne pas se laisser piéger, car ces situations peuvent nous entraîner sur une pente glissante. Nous avons un caractère solidaire et empathique qui nous pousse à prendre plus soin des autres que de nous-mêmes. À un certain stade, votre énergie s'épuise plus rapidement et votre santé mentale peut en souffrir.

Votre entourage vous dit peut-être que vous devez avoir une place dans vos priorités et prendre soin de vous, mais nous savons toutes que c'est plus facile à dire qu'à faire, surtout lorsque vous avez tant de personnes au travail et à la maison qui comptent sur vous. Votre travail doit être viable pour votre santé mentale.

Vous vous souvenez de l'importance de fixer des limites dont il a été question dans un chapitre précédent? Il convient absolument de fixer des limites saines, même pour les réponses aux messages, le travail le soir ou durant vos pauses repas, etc. Réservez un jour par semaine au bureau où vous (et peut-être votre patron) n'avez pas de réunions. Cela vous donnera à tous deux le temps de réfléchir à la semaine en cours et de vous préparer pour la suivante.

Si vous avez eu une conversation difficile au travail ou chez vous, trouvez un moyen de tirer un trait sur cette conversation. Votre écoute et votre soutien à l'autre personne lui a été utile à ce moment-là, mais vous devez ensuite lâcher prise et respecter vos propres limites. Chaque personne a ses méthodes pour relaxer, peut-être la méditation, le yoga, la rédaction d'un journal personnel ou autre chose qui vous aide à vous détendre. Vous êtes face à vous-même, faites ce qui vous convient.

Vous devez aussi avoir votre propre système de soutien, par exemple un ami ou une amie, quelqu'un de votre famille, votre partenaire ou peut-être une conseillère. La plupart des municipalités offrent un programme d'aide aux employés (voir la [trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM](#)) qui peut vous aider dans ce domaine.

Pour éviter de vous sacrifier et de négliger votre santé mentale, il est essentiel d'avoir conscience de vous-même et de savoir quand il est temps de prendre du recul avant d'être complètement submergée. Il est très important d'avoir une personne à qui vous adresser lorsque vous sentez que vous perdez pied.

*« C'est parfois difficile, car les adjointes de direction n'ont pas forcément l'habitude du neuf à cinq, alors il arrive souvent que vous alliez au-delà de votre devoir. Pour gérer ce stress, je fais régulièrement de l'exercice et je prends le temps qu'il faut pour moi quand j'en ai désespérément besoin. J'ai également une famille merveilleuse qui me soutient. Je tiens absolument à passer du temps avec elle, car elle m'aide à concilier travail et vie privée. J'ai aussi des collègues très proches, qui sont devenues des amies, à qui je peux demander du soutien et je leur rends la pareille lorsque je vois qu'elles ont des difficultés. Je considère qu'il est vital d'avoir un bon système de soutien. »*

*Une adjointe de direction*

## Facteurs de stress et signes d'épuisement professionnel

Peut-être avez-vous fait l'expérience de l'épuisement professionnel à une certaine période de votre carrière. Les adjointes de direction peuvent être très sujettes à l'épuisement professionnel en raison de charges de travail impossibles à gérer, de responsabilités professionnelles confuses, de la pression des délais et peut-être parfois d'un manque de soutien de la part de leur supérieur. Que pouvez-vous faire lorsque vous sentez que votre travail nuit à votre santé?

Voici quelques conseils utiles pour éviter l'épuisement professionnel :

- **Parlez à votre DG**, décrivez ce que vous ressentez et discutez d'une charge de travail plus gérable. La communication est importante pour avoir un environnement de travail sain.
- **Accordez-vous suffisamment de sommeil.** Le sommeil est très important pour votre santé physique et mentale.
- **Essayez de pratiquer une activité relaxante.** Le yoga, la méditation ou le tai-chi peuvent constituer d'excellents moyens d'évacuer le stress.
- **Exercez-vous à la pleine conscience de l'instant présent.** Apprenez à vous concentrer intérieurement sur vous-même et à écouter ce que vous ressentez dans l'instant. Ces exercices vous aideront à faire face aux défis de la vie et du travail.
- **Trouvez du soutien.** Parlez à des collègues, des amies ou des personnes de votre famille en qui vous avez confiance pour extérioriser ce que vous ressentez et obtenir de l'aide. En outre, une conseillère professionnelle pourrait vous aider à discuter de vos sentiments et à obtenir du soutien.
- **Bougez.** Il est prouvé qu'au moins une trentaine de minutes d'exercice a une multitude d'effets bénéfiques sur la santé. L'exercice est non seulement bon pour votre santé physique, mais aussi pour votre qualité de sommeil et votre santé mentale.

Vous devez prendre soin de vous pour bien vous occuper des autres.

## Conciliation travail-vie privée

Le travail de l'adjointe de direction du DG est stressant et intense. De plus, il peut être intimidant de côtoyer des personnes puissantes. Dans un tel contexte, il peut être difficile de bien concilier le travail et la vie privée, car vous pouvez ressentir le besoin de travailler aux mêmes heures que votre patron et croire que c'est la seule façon de faire vos preuves. Vous ne devez jamais laisser votre désir de réussite professionnelle nuire à votre vie personnelle et à votre santé. Il faut parfois faire des exceptions, mais n'en faites pas une habitude et fixez les limites dès le début. Ce n'est pas parce que votre DG néglige la conciliation entre vie professionnelle et vie privée que vous devez en faire autant.

La plupart des patrons très dynamiques ont une personnalité de type A et il peut être frustrant d'aider ces personnes, qui sont des bourreaux de travail.

Collaboratrice du *Business News Daily*, Marisa Sanfilippo définit la conciliation travail-vie privée comme « l'état d'équilibre dans lequel une personne accorde une priorité égale aux exigences de sa carrière et à celles de sa vie personnelle ». Voici quelques-unes des raisons courantes qui conduisent à une mauvaise conciliation travail-vie privée :

- Augmentation des responsabilités au travail;
- Augmentation des heures de travail;
- Augmentation des responsabilités à la maison;
- Avoir des enfants.



Dans son [article](#), elle propose les huit conseils suivants pour bien concilier le travail et la vie privée :

- ① Acceptez qu'il n'existe pas de solution parfaite de conciliation travail-vie privée.
- ② Trouvez un emploi que vous aimez.
- ③ Accordez la priorité à votre santé.
- ④ Ne craignez pas de vous déconnecter complètement.
- ⑤ Prenez des vacances.
- ⑥ Prenez du temps pour vous et vos proches.
- ⑦ Fixez des limites et des heures de travail.
- ⑧ Définissez des objectifs et des priorités, puis respectez-les.

Il faut ici prendre acte des récents horaires de travail plus hybrides et plus flexibles que de nombreux employeurs mettent en place, ce qui profite aux deux parties et améliore la santé et le bien-être. Bien qu'il soit important d'être disponible pour votre DG lorsqu'il ou elle a besoin de vous, surtout lorsque les adjointes de direction sont en première ligne, vous pouvez tenter de négocier un horaire plus flexible qui vous permettra de mieux organiser votre vie.

Pour bien réussir la conciliation travail-vie privée, pensez aussi à vous récompenser pour votre excellent travail, même si personne ne vous le dit. Offrez-vous un bon resto, achetez-vous une robe neuve ou payez-vous un massage parce que vous le méritez. Vous devez être votre plus grande fan, car vous le valez bien.

Nous avons demandé aux adjointes de direction ce qu'elles faisaient pour concilier leur travail avec leur vie privée et il est apparu qu'elles y parviennent très bien : elles prennent des vacances, se détendent et prennent soin d'elles-mêmes, font de l'exercice, profitent de la nature, voyagent, passent du temps avec leur famille et s'organisent un horaire de travail flexible.





De nombreuses participantes au sondage ont attribué l'amélioration de leur conciliation travail-vie privée aux horaires de travail hybrides nouvellement introduits, notamment la semaine de travail comprimée, le travail à domicile un ou deux jours par semaine et un horaire de travail flexible. Le soutien des DG est également utile pour aider les adjointes de direction à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

*« Je laisse mon ordinateur portable au travail et ne consulte que brièvement mes courriels professionnels le dimanche soir pour prendre note des urgences du week-end qui nécessitent un suivi à la première heure le lundi matin (jour de réunion du conseil). J'utilise mon temps de manière efficace au travail afin de limiter mes heures supplémentaires. Je m'organise aussi pour laisser mon travail au bureau. Une fois à la maison pour la soirée, je ne pense plus au boulot. »*

*Une adjointe de direction*

*« Mon employeur veille à ce que les salariés quittent leur poste lorsque leur journée est terminée, sauf en cas d'urgence. On ne me demande pas de rester tard ou de venir en dehors des heures normales. »*

*Une adjointe de direction*

*« Il est difficile de réserver du temps personnel dans l'emploi du temps des DG afin de préserver leur conciliation travail-vie privée. Les gens sont très exigeants sur le temps des DG sans respecter leurs besoins de programmation des heures de travail. »*

*Une adjointe de direction*

### Étude de cas : témoignage d'une adjointe de direction qui faisait trop d'heures sans que son patron le lui demande

Ça me décrit tout à fait...Et quels sont les facteurs qui ont conduit à cette situation? Moi et personne d'autre. On ne m'a jamais demandé de bosser en dehors des heures de travail ou pendant les fins de semaine. J'ai commencé dès le début et j'ai sans doute ressenti un peu d'insécurité pour n'oublier aucun détail. Je rentrais à la maison et me connectais immédiatement à mon Webmail pour relire les courriels envoyés ce jour-là, j'avais bien sûr de nouvelles demandes qui apparaissaient dans ma boîte de réception et, bien sûr, je vérifiais l'agenda de mon patron pour m'assurer que j'organisais le mieux possible sa prochaine journée ou sa prochaine semaine de travail (sans rire, j'avais un mois d'avance).

Peu après mon embauche, on m'a commandé l'équipement nécessaire pour que je puisse bien faire mon travail : un iPad/iPhone et un bon ordinateur portable, léger à transporter. Mon iPad/iPhone est devenu mon nouveau compagnon pendant que je regardais la télévision ou que je préparais les repas, facilement configuré pour recevoir les courriels ou les demandes qui arrivent. Je me disais que cela rendrait ma matinée du lendemain moins stressante et que je serais prête pour ce que la journée me réserve. C'était une forme de dépendance, je me suis retrouvée incapable de lâcher prise. Par exemple, sauter sur un fil de courriel pendant mon jour de congé n'était pas toujours productif, voire déroutant pour mon directeur financier et la personne qui demandait des informations. *En outre, quel message est-ce que je renvoyais à l'administrateur par intérim? Qu'il n'était pas à la hauteur pour s'en occuper?*

**Comment ai-je commencé à prendre conscience de la situation dans laquelle je me trouvais?** J'ai parlé à mon patron par intérim et lui ai donné mon numéro de téléphone personnel, de sorte que si le « ciel venait à s'effondrer », il puisse me joindre et savoir quoi faire, **uniquement si nécessaire**. Un jour j'étais avec mon patron et nous avons eu une discussion franche sur ce dont nous avons besoin et nous avons essayé des choses saines en dehors du travail, comme ne pas prendre mon téléphone professionnel lorsque je vais me promener ou à mon cours de yoga, ou encore laisser mon iPad/iPhone dans mon sac de travail après 17 h 30. Cela a débouché sur une formule plus saine pour mon directeur financier également, **du temps libre pour chacun de nous, sans nos appareils**. Je lui ai fait comprendre que lui aussi avait besoin de s'arrêter et de faire une pause bien méritée. Nous nous sommes donc entraînés à ce que les courriels « écrits » soient mis en brouillon (si nous voulions vraiment écrire nos pensées), à ne pas nous envoyer de copies lorsque nous sommes en vacances et, bien sûr, à communiquer clairement, par exemple en envoyant un simple message disant « Je me déconnecte maintenant ». On s'est entraînés à faire tout ça (et j'ai dû m'autoriser à le faire).

**Quelles leçons y a-t-il à tirer de cette histoire? Que je peux me permettre de dire « J'arrête »?** Comme je l'ai mentionné précédemment, j'avais l'impression que si je n'intervenais pas ou ne répondais pas immédiatement, j'étais en quelque sorte une adjointe de direction moins productive. J'ai aussi fait un épuisement professionnel, ce qui a fait de moi une salariée, une épouse, une mère ou une fille moins performante. Je vais également souligner le partenariat qui se développe. En tant qu'adjointe de direction, vous formez un partenariat avec le DG/CFO et si vous êtes honnêtes quant à vos besoins respectifs, vous devez tirer des leçons et trouver de nouvelles solutions, ce qui vous facilitera la tâche à tous les deux.

