



**ASSOCIATION CANADIENNE
DES ADMINISTRATEURS
MUNICIPAUX**

Influente. Inspirante. Devenez membre!



PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021

CONTEXTE

Le plan stratégique 2016-2021 de l'ACAM s'appuie sur les travaux de planification de 2007 et de 2011. L'ACAM a récemment adopté la politique de planification stratégique suivante qui servira à orienter les décisions de l'organisation.

ÉNONCÉ DE POLITIQUE

L'ACAM établira un processus continu de planification stratégique qui lui servira à concrétiser sa mission, sa vision et ses valeurs sous forme d'objectifs réalisables et mesurables, de stratégies, d'initiatives et de programmes. Le plan donnera une orientation à la prise de décision à long terme aussi bien qu'à court terme par le conseil d'administration et le personnel en vue de remplir la mission de l'organisation et de faire des choix au nom des membres.

CYCLE DE PLANIFICATION

1. **Plan quinquennal.** Tous les cinq ans, le conseil d'administration de l'ACAM procédera à une évaluation complète appuyée sur des données et à l'adoption d'un plan stratégique. La collecte des données pourra comprendre un relevé factuel de l'état du milieu, y compris les tendances nationales en administration municipale; les obstacles et les défis; les commentaires des membres. La stratégie élaborée sera accompagnée de mesures du rendement. Il s'agira habituellement d'un exercice de deux jours où les commentaires des membres seront reçus à l'occasion de la conférence annuelle.
2. **Examen du plan annuel.** Chaque année, l'ACAM fera une révision annuelle des objectifs, plans d'action et mesures des résultats, lesquels seront modifiés pour mieux répondre aux besoins de l'Association et à toutes nouvelles situations. D'habitude, cet examen annuel est achevé à la réunion que le conseil d'administration tient en septembre.
3. **Surveillance permanente.** La directrice générale surveillera de façon continue le plan stratégique et les résultats réels atteints par l'ACAM dans la réalisation des objectifs stratégiques. Une variation notable des résultats réels pourrait justifier à tout moment une révision du plan stratégique.
4. **Communications.** La tâche de communiquer le plan stratégique aux membres relèvera de la responsabilité de la directrice générale.
5. **Plan financier.** Le plan stratégique dictera le plan financier.

RÔLE DU CONSEIL

Le conseil d'administration prendra un rôle actif dans le processus de planification stratégique qui consistera à :

1. Adopter une politique engageant l'organisation à un processus de planification stratégique suivant sa mission.
2. Participer au processus de planification stratégique sur cinq ans et au processus annuel de révision.
3. Approuver formellement le plan quinquennal et le plan annuel mis à jour.

4. Nommer un comité de planification stratégique qui s'acquittera des responsabilités en matière de planification stratégique.
5. Réserver du temps à chaque réunion du conseil pour examiner le déroulement de la mise en œuvre du plan stratégique. La directrice générale donnera au conseil un bref rapport des progrès portant sur les objectifs et les mesures du plan.
6. Surveiller les progrès accomplis vers la réalisation des buts stratégiques et exiger des mesures correctives et des rajustements au besoin, selon l'évolution de la situation.

Les bases du plan stratégique 2016-2021 ont été définies en atelier dirigé par un facilitateur professionnel qui a eu lieu les 17 et 18 septembre 2015 et auquel ont participé le conseil et le personnel de l'ACAM. À cette séance, le conseil a utilisé une technique éprouvée de planification stratégique nommée ToP (Technologie de la Participation). ToP habilite des groupes à traiter systématiquement et rapidement des enjeux et résultats clés dans un plan focalisé qui laisse place à la réflexion stratégique. Il favorise largement la participation et l'atteinte d'un consensus en postulant que chacun détient une pièce du casse-tête et que sa contribution est précieuse.

La méthode facilitée de planification stratégique ToP comporte plusieurs étapes :

- Établissement d'une vision pratique commune
- Découverte des obstacles sous-jacents
- Élaboration des stratégies et orientations stratégiques
- Planification des mesures

Le conseil a réfléchi à la vision actuelle, examiné les cinq dernières années, les résultats du questionnaire 2015 sur les besoins et préférences des membres, qui a aidé à améliorer les services offerts par l'ACAM. Il s'est aussi assuré que le plan d'action qui se projette dans l'avenir corresponde aux vœux des membres. Le conseil a étudié :

- ✓ nos réussites, difficultés et obstacles;
- ✓ ce qui a changé depuis la création du dernier plan;
- ✓ ce qui changera au cours des cinq prochaines années;
- ✓ ce qui continuera à bien aller;
- ✓ ce qu'il faut faire autrement.