**Quels conseils donneriez-vous à une personne vivant une situation semblable?** Encore une fois, il n'y a pas de mal à s'autoriser à faire quelque chose ou à ne pas le faire. Vous devez trouver votre **équilibre**, ce qui fonctionne le mieux pour vous. J'ai constaté que la relecture des courriels, la revérification d'un document, d'un ou de plusieurs rendez-vous d'agenda, me procurait une certaine tranquillité d'esprit. Et travailler 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 était ce qu'il y avait de mieux pour moi, **surtout dans certaines circonstances où je savais qu'il fallait le faire**. Par exemple, en période d'élection ou durant la COVID, cette pratique était appréciée et avait du sens pour une meilleure semaine. Mais être face à des signes indiquant que vous n'êtes pas concentrée, que vous trouvez plus d'erreurs durant la relecture d'un document ou que vous êtes épuisée et ne prenez pas le temps de vous reposer, c'est aussi une révélation.

*Témoignage d'une adjointe de direction*

# Conseils pour s'adapter à un nouveau leadership

Certains changements peuvent être aussi difficiles pour vous que pour l'équipe de direction, ce qui crée parfois beaucoup d'anxiété. Quelle est la meilleure manière de faire face à un changement de direction et d'orientation?

Préparez-vous à ce que votre rôle puisse changer avec la nouvelle direction. Vous devez savoir réagir d'un claquement de doigts et vous adapter, même si ce n'est pas votre style. Votre attitude face au changement est importante.

Il existe de nombreux styles de leadership, mais en fin de compte, aucun n'est parfait et aucun n'est foncièrement mauvais. La communication est la clé de la réussite. Rencontrez votre patron pour discuter des attentes, des choses que vous pouvez faire pour l'aider. Adoptez une attitude honnête et franche dès le début. La [« Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des directeurs généraux : poser les bonnes questions »](#) propose les conseils suivants pour s'adapter à un nouveau leadership :

- **N'oubliez pas que votre patron ou votre patronne est aussi une personne.** Faites en sorte de bien l'accueillir, de lui faire sentir que vous appréciez sa valeur. N'essayez pas de tout diriger pendant que votre DG apprend. Contentez-vous de bien faire votre travail.
- **Méthode.** Partez du bon pied et efforcez-vous de communiquer en toute franchise. Faites rapidement sentir à votre DG que vous voulez faire partie de la nouvelle équipe et agissez en conséquence.
- **Attitude.** Choisissez l'optimisme. Ayez toujours confiance aux aspects positifs de votre DG et mettez l'accent sur ces aspects positifs dans vos relations avec les autres. Ne faites pas de comparaison avec votre ancien patron ou votre ancienne patronne.
- **Apprentissage.** Faites connaissance, découvrez son style et aidez-le ou aidez-la à apprendre. Cherchez à connaître ses points de vue dès le début et souvent. Montrez de l'ouverture à de nouvelles orientations.
- **Cherchez à connaître ses attentes.** Demandez comment vous pouvez aider. Investissez-vous immédiatement dans le programme de votre DG et intéressez-vous à ses priorités.
- **Mise en œuvre.** Ajustez-vous immédiatement au style de direction de votre DG.
- **Exécution.** Faites de votre mieux. Soyez présente et prête à foncer. Vos victoires avec l'autre DG sont de l'histoire ancienne. Vous commencez un nouveau chapitre.
- **100 jours.** Les 100 premiers jours d'apprentissage. Accordez-vous du temps pour vous connaître mutuellement et découvrir vos personnalités.
- **Soyez vous-même.** Aucune explication n'est nécessaire.

De plus, comme indiqué précédemment, demandez à votre nouveau DG s'il est ou si elle est membre de l'ACAM. Si c'est le cas, contactez le bureau national de l'ACAM pour lui fournir ses nouvelles coordonnées. Dans le cas contraire, demandez-lui pourquoi l'ACAM ne l'attire pas. L'ACAM considère les adjointes de direction comme un lien privilégié de continuité de nos membres dans les municipalités, car vous êtes la constante.

# Paroles sages d'adjointes de direction de tout le Canada

Les participantes au sondage ont donné d'excellents conseils aux nouvelles adjointes de direction, notamment en ce qui concerne l'établissement de relations et la préparation à un environnement de travail rapide et en constante évolution, à la fois exigeant et gratifiant.

Une organisation sans faille et le souci du détail constituent également des atouts pour réussir, tout comme le professionnalisme, la capacité d'écoute et le respect de la confidentialité. Il faut aussi savoir créer une relation positive, communiquer avec son patron et poser des questions. Quelques-unes ont également mentionné de ne pas prendre les choses trop personnellement. C'est un excellent conseil!

Je me suis retrouvée à 18 ans dans ma première réunion de conseil. J'étais nerveuse, je ne comprenais pas toutes les motions et je n'arrivais pas à les répéter lorsque le maire me le demandait, je n'arrivais même pas à commander le bon repas pour la réunion (car la nourriture, c'est primordial)... J'ai souvent pensé que j'étais nulle, mais au fil des années, j'ai pris confiance en moi, surtout grâce aux mentors qui m'ont guidée. J'avais cette citation de Vishen Lakhiani sur mon bureau : « **Les grandes épopées commencent par de petits pas humbles. Rendez hommage à vos débuts. Et si vous débutez, sachez que c'est normal d'être nulle, petite, désordonnée et chaotique. Assurez-vous simplement de ne jamais cesser de rêver.** »

J'ai décidé de faire un saut dans l'inconnu et après 18 ans d'emploi, en 2001, j'ai quitté la Ville de Toronto (une municipalité récemment fusionnée) pour la Ville de Mississauga. Je me suis rapidement retrouvée face à un dilemme. En quittant un poste de supervision pour rejoindre une équipe de service à la clientèle, j'ai subi une baisse de salaire et de statut, mais je ne regrette rien, je l'ai fait pour ma famille.

Après seulement 3 mois, une occasion s'est présentée : un poste **d'adjointe administrative** junior auprès d'un cadre supérieur. J'ai immédiatement pensé : « Je ne veux pas être la secrétaire de quelqu'un ».

Eh bien, c'était en 2001. On connaît la suite! Je **me suis approprié** ce poste d'adjointe administrative. J'ai évolué en tant que salariée de la ville, un peu ringarde, mais j'avais trouvé ma vocation. Après 13 ans, je me suis retrouvée dans l'un des quatre postes d'adjointe de direction à la Ville de Mississauga. J'ai appris à aimer mon rôle, mon équipe et mes collègues du service, j'ai pris conscience qu'il ne s'agissait pas seulement d'un poste de secrétariat, ni d'un simple poste administratif ou de soutien. Le poste d'adjointe de direction était important, un poste respecté par les clients internes et externes. L'adjointe de direction est la personne qui fait face au public, elle est la première personne qu'un politicien ou un dirigeant élu rencontrera, nous pouvons faire ou défaire cette relation et le pouvoir que nous détenons ne doit pas être pris à la légère.

« **Pour être respectée, vous devez respecter les personnes que vous rencontrez et surtout, soyez gentille avec vous-même, nous sommes nos pires critiques** ».

### *Faits intéressants : difficultés du métier d'adjointe de direction*

Lorsqu'on leur a demandé quel était l'aspect le plus difficile du poste d'adjointe de direction d'un ou d'une DG (ou d'un autre cadre supérieur), les adjointes de direction et les DG ont convenu que le travail peut être très exigeant et stressant, et que parfois, la gestion simultanée de plusieurs priorités et de plusieurs tâches peut s'avérer accablante. Les échanges avec le public et les élus peuvent également être difficiles. Les adjointes de direction ont également souligné l'importance de développer une bonne relation avec leur patron, ajoutant que des communications régulières sont essentielles à un partenariat efficace.

### *Faits intéressants : aspects les plus gratifiants du poste d'adjointe de direction d'un DG (ou d'un autre cadre supérieur)*

Les adjointes de direction trouvent leur profession extrêmement gratifiante, car elles ont l'occasion d'accomplir une variété de tâches, d'aider leur DG à mettre en œuvre la vision de la municipalité et d'aider de nombreuses personnes à résoudre leurs problèmes. On éprouve un fort sentiment d'accomplissement en voyant les nombreux projets se concrétiser grâce à un travail d'équipe qui est généralement très apprécié. C'est ce qui fait le succès de l'organisation et vous savez, en tant qu'adjointe de direction, que vous avez joué un rôle énorme en coulisses.

« J'ai été mentore de quelques nouvelles adjointes administratives dans notre organisation, et le meilleur conseil que je leur donne est d'avoir une conversation honnête avec leur patron (ou les personnes pour lesquelles elles travaillent) pour avoir une idée de la meilleure façon de les aider et de satisfaire leurs attentes. La plupart des personnes savent ce qu'elles veulent (en général) et les besoins de chacun et chacune peuvent différer. Une fois que vous connaissez les attentes, vous pouvez développer et affiner votre rôle d'adjointe de direction et vos processus, et au fil du temps, vous apprenez à anticiper. De plus, l'accès à leurs agendas et à leurs courriels est très utile, car vous pourrez parfois alléger leur charge de travail en répondant à des demandes en leur nom. Vous êtes leur bras droit et vous êtes souvent au courant de plus de choses que la plupart des gens. Assurez toujours leurs arrières! Apprenez également à connaître votre équipe de direction et le personnel de soutien. Vous formez une équipe et vous êtes tous là pour le bien de toute l'organisation. »

« Être salariée de la fonction publique est une aventure passionnante et extraordinaire... Lorsque je me promène dans ma ville, je vois les projets réalisés, les parcs aménagés, les nids de poule réparés, etc. pour lesquels j'ai joué un rôle, simplement parce que j'ai participé à l'élaboration du budget, pris l'appel du citoyen qui se plaignait, aidé à planifier l'inauguration du Centre des congrès ou du nouvel aréna, organisé cette réunion pour le maire afin d'obtenir une subvention, et grâce à toutes ces "petites" choses que les adjointes de direction font quotidiennement dans leur travail, vous êtes un élément important de la croissance et de la prospérité de votre ville. Nous avons toutes des petites douleurs derrière les sourires et nous faisons du mieux que nous pouvons, même quand tout n'est pas parfait. »

## Le savoir est source de pouvoir : conseils d'adjointe de direction et de DG de tout le Canada

« Établissez des relations, elles valent de l'or. »

« Créez un environnement accueillant dans le bureau de votre DG pour qu'il soit moins intimidant. »

« Ne vous contentez pas de pointer en arrivant et en partant... Apprenez à connaître vos collègues. »

« L'écoute active est cruciale dans ce métier. »

« Soyez attentive à tout ce qui se passe autour de vous. »

« Soyez attentive aux tendances, aux alarmes et aux changements dans notre secteur d'activité. »

« Gardez vos oreilles ouvertes et votre porte ouverte pour favoriser les communications. »

« Rappelez-vous que vous ne serez pas la personne la plus populaire du bureau et ce n'est pas grave. »

« Il s'agit d'un poste de liaison clé exigeant une personne fière de son travail. »

« Il peut être exigeant et difficile et c'est précisément ce qui le rend si gratifiant. »

« Écoutez toujours attentivement et gardez un carnet de notes à portée de main. »

« On ne saurait trop insister sur l'importance de garder les lignes de communication ouvertes avec votre DG. »

« Écoutez, faites attention aux détails, soyez curieuse, et restez toujours professionnelle. »

« Concentrez-vous sur les besoins de votre supérieur direct et sur ses méthodes de travail préférées. »



« Concentrez-vous sur les points douloureux et sur la recherche d'une solution au problème. »

« L'adjointe de direction et son ou sa DG doivent toujours se soutenir mutuellement. »

« Prenez le temps d'apprendre comment votre patron fonctionne (chaque personne est différente). »

« Améliorez toujours votre niveau et ayez confiance dans vos compétences et vos connaissances pour guider votre DG. »

« Quelles tâches pouvez-vous accomplir vous-même pour alléger le travail de votre patron? »

« Établissez des relations avec les chefs de service qui relèvent de votre DG ainsi qu'avec leur personnel de soutien. »

« Soyez une ressource pour votre DG. Réglez les petits problèmes avant qu'ils ne se compliquent. »

« C'est bien de s'attribuer le mérite quand il le faut, mais il est plus important d'admettre ses erreurs, notamment pour renforcer la confiance de votre DG. »

« Développez une compréhension mutuelle de votre rôle et de ce que l'on attend de vous. »

« Apprenez à reconnaître les signes que quelque chose le dérange, à savoir quand lui offrir des conseils ou une oreille et quand le laisser à ses propres pensées. »

« Établissez des relations, apprenez d'abord à connaître la personne, puis ses besoins professionnels. »

« Assurez-vous que les attentes de votre DG sont claires. »

« Soyez prête à changer de cap, n'ayez pas peur de poser des questions, prenez des initiatives. »

« N'enfreignez jamais vos principes éthiques. »

« Ne craignez pas de poser des questions. »

« Vous devez toujours faire de votre mieux, mais votre mieux n'est pas forcément le même chaque jour. Soyez logique! »

« Lisez les règlements et les politiques de votre organisation et tenez un agenda journalier. »

« Transformez chaque expérience en étape d'apprentissage. »

« Ne vous précipitez pas, analysez les points de vue et les différents angles pour anticiper la façon dont les choses peuvent évoluer. »

« Il n'y a pas de meilleur sentiment que de voir son patron briller, car vous savez alors que vous avez fait du bon travail. »

« Nous n'aurions pas pu faire ce travail sans une bonne adjointe de direction. »

« Cherchez toujours à apprendre et à vous développer en tant que personne. »

« Prenez le pouls de la population et de ses leaders pour anticiper les problèmes. »

« Prévoyez du temps avec votre patron pour faire du travail stratégique, pas seulement la routine quotidienne. »

« En tant qu'adjointe de direction, vous représentez l'équipe de direction. Faites toujours attention à vos paroles et à vos actes. »

« La discrétion et le professionnalisme sont toujours de rigueur. »

« Soyez vous-même. Vous avez été engagée pour ce que vous êtes, pas pour ce que nous sommes. »

# Trousses d'outils de l'ACAM

Tout au long de ce document, nous avons mentionné la série de trousse d'outils de l'ACAM. Cliquez sur un bouton de trousse d'outils ci-dessous pour accéder à la trousse correspondante. Les cinq premières se trouvent dans la section des membres de l'ACAM à laquelle vous pouvez avoir accès en utilisant le mot de passe de votre patron (s'il est membre de l'ACAM) et les cinq dernières se trouvent dans la partie publique du site Web de l'ACAM.



# Conclusion de cette trousse d'outils

Derrière chaque DG efficace se cache une adjointe de direction exceptionnelle. Vous êtes en quelque sorte le prolongement de la personne pour laquelle vous travaillez. Nous espérons que cette trousse d'outils vous guidera dans votre profession et que vous prendrez également le temps de lire le chapitre suivant sur les DG, dans lequel nous résumons les conseils donnés à votre patron sur la façon dont il peut établir un partenariat fructueux avec vous.

Voici un résumé des dix « principales » compétences d'une adjointe de direction efficace, dont il a été question plus tôt dans cette trousse d'outils :

- 1 **Excellente communicatrice.** D'excellentes compétences en communication et en service à la clientèle sont indispensables.
- 2 **Compétences organisationnelles et multitâches.** Une adjointe de direction de premier ordre peut transformer une journée de chaos en une machine bien huilée.
- 3 **Gestion du temps.** Comment planifiez-vous une journée la plus productive possible? Il y a toujours des emplois du temps chargés à gérer et des délais à respecter, de sorte que la capacité de planifier et organiser ces moments est d'une grande importance.
- 4 **Minutie.** Les adjointes de direction doivent faire preuve d'un grand souci du détail. Que ce soit pour éviter ou corriger les fautes de grammaire et d'orthographe, traiter des données ou organiser des événements, une erreur peut avoir de lourdes conséquences.
- 5 **Maîtrise des technologies de bureau.** Les meilleures adjointes de direction n'ont pas peur des nouvelles technologies et sont même parmi les premières à les adopter.
- 6 **Pensée critique proactive.** Les meilleures adjointes de direction pensent à toutes les possibilités. Elles peuvent voir dix coups d'avance et anticiper les problèmes avant qu'ils ne se transforment en véritables catastrophes. Elles peuvent répondre aux besoins de leur DG, avant même qu'il ou elle ne les voie.
- 7 **Capacité d'adaptation dans un environnement en constante évolution.** Les changements sont constants, surtout dans un bureau de DG. Les tâches des adjointes de direction changent souvent d'un jour à l'autre et il n'est pas rare qu'elles doivent changer de cap au milieu d'une tâche.
- 8 **Niveau élevé de discrétion, de fiabilité et d'intégrité.** L'adjointe de direction occupe un poste de confiance, qui exige beaucoup de discrétion et d'intégrité. Un climat de respect mutuel doit régner entre vous et votre DG.
- 9 **Diplomatie et capacité à travailler sous pression.** Une excellente adjointe de direction sait toujours quoi dire et comment le dire dans n'importe quelle situation, particulièrement lorsqu'elle est sous pression et qu'elle doit faire face à des situations politiques.
- 10 **Professionalisme.** En tant qu'adjointe de direction de DG, vous devez représenter votre DG de manière positive et professionnelle, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Vous êtes la porte-parole du bureau et vous devez établir des relations positives.





**SECTION  
DESTINÉE  
AUX DG**

CITY HALL  
HÔTEL DE VILLE



# Introduction

Le titre d'adjointe de direction n'est pas seulement un nom un peu fantaisiste pour désigner une secrétaire assise à la porte du bureau de son patron. Elle est bien plus que cela. On l'appelle même parfois « l'arme secrète » du DG, « la gardienne du temple », « les oreilles et les yeux » du DG ou « sa confidente » et fait le lien avec l'équipe de direction supérieure.

Elle est votre partenaire professionnelle et veille à ce que vous et la municipalité atteigniez chaque jour vos objectifs et réussissiez. Une fois que vous avez trouvé une bonne partenaire, il est dans votre intérêt de construire ensemble une relation solide basée sur la confiance, l'honnêteté et une communication ouverte. Votre adjointe de direction développera alors une forte loyauté à votre égard.

Les DG qui cherchent à créer un partenariat avec leur adjointe de direction sont souvent ceux qui réussissent le mieux, car la réussite du DG se reflète sur celle de l'adjointe de direction et vice versa.

Lorsque l'adjointe de direction est traitée en tant qu'égal(e) de son ou sa DG, plutôt qu'en tant que subordonnée, elle se sent forcément valorisée. Il est également important d'intégrer votre adjointe de direction dans votre équipe de direction, car elle aura souvent besoin de parler en votre nom et de prendre des initiatives. Vous envoyez ainsi un message clair à votre équipe de direction et à tous les salariés de l'organisation. De plus, vous manifestez du respect envers votre adjointe de direction, dont le poste est souvent sous-valorisé. Il est important de faire connaître l'influence de l'adjointe de direction **sans avoir de titre ronflant**.

En reconnaissance la valeur de l'adjointe de direction dans les administrations locales, le conseil d'administration de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) a formé un comité pour rendre hommage à celles et ceux qui occupent ce poste dans tout le pays.

**AVIS : Dans le but de faciliter la lecture de ce guide et en reconnaissance de la très forte proportion de femmes dans la profession d'adjoint(e) de direction (91 % de femmes et 9 % d'hommes en Ontario selon le gouvernement du Canada, le féminin englobe ici le masculin sans cependant nier l'apport des hommes à la profession que l'ACAM reconnaît pleinement.**

La **trousse d'outils d'efficacité pour les adjointes de direction de DG** est le fruit des efforts de ce comité national, dirigé par Jennifer Goodine (directrice générale de l'ACAM et ancienne adjointe de direction d'un DG et d'un maire), composé d'adjointes de direction qui travaillent ou ont travaillé avec des DG et leurs subordonnés directs partout au Canada, dans des municipalités de toutes tailles. Elle aidera les adjointes de direction à prendre conscience de l'importance de leur travail quotidien pour leurs concitoyens. Elle leur fera également découvrir une nouvelle perspective de leur rôle et de leur utilité pour leur DG et toute leur organisation, partout au pays.

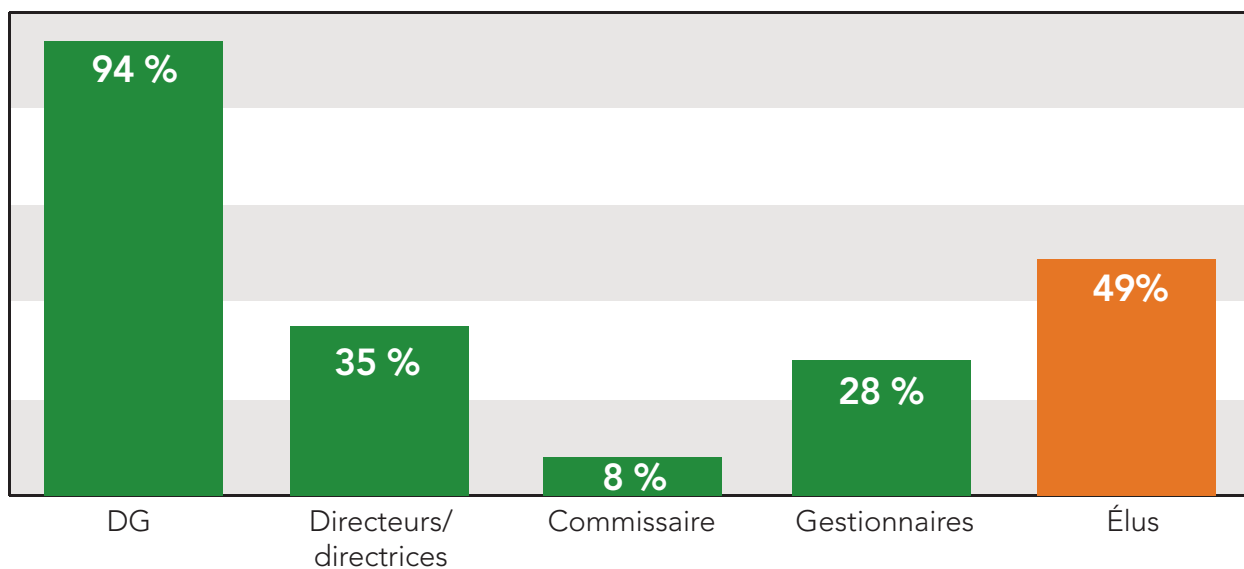
Le conseil d'administration a estimé qu'il était également important d'inclure ce chapitre destiné aux DG afin de fournir quelques conseils sur les moyens d'établir un partenariat DG-adjointe de direction. On y couvre notamment le processus d'embauche (avec un exemple de description de poste, d'affichage et de questions d'entretien), des arguments à faire valoir auprès du conseil municipal si le poste n'est pas encore officiellement créé ainsi que la recherche d'une personnalité et d'un profil adéquats. Vous trouverez également des conseils pour établir une relation de travail saine avec votre adjointe de direction en communiquant souvent, en lui fournissant des évaluations de rendement, en soutenant ses objectifs professionnels et en déléguant davantage afin que vous puissiez vous concentrer sur la direction stratégique de l'organisation et sur la satisfaction des besoins du maire et du conseil.

Il n'aurait pas été possible de produire cette trousse d'outils sans vous, les membres de l'ACAM, et de toutes les adjointes de direction qui ont répondu à notre sondage en 2022. En parcourant les résultats tout au long de la trousse d'outils, vous constaterez que l'ensemble fournit une perspective canadienne intéressante sur le rôle d'adjointe de direction d'un ou d'une DG.

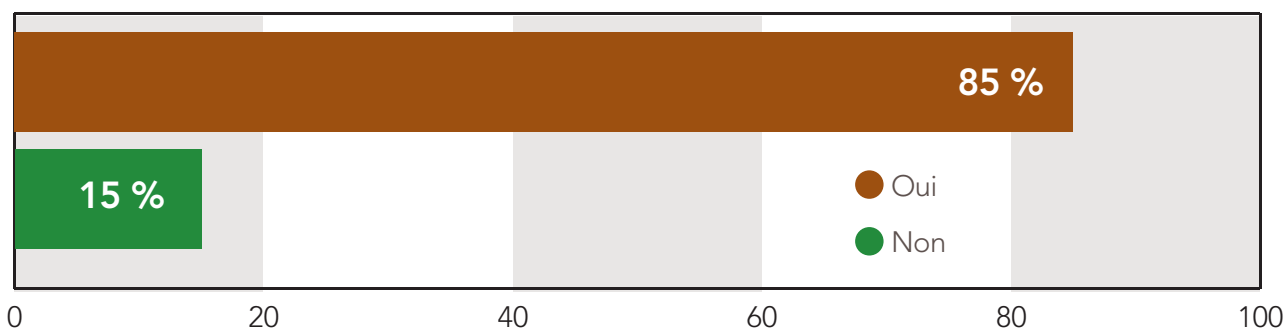
94 % des adjointes de direction ayant répondu au sondage fournissent un soutien administratif à un ou une DG, 35 % à des directeurs ou directrices, 28 % à des gestionnaires et 8 % à des commissaires.