Par suite de cet exercice, le conseil est heureux de présenter, pour l'ACAM, une vision portant sur les cinq prochaines années et comportant des piliers, des buts, des objectifs stratégiques et des mesures d'action à prendre.

MESSAGE DU PRÉSIDENT



Chers collègues de l'ACAM,

Je suis heureux de vous transmettre le nouveau plan stratégique de l'Association canadienne des administrateurs municipaux, qui sera en place jusqu'en 2021.

Pendant la dernière année, nous avons suivi une démarche rigoureuse en vue d'élaborer un nouveau plan pour notre organisation. Au moyen de sondages auprès des membres et de groupes de réflexion du conseil, nous avons cherché à collecter de l'information sur les questions importantes pour vous, les administrateurs municipaux, et sur les tendances qui, selon nous, auront un effet sur la profession de directeur municipal, sur l'administration locale et sur l'Association elle-même. Nous avons tenté de réagir aux tendances et aux problèmes importants qui façonnent notre milieu.

Les buts et plans stratégiques précédents de l'ACAM ont abouti à des initiatives aussi importantes que la Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement des directeurs généraux, la campagne de recrutement et un partenariat avec les associations provinciales et territoriales en vue de préparer la prochaine génération de dirigeants municipaux. Le plan devrait aussi servir de schéma pour renforcer l'Association dans les cinq prochaines années.

Nous espérons avoir le plaisir de partager avec vous de nombreuses initiatives intéressantes qui amélioreront encore et toujours nos administrations locales!

Salutations cordiales,

A handwritten signature in black ink that reads "Don MacLellan". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath the name.

Don MacLellan
Président de l'ACAM

VISION DE L'ACAM

L'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM) est reconnue sur le plan national comme l'organisation par excellence pour représenter les administrateurs municipaux du Canada.

MISSION DE L'ACAM

L'Association a pour mission de promouvoir l'excellence dans l'administration municipale et de favoriser un leadership résilient au moyen du perfectionnement professionnel, du réseautage et de l'avancement des intérêts de ses membres.

VALEURS DE L'ACAM

Les valeurs des membres de l'ACAM :

- Responsabilité et intégrité professionnelles.
- Collaboration.
- Transparence et honnêteté.
- Innovation et excellence.
- Diversité et inclusivité.

DÉFINITION DE LA PROFESSION D'ADMINISTRATEUR MUNICIPAL

Le terme « administrateur municipal » revient souvent dans le plan. Selon les règlements de l'ACAM, il aurait pour signification :

- a. Un directeur municipal, un directeur des services municipaux, un directeur général, un commissaire ou une personne à un poste de chef ou d'agent principal de l'administration qui agit au nom d'une municipalité canadienne;
- b. Une personne à un poste de gestion supérieure d'une municipalité canadienne qui relève directement d'une personne dont il est question en (a).

TENDANCES ÉMERGENTES

Pour orienter l'élaboration du plan stratégique, il s'est fait beaucoup de recherche et un sondage a été mené auprès des membres. À partir de cette information, on a jugé que certaines tendances qui se dessinent pourraient avoir un effet sur l'administration locale au cours des cinq prochaines années.

Les tendances suivantes amèneront une période d'innovation et de transformation qui fera de l'administration locale un milieu de travail encore plus passionnant et plus attentif que jamais aux besoins des commettants. Au cours des cinq prochaines années, les cadres supérieurs et les élus municipaux devraient donc s'attendre à travailler dans un contexte de changement radical et permanent qui s'accélénera et qui nécessitera un leadership solide. Par ailleurs, ce sera une occasion unique d'attirer et de retenir des gens de talent, dévoués envers la mission de l'administration locale et prêts à adhérer au changement.

L'activité économique et les responsabilités de chaque ordre de gouvernement changent. En général, les administrations locales fournissent des services aux propriétés et aux gens; les gouvernements provinciaux fournissent des services aux gens; le gouvernement fédéral fournit du financement et des programmes d'une importance nationale. Au fil des années, leurs limites d'action se sont estompées de sorte que des problèmes ont surgi en matière de prestation de services. Les provinces n'ont pas la capacité financière de remplir leurs propres mandats, mais on s'attend à ce qu'elles aident les municipalités dans leurs besoins de financement. L'ACAM poursuivra sa relation fructueuse avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et les fonctionnaires fédéraux sur le plan de la conception et de la prestation des programmes.