**Cependant, 49 % travaillent à la fois pour leur DG (et les autres membres de l'équipe de gestion supérieure) et pour les élus.** Les données indiquent que 85 % des DG ont une adjointe de direction qui fournit également un soutien à d'autres membres du personnel ou aux élus. Ces chiffres reconnaissent l'importance du poste non seulement pour les DG, mais aussi pour les autres personnes auxquelles l'adjointe de direction fournit un soutien administratif et de direction.

## Q9 À quelles personnes de votre organisation fournissez-vous un soutien administratif (choisissez toutes les réponses qui conviennent)



## Q5 En plus de vous, votre adjointe de direction fournit-elle un soutien à d'autres membres du personnel ou à des élus?



# Dix conseils aux DG pour utiliser efficacement leur adjointe de direction et améliorer leur productivité

**Une journée dans la vie d'un ou d'une DG :** Le maire appelle, un conseiller se tient devant votre porte, vous êtes en retard pour une réunion de l'équipe de direction, on vous a signalé une rupture de conduite d'eau et même un incendie dans un bâtiment, des médias veulent une interview et votre fils doit être récupéré à l'école parce qu'il est malade. Ce ne sont là que quelques exemples de ce qui peut arriver chaque jour.

En tant que DG, l'utilisation efficace de votre adjointe de direction et la délégation peuvent vous aider considérablement à améliorer votre productivité et à mieux équilibrer vos priorités. Elle est là pour vous faciliter la vie et souhaite que vous réussissiez le mieux possible. Des directives claires et la mise à disposition des ressources de bases nécessaires vous placeront tous deux sur la voie de l'efficacité et de la réussite.

## « L'Adjointe de direction du DG, celle qui fait que l'impossible... Devient possible »

- 1 **Aidez-la à comprendre votre univers municipal.** Qu'elle soit nouvelle dans la municipalité et dans son rôle ou qu'elle y ait passé toute sa carrière, chaque adjointe de direction doit connaître votre mode de fonctionnement et de l'ensemble de l'organisation. Partagez vos connaissances sur l'administration locale, le fonctionnement du bureau et le fonctionnement de l'organisation.
- 2 **Transmettez-lui vos préférences personnelles.** Votre adjointe de direction doit connaître vos préférences personnelles de manière à pouvoir accomplir vos tâches aussi bien que vous, voire mieux. Exprimez-vous avec franchise sur tous les sujets : le type de restaurant que vous aimez pour les déjeuners de travail, la salle de réunion que vous préférez, la police de caractères spécifique que vous utilisez pour les lettres et les courriels, etc. Ces informations peuvent être conservées dans une liste de contrôle pour référence ultérieure.
- 3 **Communiquez efficacement tous les jours.** Une bonne adjointe de direction apprendra à anticiper vos besoins, mais elle ne lit pas dans les pensées. Communiquez-lui vos attentes et partagez vos informations **quotidiennement** pour vous assurer qu'elle dispose de ce dont elle a besoin pour prendre des décisions en votre nom. Soyez disponible quand elle a besoin de vous et tenez-la au courant.
- 4 **Exprimez vos attentes de manière honnête et claire.** L'honnêteté est précieuse pour tous les subordonnés. Les tâches doivent être présentées de manière concise et les attentes clairement définies dès le départ.

- 5 **Formulez des commentaires constructifs.** Si vous ne fournissez pas un commentaire constructif peu de temps après une erreur, elle ne sera jamais corrigée. Votre adjointe de direction fait tous les jours de gros efforts pour vous aider à réussir, alors expliquez-lui de façon précise comment vous aimeriez qu'elle s'améliore et encouragez-la à poser des questions. Une évaluation annuelle du rendement doit également avoir lieu.
- 6 **Déléguiez.** Si vous avez une nouvelle adjointe de direction, il est possible que vous ne sachiez pas trop quoi déléguer. Commencez par les tâches courantes comme la programmation de vos réunions, la gestion de vos déplacements, la création de rapports et d'agendas, etc. puis passez à la délégation du pouvoir de prendre des décisions en votre nom lorsque vous vous sentirez à l'aise de le faire.
- 7 **Établissez une relation basée sur le respect et la confiance.** Manifestez-lui le même degré de respect que ce que vous attendez de sa part. C'est une professionnelle qui a une expertise, tout comme vous. Organisez des rencontres régulières avec votre adjointe de direction pour faire le point sur toutes les affaires en cours dans l'organisation, sans négliger les nuances politiques. Elle apprendra ainsi à se débrouiller très rapidement dans n'importe quelle situation grâce à ses connaissances et à vos informations préalables.
- 8 **Montrez-lui votre gratitude, votre appréciation et votre soutien.** Une bonne adjointe de direction vous fait bien paraître, alors adressez-lui des compliments généreux lorsqu'ils sont mérités. Un simple « excellent travail » est très apprécié. Même si vos journées sont bien remplies, prenez un moment pour prendre de ses nouvelles et apprendre à la connaître, tant sur le plan professionnel que personnel, et demandez-lui avec sincérité si elle s'en sort. De plus, aidez-la à atteindre ses objectifs de perfectionnement professionnel en lui fournissant les bonnes ressources aux bons moments.
- 9 **Inclusion.** Traitez-la comme un membre de votre équipe de direction et incluez-la dans les réunions importantes afin qu'elle ait une connaissance générale de ce qui se passe dans l'organisation. Faites-la toujours participer aux décisions, car son point de vue peut parfois s'avérer très utile. Son rôle d'être les « yeux et les oreilles » de l'organisation lui confère une bonne connaissance des sujets et sa perspective peut être différente de la vôtre.
- 10 **Ne soyez pas un goulot d'étranglement.** Votre adjointe de direction a pour mission d'accélérer le flux de travail à l'entrée et à la sortie de votre bureau. Si les choses n'avancent pas assez vite, c'est l'adjointe de direction qui en fera les frais, car personne ne se plaint au DG quand on peut se plaindre à l'adjointe de direction. Assurez-vous de prioriser les signatures de documents, l'examen des rapports du conseil et l'accomplissement des tâches dans les délais impartis.

*« L'adjointe de direction est un rouage essentiel de toute organisation efficace. Je compare souvent ce poste aux roues d'un autobus, lequel est conduit par nos dirigeants. Sans roues, l'autobus ne peut pas avancer! »*

# Conseils aux DG devant embaucher une adjointe de direction

En plus de vouloir un profil approprié pour l'organisation, les membres de l'ACAM nous ont dit que les caractéristiques les plus importantes qu'ils recherchent lors de l'embauche d'une nouvelle adjointe de direction sont d'excellentes aptitudes de communication et d'organisation, la loyauté, la confiance, le professionnalisme, l'anticipation des besoins et des préférences ainsi que la capacité de travailler de façon autonome, toujours avec une attitude positive.

Cela signifie qu'elle ne doit pas dépendre constamment de vos directives pour la moindre tâche à accomplir. Ces résultats signifient également que les DG délèguent beaucoup à leur adjointe de direction. **Un DG a déclaré « qu'une adjointe de direction doit avoir un cœur de servante », ce qui est criant de vérité.**

## Étude de cas d'embauche d'une adjointe de direction

Plusieurs petites municipalités n'ont pas d'adjointe de direction en raison de leurs ressources financières et humaines limitées, ce qui force le ou la DG à accomplir des tâches administratives en plus de ses fonctions habituelles. Avez-vous atteint le point où vous n'avez tout simplement pas assez d'heures chaque semaine pour tout faire? Pensez-vous que l'embauche d'une adjointe de direction pourrait être une excellente solution à votre problème et que le conseil pourrait être ouvert à l'idée? Si tel est votre cas, vous aimerez notre **modèle de demande motivée** pour présenter votre requête à votre conseil. Nous y suggérons une formule pour décrire le poste et la manière dont il vous aiderait à vous concentrer davantage sur la gestion du personnel et les priorités stratégiques du conseil.



## Conseils pour embaucher une excellente adjointe de direction

### Principales caractéristiques d'une excellente adjointe de direction

Le recrutement d'une bonne adjointe de direction n'est pas une mince affaire, car la dynamique individuelle est très importante, parfois même plus que les compétences ou l'expérience. Les bonnes adjointes de direction sont très attentives au comportement de leur patron, à leurs besoins, à leurs forces et à leurs faiblesses ainsi qu'à la meilleure façon de s'adapter à leur style personnel. L'adjointe de direction est « le visage » du bureau du DG et incarne la haute direction.

Dans le sondage réalisé en 2022, on a demandé aux DG d'énumérer les trois principales caractéristiques qu'ils apprécient le plus chez leur adjointe de direction.

**La liste des « 10 principales caractéristiques » est presque identique à ce que les adjointes de direction nous ont dit au sujet des compétences qu'elles jugent les plus importantes dans leur travail :**

- ① Excellente communicatrice
- ② Compétences organisationnelles
- ③ Minutieuse
- ④ Gestion du temps
- ⑤ Pensée critique proactive
- ⑥ Niveau élevé de discrétion
- ⑦ Capacité à travailler de manière indépendante/autonome
- ⑧ Capacité d'adaptation dans un environnement en constante évolution
- ⑨ Professionnalisme
- ⑩ Confiance et intégrité

Les compétences en informatique, la polyvalence, la diplomatie et la capacité à travailler sous pression ont également été mentionnées par de nombreuses adjointes de direction. Ces caractéristiques ont également été relevées par les DG, mais ne figurent pas en tête de liste.



## Processus d'embauche

Si vous devez embaucher une nouvelle adjointe de direction, voici quelques conseils pour vous guider dans ce processus :

- 1 **Réfléchissez à vos besoins.** Pour déterminer les qualifications souhaitées de votre future adjointe de direction, passez en revue la liste des « 10 principales caractéristiques » ci-dessus et réfléchissez au travail administratif dont vous avez besoin. Vous faut-il une adjointe qui s'acquitte des responsabilités administratives de base, une qui s'occupe de ces tâches, mais qui vous aide aussi à réaliser des projets, à préparer des réunions, à planifier la logistique des voyages, etc. ou une adjointe qui peut jouer un rôle plus stratégique en fournissant des conseils objectifs, en participant à des réunions, en dirigeant des projets et en gérant des missions importantes, tout cela en votre nom. Il est important que vous choisissiez un type de personne en fonction du soutien dont vous avez besoin et que les attentes soient établies dès le début.
- 2 **Annoncez le poste.** Maintenant que vous savez quel profil d'adjointe de direction vous recherchez, vous devez rédiger la description du poste et préparer l'annonce d'emploi avec l'aide de votre service des ressources humaines (si vous en avez un). Vous pouvez annoncer l'offre d'emploi localement, mais aussi sur divers sites d'emploi, ce qui renforcera votre recherche. Cette trousse d'outils comprend des exemples de [description de poste](#) et [d'annonce d'emploi](#).
- 3 **Examen des candidatures.** Cette tâche peut être accomplie par le service des ressources humaines, mais vous pouvez également participer à la première sélection des candidatures. Ne vous étonnez pas si vous recevez des candidatures de personnes non qualifiées qui n'ont aucune expérience d'adjointe de direction. C'est à vous de décider si vous voulez ou non former quelqu'un à partir de zéro, car il ne faut pas nécessairement négliger les personnes ambitieuses qui sont prêtes à apprendre. Pensez aussi à utiliser le réseau LinkedIn pour recruter des adjointes de direction qui ne sont pas actuellement à la recherche d'un emploi, mais qui pourraient être intéressées si elles reçoivent une manifestation d'intérêt et que leur profil et leurs compétences vous impressionnent.
- 4 **Organisation des entretiens.** Votre service des ressources humaines (si vous en avez un) a l'expérience de l'étude des CV, de la présélection des candidats, de l'organisation des entretiens et des questions à poser. Si vous les laissez s'occuper de ces premières étapes, vous pourriez gagner beaucoup de temps. La [trousse d'outils de gestion des ressources humaines de l'ACAM](#) contient également de bons conseils sur ce sujet.



## Conseils pour peaufiner les questions d'un entretien d'embauche

Lorsque vient l'étape de l'entretien en personne, prenez le temps de bien vous préparer. Après tout, vous travaillerez en étroite collaboration avec la personne que vous aurez choisie. Vous voudrez donc en savoir le plus possible sur ses compétences et son attitude. Formulez vos questions de manière à susciter des réponses révélatrices. Dans cette trousse d'outils, l'ACAM vous propose un ensemble de **questions d'entretien** spécialement adaptées au poste d'adjointe de direction d'un ou d'une DG, mais vous pouvez également réfléchir aux questions suivantes :

- ① Quel type d'environnement de travail fait ressortir le meilleur de vos capacités?
- ② Quelle serait votre description du patron idéal?
- ③ Qu'est-ce qui vous intéresse dans notre organisation et dans ce poste d'adjointe de direction?
- ④ Pouvez-vous me parler d'un conflit en milieu de travail dans lequel vous avez été plongée alors que vous occupiez un poste administratif et comment vous l'avez géré?
- ⑤ Comment faites-vous pour apprendre de nouveaux logiciels et rester à la pointe des nouvelles technologies?
- ⑥ Comment anticipez-vous les besoins du dirigeant ou de la dirigeante que vous épaulerez?
- ⑦ Parlez-moi d'un projet que vous êtes particulièrement fière d'avoir géré.
- ⑧ Pourquoi souhaitez-vous quitter votre emploi actuel?
- ⑨ Comment vos collègues de travail vous décriraient-ils en tant que coéquipière? En tant que chef d'équipe?
- ⑩ Avez-vous fait des choses dans votre organisation actuelle pour gagner du temps ou réduire les coûts?

## Trouver la bonne personnalité et le bon profil

L'embauche d'une bonne adjointe de direction peut être un défi de taille. D'une certaine manière, c'est possiblement plus difficile que de pourvoir un poste de cadre supérieur, car l'alchimie personnelle et la dynamique individuelle sont très importantes, parfois même plus que les compétences ou l'expérience. Vous devez participer directement à l'entretien, car vous choisissez votre partenaire de travail. Comme indiqué précédemment, il est possible que certaines personnes soient très qualifiées, avec de nombreuses années d'expérience dans le rôle d'adjointe de direction, mais qu'elles n'aient pas la personnalité qui convient à votre style de leadership et à l'organisation. Inversement, il est également possible que vous rencontriez d'autres personnes ayant moins d'expérience, mais que vous ayez un « déclic » avec elles, ce qui est prometteur pour partenariat productif.

Si les exigences et les préférences que vous avez indiquées dans l'offre d'emploi pour votre nouvelle adjointe de direction doivent vous servir de guide tout au long du processus d'entretien, vous devez également vous fier dans une certaine mesure à votre instinct. La personne devant vous peut-elle devenir votre partenaire au travail? Cet aspect est extrêmement important, car votre relation avec votre adjointe de direction sera le secret de votre réussite en tant que DG. Bien que vous souhaitiez trouver une personne dont la personnalité et le style de travail correspondent aux vôtres, vous pouvez également réfléchir aux compétences et aux qualités que vous n'avez pas, afin de créer une certaine complémentarité dans la relation.

Le travail d'une adjointe de direction ne se limite pas à la gestion de votre agenda et à la réservation de vos vols. Elle devra être votre partenaire qui vous permettra de garder l'équilibre durant les journées les plus chaotiques de votre municipalité. Pour travailler avec une telle proximité et exécuter des tâches aussi diverses, il faut une personne qui sache très bien communiquer, résoudre les problèmes et faire preuve de discrétion relativement aux affaires confidentielles, et ce, avec un minimum de directives de votre part. L'adjointe de direction vous aide à analyser la culture organisationnelle, à comprendre des personnalités différentes (et difficiles) et vous sert de caisse de résonance. Elle est un peu comme un mentor, qui utilise son expérience pour vous faire découvrir certaines choses.

Les adjointes de direction chevronnées comprennent les besoins non exprimés de leur DG et possèdent une grande intelligence émotionnelle. Elles sont particulièrement attentives aux changements de comportement et de tempérament de leur DG et savent que le discernement et le jugement constituent les fondements d'une relation de travail harmonieuse. Les bons binômes sont difficiles à créer et c'est la raison pour laquelle tant de bonnes adjointes suivent leur patron d'un emploi à l'autre. En termes simples, les excellentes adjointes de direction deviennent indispensables.

Compte tenu du nouvel environnement de travail hybride, vous devez également prendre en considération l'importance des communications s'appuyant sur les moyens technologiques modernes.

Il ne sera peut-être pas facile de trouver une adjointe de direction qui vous convienne, mais si vous consacrez le temps nécessaire à cette recherche, vous augmenterez votre productivité et la satisfaction au travail de votre équipe de direction et vous réduirez votre stress, ce qui est très important dans le quotidien de tous les DG. Même si vous avez tous deux des objectifs différents, en sachant où vous allez, vous aurez ensemble un impact positif sur toute la municipalité.

## Ressources utiles

- [Modèle de demande motivée d'embauche d'une adjointe de direction à présenter au conseil](#)
- [Modèle de description de poste pour une adjointe de direction de DG](#)
- [Modèle d'annonce d'emploi d'adjointe de direction de DG](#)
- [Suggestions de questions d'entretien d'embauche d'une adjointe de direction](#)

*« Il ne faut jamais prendre la responsabilité des émotions d'autrui ni les prendre à titre personnel. Si votre DG, votre maire ou votre directeur semble contrarié, ce n'est probablement pas à cause de vous. »*

*Une adjointe de direction*

# Création d'un partenariat avec votre adjointe de direction

## Conseils pour créer un partenariat dynamique avec votre adjointe de direction

« La communication est la clé de la réussite. Le ou la DG doit avoir une confiance totale dans la capacité de son adjointe de direction à "faire fonctionner le bureau". »

*Une adjointe de direction*

« Une bonne adjointe de direction doit être capable d'anticiper ce dont vous avez besoin avant même que vous le sachiez, ce qui est possible uniquement si vous la mettez au courant de tout ce qui se passe. Vous devez avoir confiance en ses capacités. »

*Une adjointe de direction*

## Importance de la relation DG-adjointe de direction

On ne saurait trop insister sur l'importance du partenariat entre l'adjointe de direction et son ou sa DG.

Cette trousse d'outils a été conçue pour aider l'adjointe de direction et son ou sa DG (ou tout autre cadre municipal) dans leur mission commune au service du public et de leur organisation.

Il est bien plus facile d'avoir un partenariat solide et un bureau qui fonctionne bien lorsqu'il règne une excellente communication entre l'adjointe de direction et son ou sa DG et que les deux se tiennent mutuellement au courant de ce qui se passe dans l'organisation.

Les résultats de notre sondage national montrent clairement que l'adjointe de direction n'est pas toujours dans le coup ou ne reçoit pas une attention suffisante de son ou sa DG. Nous savons que les bureaux des administrations municipales sont très occupés, que d'importantes affaires se déroulent constamment, que des rapports doivent être rédigés, lus et approuvés, que des présentations sont constamment à l'ordre du jour, sans compter que les citoyens et les élus veulent constamment que leur DG leur accorde toute son attention. Malgré ces contraintes, il est important de prendre le temps de soigner la relation DG-adjointe de direction.

Les DG **reconnaissent** que...

« ...les adjointes de direction doivent savoir que leur poste est extrêmement important pour l'organisation, qu'elles sont au plus près de tout ce qui se passe dans le bureau du maire et du DG et que leur rôle est déterminant pour le bon fonctionnement de l'administration municipale. »

On a demandé aux adjointes de direction « Quel est l'aspect le plus difficile de la fonction d'adjointe de direction d'un DG (ou d'un autre cadre supérieur)? »

Reconnaissant que l'environnement de travail peut être très exigeant et stressant, les DG et les adjointes de direction conviennent avoir une lourde charge de travail qui peut devenir accablante lorsque les tâches et les priorités à gérer simultanément s'accumulent. Plusieurs ont aussi signalé que les échanges avec le public et les élus peuvent également être difficiles. Les adjointes de direction ont mentionné qu'elles doivent fréquemment gérer plusieurs personnes ayant des exigences et des besoins variés et qu'il est extrêmement important pour leur réussite de **comprendre comment les choses s'imbriquent, « de toujours prendre le pouls de l'organisation et d'anticiper les situations qui risquent de créer de gros problèmes ».**

Nous avons demandé aux adjointes de direction ce dont elles ont le plus besoin pour anticiper ce qui vient. **Les trois principales demandes que nous avons entendues** sont les suivantes :

1

**Il est crucial d'avoir les informations nécessaires à portée de main pour aider le DG (ou le cadre supérieur).**

2

**Prévoir du temps en tête-à-tête avec le DG et tirer le meilleur parti de chaque réunion.**

3

**Il faut trouver le temps et l'occasion de se connecter.**

Donc, que vous veniez d'engager une nouvelle adjointe de direction ou que vous ayez la chance d'avoir votre adjointe de direction depuis plusieurs années, voici quelques conseils pour vous soutenir mutuellement et communiquer, peu importe que vous travailliez à distance ou côte à côte.

- **Communiquez.** Que ce soit en personne, par téléphone, par courriel ou par texto, **une communication de qualité** est indispensable à un partenariat efficace. Si vous avez un message qui ne peut pas être mis par écrit ou qui devrait être crypté, organisez un appel sur Teams ou prenez le téléphone.
- **Déléguiez.** Nous parlerons de la délégation de pouvoirs en détail plus loin dans ce chapitre. Soulignons pour le moment l'importance d'encourager votre adjointe de direction à prendre des initiatives et à offrir un soutien administratif et stratégique général.

## Importance des réunions régulières

### AVANTAGES

Prenez le temps de réfléchir à vos objectifs. Le ou la DG et l'adjointe de direction doivent savoir clairement ce qu'ils doivent ou veulent accomplir au cours de l'année à venir.

L'adjointe de direction est informée des dates importantes de son DG (p. ex., vacances personnelles, conférences, formations), ce qui facilite la planification et l'organisation de l'agenda.

Une adjointe de direction doit se sentir écoutée, respectée et digne de confiance. Vous nous avez dit qu'elle est « les oreilles et les yeux » de l'organisation et qu'elle est au plus près de tout ce qui se passe. Laissez-la s'exprimer et faites-lui confiance.

Une adjointe de direction qui travaille à la fois pour le DG, le maire et les bureaux des élus peut lire les jeux de coulisses politiques et discerner les vrais besoins de l'organisation. Elle peut contribuer aux charges de travail de deux bureaux très occupés. Des rencontres régulières avec le ou la DG permettent d'être au courant des affaires qui peuvent prendre de l'ampleur.

Des rencontres régulières et l'établissement de règles et d'attentes claires permettent à chacun et chacune « de garder une longueur d'avance ».

Fixer des limites, travailler en équipe en s'engageant à établir et à maintenir une relation de travail productive, « trouver un équilibre ».

Des rencontres régulières permettent de traiter sans attendre les affaires, les courriels, les réunions et les documents importants.

### INCONVÉNIENTS

L'adjointe de direction pourrait avoir du mal à comprendre et à traiter certaines affaires confidentielles/sensibles. Dans certains cas, nous respectons le fait que le DG (ou le cadre supérieur) ne peut pas tout révéler.

Une adjointe de direction qui n'est pas mise au courant passera plus de temps (c.à.d. perdra du temps) à replanifier et à jongler avec les rendez-vous.

Des membres de l'ACAM ont écrit « les adjointes de direction travaillent par amour-propre, sans avoir besoin de reconnaissance ». C'est peut-être vrai, mais des rencontres régulières avec votre adjointe de direction, quelques remerciements et une reconnaissance du travail bien fait ne peuvent pas faire de mal.

Lorsqu'en tant que DG, vous ne tenez pas son adjointe de direction au courant, quel message lui transmettez-vous? Que vous n'utilisez pas tout son potentiel!

Si vous ne vous réunissez pas régulièrement, comment votre adjointe de direction peut-elle s'assurer que vous avez suffisamment de temps pour « la planification stratégique, le budget, les échéances et les projets d'investissement »? Le ou la DG se sent alors débordé(e) et apporte du travail à la maison plus souvent que nécessaire.

L'absence de réunions régulières entraîne une augmentation du stress de part et d'autre, de la difficulté à respecter les délais, des soucis de traitement des documents importants, voire l'omission d'étapes importantes.

Certaines adjointes de direction sont intimidées par les entretiens avec leur DG (ou d'autres cadres supérieurs), surtout si elles sont nouvelles dans ce poste. Faites en sorte que la vôtre se sente à l'aise et encouragée à exprimer ses idées.



## Conseils pour vos rencontres avec votre adjointe de direction

Voici quelques conseils pour vos rencontres avec votre adjointe de direction :

- N'annulez pas vos rencontres individuelles. Elles sont tout aussi importantes que vos autres réunions.
- Faites en sorte qu'elles soient courtes et fréquentes, par exemple, le matin ou en fin de journée pour des points quotidiens de 15 minutes.
- Votre adjointe de direction peut préparer un court ordre du jour contenant les sujets qu'elle veut discuter et vous pouvez faire de même. Ne vous écartez pas de cette liste de sujets à traiter.
- Donnez la priorité à votre adjointe de direction.

Une bonne relation permettra au DG (ou au cadre supérieur) et à l'adjointe de direction de travailler en harmonie. Après quelques mois de rencontres régulières (voire quelques années), l'entente devient encore meilleure. Vous vous sentirez également moins en perte de contrôle durant vos réunions, car votre adjointe de direction vous aura mieux informé de ce qui se passe.

L'inclusion de votre adjointe de direction lui donne le sentiment d'être soutenue, de pouvoir « aider les autres à réussir » et de faire en sorte que « l'impossible devienne possible ».

*« Aidez votre adjointe de direction à comprendre votre univers et enseignez-lui vos préférences afin qu'elle puisse prendre des décisions en votre nom. Formulez-lui fréquemment des commentaires constructifs. »*

*Une adjointe de direction*

*« Il est rare qu'une adjointe de direction soit félicitée pour tout ce qu'elle fait et il est rare qu'elle cherche à obtenir des tapes dans le dos. C'est un travail plutôt ingrat. La récompense est de savoir que tous les efforts et le dévouement contribuent à un résultat positif. »*

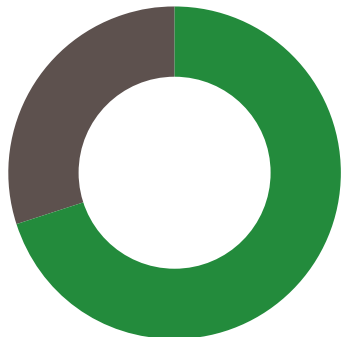
*Une adjointe de direction*

## Importance de l'évaluation collaborative du rendement de votre adjointe de direction

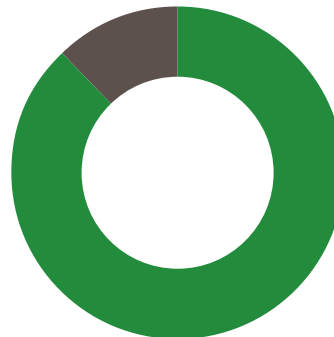
Vous savez à quel point les évaluations de rendement des DG par leur maire et leur conseil sont importantes, mais celles de votre adjointe de direction le sont tout autant. Elles constituent une occasion d'améliorer la communication, de définir des jalons pour leurs objectifs de carrière, de lui manifester votre appréciation et de lui faire part de vos commentaires sur son travail. Vous aurez également l'occasion de reconnaître et d'entendre les défis auxquels elle est confrontée. Et comme les évaluations du DG par le maire et le conseil, cette évaluation doit faire partie d'un « **processus continu ne se limitant pas à un événement annuel** ».

Il est possible que certaines adjointes de direction aient du mal à établir des objectifs de rendement, car elles sont actives sur plusieurs fronts au sein de l'organisation. La présente trousse d'outils contient un [modèle d'évaluation du rendement](#) pouvant guider cette discussion.

Les réponses au sondage ont été extrêmement positives.



77 % des adjointes de direction ont reçu une évaluation annuelle.

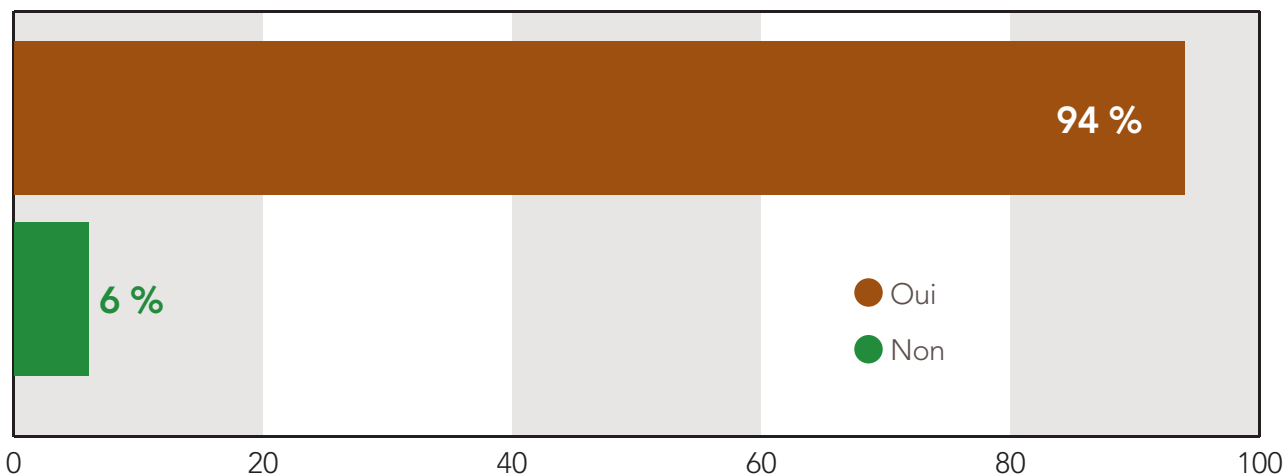


88 % des DG ont reçu une évaluation annuelle.

## Conseils pour aider votre adjointe de direction à progresser et à s'épanouir

Quatre-vingt-quatorze pour cent (94 %) des répondants au sondage des DG ont indiqué qu'ils accordent chaque année un budget de formation à leur adjointe de direction. Les budgets de formation mentionnés variaient de 600 \$ à 10 000 \$, avec une moyenne de 3 000 \$.

### Q8. Prévoyez-vous un budget de formation pour votre adjointe de direction afin qu'elle puisse se perfectionner chaque année?



Plusieurs adjointes de direction peuvent être intéressées par des formations hors de leur travail actuel afin de pouvoir évoluer vers d'autres postes au sein de l'organisation. Il est possible que la vôtre soit intéressée à devenir un jour gestionnaire ou DG et vous pourriez alors être son meilleur mentor. N'oubliez pas que les responsabilités professionnelles de l'adjointe de direction sont différentes aujourd'hui de ce qu'elles étaient il y a trente ans. Elles évoluent rapidement et il est extrêmement important de les aider à développer leurs talents et leur potentiel, tant pour leur développement personnel que professionnel.

*« Pour moi, l'aspect le plus gratifiant de mon poste d'adjointe de direction est d'avoir un patron formidable que je respecte et qui s'investit dans ma réussite et ma progression au sein de l'organisation. »*

*Une adjointe de direction*

Dans le sondage, nous avons demandé aux adjointes de direction ce qui les aiderait à améliorer leurs compétences et il est apparu qu'elles s'intéressent particulièrement aux sujets suivants :

- **Cours d'adjointe de direction.** Administration générale, administration des affaires, gestion de bureau et sens des affaires.
- **Cours de leadership.** Cours de gestion, sur l'art de la supervision, sur la manière de sortir des sentiers battus et de déléguer aux autres, sur le renforcement de la confiance, sur la gestion du stress, sur la pensée critique, sur l'intelligence émotionnelle et sur le développement de la résilience en période de changement.
- **Communications.** Service à la clientèle, parole en public, communication avec autorité, écoute efficace, médias sociaux, prise de décision et rédaction.
- **Gestion de projets.** Les adjointes de direction doivent fréquemment gérer des projets au nom de leur DG. Il faut toujours chercher à développer cette compétence.
- **Relations.** L'établissement de relations avec les autres membres de l'organisation, la gestion des personnes difficiles, la gestion des conflits, les conversations difficiles, l'apprentissage de l'affirmation de soi et la gestion des situations difficiles.
- **Gestion du temps.** Cours enseignant comment accomplir les nombreuses tâches avec un maximum d'efficacité.
- **Prise de notes.** Il est important de pouvoir prendre des notes avec assurance lors des réunions du conseil et de direction.
- **Technologies.** MS Word, Excel, PowerPoint, Suite Microsoft, Office 365, plateformes de médias sociaux et formation sur les sites Web.
- **Gestion des documents.** Formation sur la tenue des documents numériques et la gestion des documents.
- **Rédaction.** Rédaction de demandes de subventions, rédaction de rapports et de lettres; compétences en matière de présentation.
- **Compétences organisationnelles.** Gestion des tâches, comment gérer le temps et les priorités, la structure, la discipline et le multitâche.
- **Ressources humaines.** Cours sur le comportement organisationnel, la gestion du changement et l'introduction aux ressources humaines.

- **Planification et gestion d'événements.** Les adjointes de direction consacrent une grande partie de leur temps à l'organisation d'événements. Un cours sur ce sujet pourrait donc être utile.
- **Gouvernement local.** Connaissance des règlements et des politiques, cours sur la diversité, l'équité et l'inclusion, cours du NACLA, perspicacité politique et professionnalisme avec le conseil, *Loi sur les municipalités*, règles de procédure Roberts/procédures parlementaires, règlement de déroulement des réunions du conseil, lois provinciales sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée, zonage/urbanisme et aménagement, budgets, planification stratégique, élaboration de politiques, formation aux procédures des administrations locales, informations juridiques générales et connaissance des différents niveaux de gouvernement.

« De nombreuses adjointes de direction se sentent seules sur leur parcours de perfectionnement et aimeraient avoir un budget annuel de formation. Elles recherchent aussi des occasions de réseautage avec des collègues de leur province ou territoire, voire de tout le pays. D'autres aiment également développer de nouvelles compétences sur le lieu de travail au moyen de nouvelles tâches, de formations internes ou d'un programme d'accompagnement et de mentorat. L'apprentissage améliore les résultats dans l'emploi actuel et constitue une bonne préparation pour l'avenir. Les adjointes de direction auxquelles à qui on donne les bonnes ressources aux bons endroits sont mieux outillées pour réussir.

Prenez les devants et demandez à votre adjointe de direction chaque année pendant le processus budgétaire s'il y a des conférences, des webinaires ou des cours en ligne qui l'intéressent. L'ACAM a dressé une excellente [liste de programmes, de ressources et d'outils de formation pour adjointes de direction](#) comprenant des conférences organisées dans tout le pays, virtuelles ou en personne. S'il est difficile pour vous de vous passer de votre adjointe de direction pendant quelques jours, rappelez-vous que son apprentissage vous profite également et que la formation des salariés peut s'avérer extrêmement rentable. Il est important de maintenir ses compétences à jour.

Dans un environnement de travail qui évolue rapidement, les compétences deviennent vite obsolètes. Les adjointes de direction doivent notamment garder une longueur d'avance en informatique, ne serait-ce que pour pouvoir vous dépanner en cas de besoin. Les bonnes adjointes de direction n'ont pas peur des nouvelles technologies et sont même parmi les premières à les adopter. Elles recherchent régulièrement des outils et des ressources pour fluidifier les processus de communication et remédier aux inefficacités du bureau. Lorsque les choses vont de travers sur le plan technologique, une adjointe de direction a rarement le temps d'attendre l'intervention du service informatique. Sa capacité à dépanner vos équipements technologiques fait partie des compétences indispensables. Elle doit donc avoir une bonne connaissance des dernières tendances afin d'être prête lorsque de nouveaux outils arrivent dans l'organisation.

Cela dit, il est important de demander que votre adjointe de direction et celles des autres services municipaux soient les premières à recevoir une formation sur les nouveaux logiciels, sur Outlook, sur les technologies des réunions, etc. afin qu'elles sachent comment les utiliser dès le départ et qu'elles aient l'expertise nécessaire pour vous aider, vous et l'équipe de gestionnaires. Le bureau du DG doit rester à la pointe des technologies modernes, lesquelles peuvent rapidement devenir obsolètes.

Sachant que la flexibilité et la volonté de s'adapter au changement constituent des caractéristiques importantes des adjointes de direction, donnez à la vôtre les outils nécessaires pour profiter des possibilités qui s'offrent à elle et suivre l'évolution des milieux de travail. Aidez-la à vous aider.

*« Je demande aux DG et aux autres cadres supérieurs de transmettre les ressources qu'ils ont trouvées utiles pour eux-mêmes, qu'il s'agisse de cours ou de documents de formation. Il nous est très utile d'avoir une perspective générale de leur travail. »*

*Une adjointe de direction*

Il est probable que votre adjointe de direction éprouve une certaine distance par rapport à ses collègues, car elle est probablement considérée comme faisant partie de l'équipe de direction, voire comme l'agente secrète du patron. Ce n'est pas personnel, il s'agit simplement d'une réalité inhérente au poste. Cela dit, il arrive que des adjointes de direction négligent de se constituer un réseau parce qu'elles travaillent dans le « bureau du grand patron ». Cette attitude négative les prive de possibilités d'apprentissage et de croissance et, par conséquent, d'offrir un soutien optimal à leur DG.

Encouragez votre adjointe de direction à se constituer un réseau interne au sein de l'organisation avec d'autres adjointes de direction, ce qui l'aidera à garder le moral et lui permettra d'échanger des idées pour mieux travailler. De plus, vous pouvez lui présenter d'autres adjointes de direction travaillant dans d'autres municipalités du pays que vous vous connaissez peut-être grâce à votre réseau de l'ACAM.

Enfin, encouragez-la à vous poser des questions si elle a besoin d'une clarification ou si elle n'est pas sûre de quelque chose que vous avez demandé et faites-lui savoir à quel point elle est appréciée. C'est important pour améliorer sa confiance en elle.

*« Le métier d'adjointe de direction est passionnant. Vous serez toujours associée à des projets très intéressants. C'est un travail difficile, mais extrêmement gratifiant. C'est une étape vers quelque chose de plus si vous choisissez cette voie. »*

*Une adjointe de direction*

## Être un modèle de conciliation travail-vie privée

La conciliation travail-vie privée peut parfois s'avérer difficile pour une adjointe de direction, car le poste n'a pas toujours des horaires de neuf heures à cinq heures et des pressions pour en faire plus se font parfois sentir. Nous avons demandé aux adjointes de direction ce qu'elles faisaient pour concilier leur travail avec leur vie privée et il est apparu qu'elles y parviennent assez bien : elles prennent des vacances, se détendent et prennent soin d'elles-mêmes, font de l'exercice, profitent de la nature, voyagent, passent du temps avec leur famille et s'organisent un horaire de travail flexible.

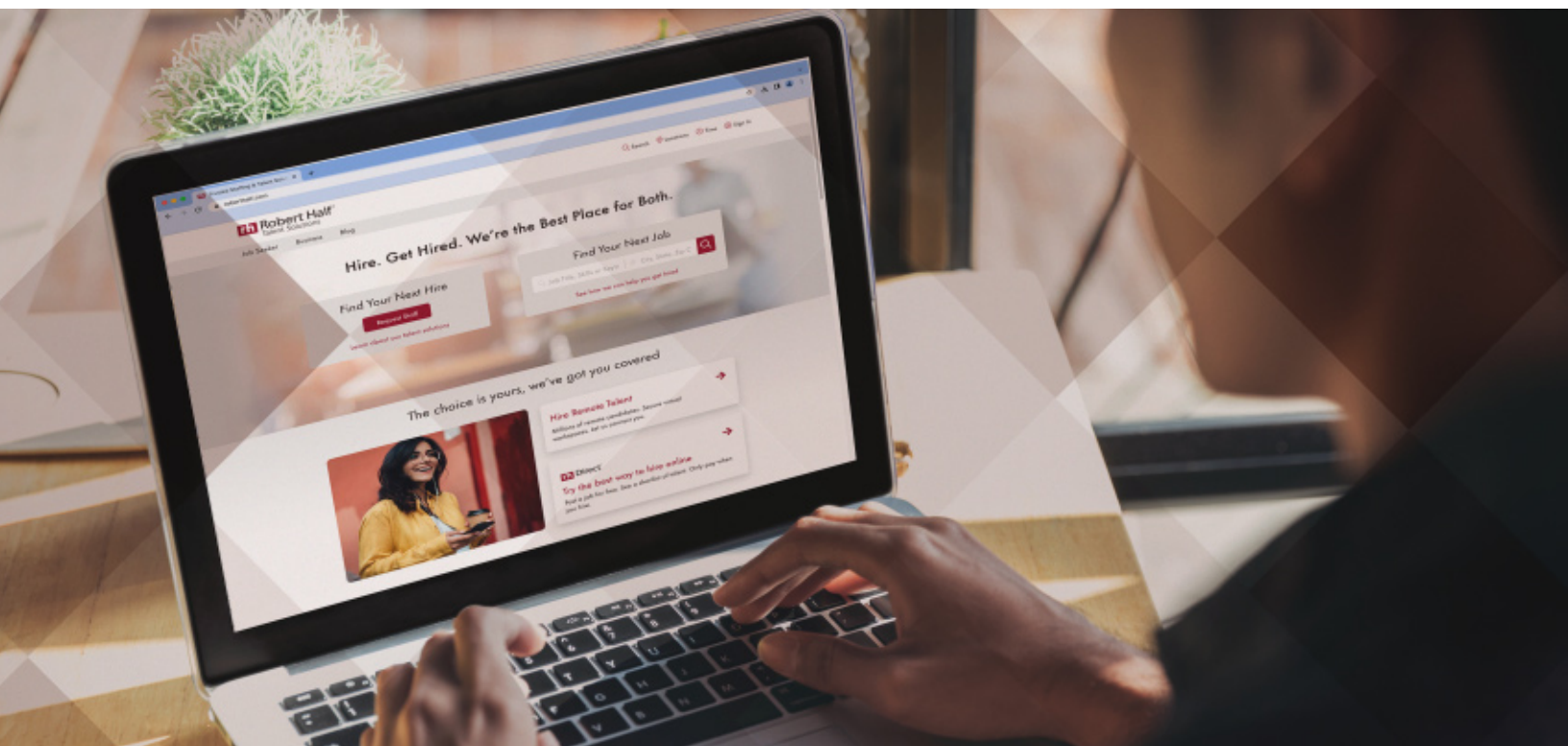
Le soutien des DG est également utile pour aider les adjointes de direction à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

*« Je laisse mon travail au bureau. Je me consacre aux objectifs et aux obligations de travail lorsque je suis au bureau et je me consacre tout autant aux objectifs et aux obligations de ma vie privée lorsque je termine ma journée. Je compte sur le soutien de mon patron pour que cela soit possible. »*

*Une adjointe de direction*

*« Ma DG fait tout pour que je sache que l'on ne s'attend pas à ce que je travaille pendant mes repas, que je reste tard, etc. »*

*Une adjointe de direction*



De nombreuses participantes au sondage ont attribué l'amélioration de leur conciliation travail-vie privée aux horaires de travail hybrides nouvellement introduits, notamment la semaine de travail comprimée, le travail à domicile un ou deux jours par semaine et un horaire de travail flexible.

Le site de ressources de gestion Robert Half propose quatre conseils pour aider votre adjointe de direction à bien concilier son travail et sa vie privée :

- 1 **Sachez ce à quoi vos subordonnés aspirent.** Tout le monde n'a pas les mêmes objectifs de conciliation travail-vie privée. Parlez individuellement à vos subordonnés de leurs objectifs, puis déterminez ce que vous pouvez faire pour les aider. Certains peuvent préférer travailler à distance quelques jours par semaine, alors que d'autres préféreraient modifier leur horaire de travail quotidien. Il est important de garder l'esprit ouvert et d'être flexible.
- 2 **Donnez l'exemple.** Les subordonnées ont tendance à suivre l'exemple de leur patron. Si vous envoyez des courriels à toute heure du jour et de la nuit ou si vous travaillez le week-end, vos subordonnés peuvent penser que vous attendez la même chose d'eux.
- 3 **Décrivez à vos subordonnés les choix qui s'offrent à eux.** Si les employeurs mettent généralement bien en valeur leurs possibilités de conciliation travail-vie privée auprès des candidats potentiels, on ne peut pas en dire autant envers les salariés en poste. Discutez régulièrement avec vos subordonnés des choix qui s'offrent à eux. De même, asseyez-vous avec ceux et celles qui seront bientôt parents et discutez des possibilités de congé parental.
- 4 **Restez à l'avant-garde.** Il est important de garder une longueur d'avance sur les nouvelles tendances de conciliation travail-vie privée. Ce qui fonctionne aujourd'hui pour vos subordonnés ne conviendra peut-être plus dans un an. Adaptez vos efforts de conciliation travail-vie privée à l'évolution des tendances et offrez des avantages très recherchés. Pensez aussi à proposer des programmes de conciliation travail-vie privée.



## Conseils pour établir des relations de travail saines

Les adjointes de direction font généralement preuve d'un degré élevé de loyauté et de dévouement. Elles ne sont pas toujours d'accord avec les décisions de leur DG, mais leur loyauté indéfectible envers leur patron et leur foi dans l'importance du partenariat de travail les poussent à toujours donner le meilleur d'elles-mêmes. Il est important que vous sachiez que vous pouvez lui confier les informations confidentielles dont elle a besoin pour faire le meilleur travail possible.

Les DG doivent exprimer ouvertement leurs attentes à l'égard de leur adjointe de direction dès le début.

Les compétences techniques sont une évidence dans la profession d'adjointe de direction, alors que la confiance et la débrouillardise font partie des intangibles qui rendent leur rôle extrêmement précieux pour une organisation. La volonté d'être une adjointe de direction efficace est inestimable. Elle doit non seulement faire son propre travail, mais aussi pousser son ou sa DG à un niveau professionnel supérieur. Elle doit avoir le courage d'exprimer ses opinions et la force de protéger le temps de son ou sa DG. Sa mission consiste à maximiser le temps et le rendement de son ou sa DG, ce qui passe par la mise en place du meilleur environnement de travail possible. Elle doit gérer les priorités de l'emploi du temps de son DG, s'assurer qu'il est mentalement préparé aux réunions et aux défis et faire le maximum pour que son DG ait le plus de temps possible pour les choses que personne ne peut faire à sa place. Cette confiance, ce respect et cette harmonie jettent les bases d'une relation de travail extrêmement fructueuse entre le DG et son adjointe de direction et font de cette dernière un atout inestimable pour l'équipe.

*« Le travail pour un haut responsable peut être intimidant, dans le sens où il est difficile de dire non. »*

*Une adjointe de direction*

## Conseils pour déléguer judicieusement

Prenez le temps de réfléchir à votre volonté, en tant que patron, de déléguer des parties de votre travail à votre adjointe de direction et à sa volonté d'assumer davantage de responsabilités. Faites en sorte qu'elle assume ces responsabilités avec un degré élevé de confiance à faire usage de débrouillardise. Communiquez régulièrement vos pensées et vos opinions à votre adjointe de direction et comptez sur elle pour résoudre divers problèmes et obtenir des résultats.

Si vous êtes nouvellement en poste en tant que DG, votre adjointe de direction peut vous aider à traverser les premiers mois. Elle peut être pour vous une ressource d'intégration essentielle, vous aidant à vous débrouiller dans une variété de nouvelles situations et à lire la culture organisationnelle. Elle peut aussi vous présenter au conseil et au personnel ainsi que vous donner un aperçu des rouages de l'organisation et de ses différentes (et difficiles) personnalités. Il ne faut jamais sous-estimer le pouvoir du savoir.

Les DG plus jeunes ont grandi avec la technologie et sont autonomes pour la réalisation des tâches administratives et n'ont pas besoin d'une adjointe de direction à cette fin. Si c'est votre cas, vous devriez peut-être considérer votre adjointe de direction comme une conseillère stratégique et la faire participer à diverses initiatives de votre bureau, comme la gestion d'équipes, la direction de réunions, la supervision de projets, etc.

Voici certaines choses que vous pouvez déléguer à votre adjointe de direction :

- Demandez à votre adjointe de direction d'assister à des appels téléphoniques et de participer à des réunions afin d'être au courant de tout ce qui doit être fait ou suivi. Il incombe à l'adjointe de direction de veiller à ce que les promesses de son ou sa DG soient tenues.
- Demandez-lui de gérer les flux d'informations qui arrivent au bureau du DG, de rédiger et de répondre aux courriels en votre nom, de gérer les finances et le budget ou même de superviser d'autres personnes. Vous indiquez ainsi à votre adjointe de direction que vous lui faites confiance pour prendre des décisions en votre nom.
- Prenez le temps de passer en revue de nombreuses décisions avec votre adjointe de direction avant de les finaliser. Il est possible qu'elle ait perçu des enjeux et des relations complexes dans l'organisation dont vous n'avez peut-être pas conscience.
- Traitez votre adjointe de direction en tant que membre à part entière de votre équipe de direction.
- Délégez-lui des tâches importantes.

De plus, les résultats de notre sondage révèlent que les adjointes de direction sont plus nombreuses à assumer des rôles de supervision. Elles ont une équipe d'autres adjointes dans le bureau du DG ou dans l'ensemble de l'organisation et ont une réelle autorité de représentation de leur patron pour prendre des décisions.

Vous pouvez souvent en apprendre beaucoup sur le style de gestion d'un ou d'une DG par la façon dont il ou elle échange avec son adjointe de direction. Est-ce que le DG fait confiance et délègue ou fait-il de la microgestion? Les adjointes de direction aiment-elles travailler pour ce DG ou y a-t-il beaucoup de roulement à ce poste?

*« Délégez des tâches à votre adjointe de direction. Notre mission est de faciliter votre travail. »*

*Une adjointe de direction*

*« Laissez-nous vous aider! Nous connaissons votre compétence, mais nous pouvons vous aider à consacrer plus d'énergie et de temps aux besoins des citoyens et de la municipalité. »*

*Une adjointe de direction*

*« Faites-lui confiance dans son domaine. Vous l'avez embauchée pour une bonne raison. »*

*Une adjointe de direction*

« Les personnes qui occupent ce poste sont généralement avides de défis. Plus vous donnerez à votre adjointe de direction la possibilité de vous aider, plus elle se sentira valorisée. La meilleure chose que mon patron ait jamais faite est de me faire confiance pour exécuter des tâches difficiles. J'ai ainsi eu l'occasion de prouver non seulement à moi-même, mais aussi à mon patron, que j'en étais capable. Cette délégation a fait boule de neige, ce qui nous permet d'offrir un service de meilleure qualité et de libérer le DG pour qu'il puisse effectuer le travail stratégique de son poste. »

*Une adjointe de direction*

« Déléguez. Elles peuvent en prendre plus que vous le croyez! » Et ménager ce qui est le plus précieux pour vous, votre temps! »

*Une adjointe de direction*

« Laissez-la gérer votre agenda! Ne vous plaignez pas d'être trop occupé ou de ne pas avoir de temps si vous avez accepté toutes les demandes de rendez-vous! »

*Une adjointe de direction*

« Vos subordonnés sont aussi des professionnels. Laissez-les faire leur travail. Évitez de leur nuire ou d'être sur leur dos. »

*Une adjointe de direction*

« Déléguez et formulez clairement vos attentes, puis faites confiance à votre personnel et donnez-lui l'autorité de prendre des décisions. »

*Une adjointe de direction*

« La confiance que vous placez dans votre adjointe de direction et les responsabilités continues que vous lui confiez l'aident à développer sa propre confiance et à être motivée. »

*Une adjointe de direction*

« Déléguez pour alléger votre charge de travail... Nous formons une équipe! »

*Une adjointe de direction*

## Conseils pour maximiser l'efficacité de votre adjointe de direction

*« Les adjointes de direction ont pour mission de bien faire paraître leur DG et peuvent être leur meilleur atout. »*

*Une adjointe de direction*

Dans le sondage, nous avons demandé aux adjointes de direction « Quel conseil donneriez-vous à un(e) DG (ou tout autre cadre supérieur) pour faire le meilleur usage possible de son adjointe de direction? ».

Il est évident que la communication et la confiance sont les clés d'une bonne relation avec son adjointe de direction. Il faut aussi la rencontrer régulièrement et la tenir au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation et la municipalité. Déléguez, évitez la microgestion, soyez ouvert à ses opinions et à ses idées et donnez-lui de l'autorité. C'est important pour avoir une bonne relation avec son adjointe de direction. De plus, il n'y a pas de mal à vérifier comment elle s'en sort et à lui demander si elle a besoin de formation ou de ressources pour mieux faire son travail.

Il est également primordial de traiter votre adjointe de direction en tant que membre à part entière de votre équipe de direction et non en tant que « super secrétaire ». Veillez à ce que votre adjointe de direction soit incluse dans tous les aspects de votre travail et faites savoir que votre adjointe de direction est une extension de vous en tant que DG, afin que les autres considèrent son poste avec respect et comprennent la responsabilité de rendre compte et de suivre les directives lorsqu'il en existe. Prenez soin de votre adjointe de direction, car elle est votre meilleur soutien au bureau et vous appuiera lorsque personne ne le fera. Elle est la personne la plus proche dans votre équipe, votre confidente et votre meilleure ressource.

Ne sous-estimez jamais la valeur des opinions et des idées de votre adjointe de direction. Elle a souvent une bonne connaissance des affaires traitées par la direction supérieure et les autres salariés. N'est-elle pas « les yeux et les oreilles » de l'organisation? Faites appel à son expérience et manifestez-lui du respect. Votre relation s'en trouvera renforcée. Faites-la toujours participer aux décisions, car son point de vue peut parfois s'avérer très utile.

Au début de votre relation avec votre adjointe de direction, donnez-lui la permission de ne pas être d'accord et de discuter avec vous de manière respectueuse. Elle apprendra beaucoup de ces discussions, elle regardera les choses d'un point de vue différent et comprendra quel est votre style de pensée pour ensuite en tenir compte dans les décisions qu'elle devra prendre en votre nom.

## Des adjointes de direction ont formulé les conseils suivants à l'intention des DG :

« Exprimez clairement vos directives et vos attentes. » Par exemple, « Je veux que vous répondiez à ce type de courriel en mon nom sans vérifier... ».

« S'il y a quelque chose que l'adjointe de direction pourrait améliorer, dites-le sans attendre l'évaluation, car une mise au point peut être utile pour découvrir s'il lui manque des choses dont elle a besoin. Il est très important d'avoir une relation de travail étroite et d'effectuer rapidement des ajustements si quelque chose ne fonctionne pas. »

« Construisez une relation basée sur le donnant-donnant. Vous n'êtes que tous les deux, alors la confiance compte beaucoup. »

« N'ayez pas peur de me donner une liste de tâches à accomplir. Je ne serai pas débordée et j'aurai toujours l'impression de faire ce dont vous avez besoin ou ce que vous désirez. »

« Travaillez en équipe. Ne soulignez pas seulement les erreurs, mais aussi les points positifs. »

« Soyez disponible lorsque vous avez besoin d'elle. Ne la balayez pas d'un revers de main, car le travail exige souvent sa contribution. »

« Établissez de solides relations de travail, c'est primordial et je ne saurais trop insister sur l'importance de ce point : plus l'adjointe de direction est efficace, plus le DG est efficace... Et plus l'organisation, le conseil et la municipalité sont efficaces. Le travail en équipe est tellement plus facile et productif que le travail en solitaire. »

« Utilisez les capacités de votre adjointe de direction! Si vous en faites bon usage, elle allégera votre charge de travail et vous aidera à mieux organiser vos priorités. Elle est également à l'écoute du terrain et en sait plus que la plupart des salariés sur les coulisses de l'organisation. Formulez des attentes honnêtes et claires, appuyez-la et surtout, sachez manifester votre appréciation. Elle est prête à tout pour vous et souhaite sincèrement que vous réussissiez le mieux possible. Elle assure fidèlement vos arrières, mais vous devez aussi veiller sur elle. Une relation positive entre le DG et son adjointe de direction peut s'avérer très productive, alors apprenez à la connaître, tant sur le plan professionnel que personnel ».

« La pire chose que l'on puisse faire est de tenir l'adjointe de direction à l'écart de l'action. »

« Faites le point avec elle et assurez-vous que vous êtes sur la même longueur d'onde. Assurez-vous que sa charge de travail n'est ni trop lourde ni trop légère. Soyez honnêtes l'un envers l'autre. »

« Ne décidez pas à la dernière minute de prendre un jour de congé nécessitant le report d'une journée complète d'agenda. »

« Communiquez. Dites-lui que ce que vous voulez et ce dont vous avez besoin. Elle ne peut pas lire vos pensées (pas encore). Manifestez-lui le même degré de respect que ce que vous attendez de sa part. Elle est une professionnelle ayant une expertise, tout comme vous, et elle a des attentes de comportement professionnel. »

« Exprimez vos attentes en toute transparence. L'honnêteté est précieuse pour tous les subordonnés. Les tâches doivent être présentées de manière concise et les attentes clairement définies dès le départ. »

« Incluez-la dans les réunions importantes afin qu'elle ait une connaissance générale de ce qui se passe dans l'organisation. »



# Aspects les plus gratifiants du poste d'adjointe de direction d'un DG

Les adjointes de direction nous ont dit qu'elles trouvent leur profession extrêmement gratifiante, car elles ont l'occasion d'accomplir une variété de tâches, d'aider leur DG à mettre en œuvre la vision de la municipalité et d'aider de nombreuses personnes à résoudre leurs problèmes.

Elles éprouvent un fort sentiment d'accomplissement en voyant se concrétiser les nombreux projets auxquels elles ont participé et qui réussissent grâce à un travail d'équipe apprécié. C'est ce qui fait le succès de l'organisation et elles savent alors qu'elles ont joué un rôle énorme en coulisses.

*« Vous vous sentez respectée et sentez la confiance de tous les niveaux de l'organisation, du conseil, des interlocuteurs externes et de la population. Vous acquérez également une expérience de toute l'organisation, car vous êtes constamment en relation avec tous les services municipaux (finances, infrastructure, planification stratégique, juridique, urbanisme, etc.). »*

*« Sentir que j'ai un rôle important à jouer auprès de la population par la façon dont j'aide le DG. J'aime savoir beaucoup de choses sur ce qui se passe dans la municipalité et au sein de notre organisation. Je peux parfois aider en communiquant à mon DG un point de vue différent du sien. »*

*« Faire mon travail en coulisses et en voir les résultats lorsque de grandes décisions sont prises. »*

*« Rendre l'impossible possible. Faire face aux multiples inconnues du quotidien, puis arriver à s'y retrouver et à résoudre les problèmes. Apprendre continuellement. Aider les autres à être efficaces. »*

*« La partie la plus gratifiante de ce travail est de voir la différence que nous faisons dans la journée de nos DG, d'être là pour eux dans les bons et les mauvais moments et de les aider quand nous le pouvons. »*

« J'ai eu une grande carrière au service de grands DG qui ont été de véritables mentors, que je respecte totalement et qui me respectent. Tous les conseils vous rendent meilleures. »

« Pour moi, l'aspect le plus gratifiant de mon travail est d'avoir un patron formidable que je respecte et qui s'investit dans ma réussite et ma progression au sein de l'organisation. »

« Voir votre DG bien organisé, prêt commencer sa journée, qui bénéficie d'une réputation positive. »

« Je jouis d'une grande autonomie et mon patron me laisse souvent exploiter les idées que je lui ai présentées. »

« J'aime être aux côtés du DG et affronter ensemble les mêmes défis, mais sous un angle différent. Parfois, notre façon de voir les situations et de discuter avec notre DG lui permet de voir un problème sous un jour différent. Il est gratifiant de se sentir écoutée. Mon travail me permet d'apprendre tous les jours, de relever les mêmes défis que mon DG et de me sentir efficace. »

« J'aime travailler avec les dirigeants pour apporter des changements positifs au sein de l'organisation et dans notre municipalité. »

« J'adore lorsque les grands projets se concrétisent et que vous pouvez vous détendre et profiter du moment en équipe! »

« J'aime avoir une vue d'ensemble du fonctionnement de toute notre organisation. »

« Je me sens bien lorsque j'ai contribué à faire briller mon patron et qu'il réussit, que ce soit lors d'un événement ou dans une autre situation. »

« J'apprécie énormément l'expérience formatrice. Je ne crois pas que ce que j'ai appris dans mon travail d'adjointe de direction puisse être enseigné dans une école quelconque. »