Des différences générationnelles sont présentes en administration locale. Une transformation démographique qui a lieu parmi les effectifs de l'ACAM donnera probablement lieu à des attentes différentes. Étant donné la retraite imminente d'un bon nombre d'administrateurs municipaux, les municipalités auront la possibilité de promouvoir le côté gratifiant d'une carrière en administration municipale. Par l'entremise de ses membres, l'Association encadrera les nouveaux administrateurs municipaux aussi bien que ceux plus expérimentés et appuiera la prochaine génération de dirigeants.

La technologie évolue constamment. Étant donné que les membres de l'ACAM sont dispersés dans tout le pays, la technologie est en train de transformer notre mode de vie et d'interaction. Pour que l'ACAM garde sa pertinence, en particulier pour la jeune génération, l'Association devra investir davantage dans les solutions technologiques pour veiller à ce que ses membres soient toujours en contact. En outre, vu que bon nombre de municipalités sont petites et éloignées, l'ACAM devra fournir à ses membres les outils leur

permettant de partager leurs expériences afin d'améliorer l'administration locale, d'être des leaders résilients et d'entretenir des relations virtuelles plus suivies.

L'image de la profession d'administrateur municipal doit demeurer positive auprès des élus. La carrière d'administrateur municipal est variée et elle apporte son lot de difficultés. La différence entre le rôle des élus et celui de l'administrateur est importante dans la création d'une relation saine dans un contexte politique. L'ACAM entreprendra la création d'initiatives destinées à promouvoir l'importance de la profession d'administrateur municipal afin que les effectifs recrutés proviennent de différentes professions et qu'elle puisse offrir les outils nécessaires pour améliorer les relations entre les administrateurs municipaux et les élus.

PILERS STRATÉGIQUES



L'ACAM a retenu les quatre piliers suivants pour son plan stratégique 2016-2021; ils resteront au centre des programmes futurs de l'Association :

Perfectionnement professionnel

- Procurer aux membres les tendances, outils et pratiques exemplaires en gestion municipale et les transmettre par des moyens de pointe et des activités de perfectionnement professionnel.

Réseautage et partenariats

- Créer de solides relations stratégiques.
- L'ACAM est reconnue à l'échelle nationale comme une source de spécialistes en administration municipale à consulter.

Mobilisation des membres et soutien

- Fournir des occasions de réseautage pour mobiliser les membres et favoriser les échanges.
- Attirer de nouveaux membres en veillant à retenir les autres; mobiliser les membres de toutes les municipalités, grandes, petites ou éloignées en mettant l'accent sur l'équilibre et la diversité.

Leadership résilient

- Démontrer notre intention d'assurer la réussite de la profession.
- Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

Pour ces piliers, on a défini ce que seraient les objectifs, les activités et le rendement mesurables, dont la réalisation devrait être terminée en 2021.

THÈME STRATÉGIQUE 1 – CAMPAGNE DE RECRUTEMENT



MOBILISATION DES MEMBRES ET SOUTIEN



But : Être l’organisation de choix à laquelle voudront appartenir les professionnels de l’administration locale au Canada.

Objectif stratégique : Attirer de nouveaux membres en veillant à retenir les autres; mobiliser les membres de toutes les municipalités, grandes, petites ou éloignées en mettant l’accent sur l’équilibre et la diversité.

Stratégies :

- 1. Focaliser sur les communautés francophones et rendre l’ACAM plus accessible aux communautés petites, rurales et éloignées en évaluant leurs besoins.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Créer un programme d’aide pour rendre la conférence annuelle accessible aux petites communautés éloignées.
- 1.2 Faire une recherche et élaborer des plans en vue de répondre aux besoins des communautés francophones et des municipalités petites et éloignées.
- 1.3 Envisager l’ajout d’un représentant du « Nord » au conseil pour le Yukon, les Territoires-du-Nord-Ouest et le Nunavut. La représentation des provinces suivantes s’énoncerait comme suit : Colombie-Britannique, Alberta et Saskatchewan et Manitoba.

2. Croissance ciblée de l'adhésion.

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de la campagne de recrutement en faisant participer des membres et des non-membres au moyen de diverses stratégies.
- 2.2 Produire des moyens promotionnels insistant sur le côté gratifiant d'une carrière en administration locale.
- 2.3 Mise en place d'un plan de communication servant aux membres du conseil à entrer en contact avec de futurs membres à l'échelle régionale.
- 2.4 Tenir une rencontre sociale pour les membres potentiels dans la région de chaque membre du conseil.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Augmentation de la participation des municipalités petites et éloignées à la conférence annuelle.
- Connaissance accrue de l'ACAM par des non-membres.
- Augmentation de 20 % du nombre total de membres (100 de plus) en 24 mois à partir de la date du début de la campagne de recrutement et poursuite de la croissance jusqu'à doubler le nombre actuel des membres pour atteindre le chiffre magique de 1000 d'ici 2020.



PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

But : Accroître les possibilités innovantes et le perfectionnement professionnel pour favoriser le transfert de connaissances aux membres de l'ACAM et entre eux en matière de valeurs et de pratiques d'une bonne administration municipale.

Objectif stratégique : *Procurer aux membres les tendances, outils et pratiques exemplaires en gestion municipale et les transmettre par des moyens de pointe et des activités de perfectionnement professionnel.*

Stratégies :

- 1. Offrir aux membres des canaux efficaces pour promouvoir et échanger des pratiques exemplaires.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Créer une plateforme de mise en commun des pratiques exemplaires en préparant un plan d'action qui définit des manières d'évaluer et de diffuser les pratiques exemplaires, tendances et solutions à échanger entre les membres existants et futurs (c.-à-d. une version de pointe du cyberbulletin de l'ACAM). Les membres, les exposants et peut-être des universitaires pourront aider à établir ce plan.

- 2. Offrir des outils reconnus pour soutenir la profession municipale.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Profiter de la conférence annuelle pour inciter les membres à parler de leur expérience à l'utilisation d'outils susceptibles d'améliorer l'administration locale et la profession municipale (p. ex. Lean Six Sigma, méthodes de gestion des biens).

- 3. Faire de la conférence annuelle la meilleure occasion de perfectionnement professionnel qui soit au pays.**

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Organiser, pour les grandes et petites municipalités, une conférence annuelle présentant des conférenciers nationaux renommés et des pratiques exemplaires.
- 3.2 Continuer à utiliser des modes de transmission de la rétroaction des membres ou délégués.

4. Aider les membres à rester à l'avant-garde des tendances et des défis pour qu'ils soient des leaders résilients.

Mesures à prendre en priorité :

- 4.1 Repérer les tendances émergentes de l'industrie conjointement avec les associations affiliées et d'autres organisations.

Mesures des résultats / Indicateurs de succès :



- Degré élevé de satisfaction à l'égard des pratiques exemplaires partagées au moyen d'une bibliothèque ou d'une autre technologie.
- 50 % des membres assistent à la conférence annuelle et la qualifient à 80 % d'excellente ou de très bonne.
- Récupération à 100 % des coûts de la conférence annuelle.

I LEADERSHIP RÉSilIENT

But : Veiller à ce que l'ACAM fournisse aux administrateurs municipaux existants ou nouveaux de l'information et un réseau qui les aidera dans leur rôle, encouragera la prochaine génération de leaders et rehaussera l'importance de l'administrateur municipal professionnel.

Objectif stratégique : Démontrer notre intention d'assurer la réussite de la profession.

Stratégies :

1. Faire progresser la profession par le mentorat.

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Présenter des membres et leurs histoires positives.
 - 1.1.1 Brosser un portrait des membres et leur consacrer un bref article dans le cyberbulletin.
 - 1.1.2 Fournir aux membres du conseil les outils leur permettant de communiquer aux membres de l'ACAM de leur région des renseignements positifs à propos des services aux membres, des tendances en administration locale, etc.
- 1.2 Élaborer un programme de mentorat facilement accessible aux nouveaux membres et à ceux qui expérimentés.

Nouveaux membres

- 1.2.1 Sur le site web de l'ACAM, donner de l'information suggérant aux membres de communiquer avec leur représentant au conseil ou leur association provinciale ou territoriale s'ils ont besoin d'aide.
- 1.2.2 Lorsqu'un membre du conseil de l'ACAM est informé de l'adhésion d'un nouveau membre dans sa région, il fera une démarche de mentorat ou d'encadrement et se rendra disponible pour échanger avec lui ou le mettre en relation avec d'autres membres dans le cas de sujets particuliers à aborder.
- 1.2.3 Veiller à ce qu'un nouveau membre reçoive un exemplaire du code de conduite.
- 1.2.4 Veiller à ce qu'un nouveau membre ait reçu ou connaisse la Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement des DG et soit au courant des documents de base énonçant ses pouvoirs et les compétences clés qui aideront à réussir.

- 1.2.5 Veiller à ce qu'un nouveau membre soit au courant de la documentation actuelle de l'ACAM qui décrit ce qui constitue une relation saine entre l'administrateur et le conseil municipal.

Membres existants et expérimentés

- 1.2.6 Aviser les membres que le représentant de leur région au conseil de l'ACAM est la personne-ressource avec qui communiquer s'ils ont besoin de conseils en matière de mentorat; cette personne pourra leur indiquer d'autres membres expérimentés de l'ACAM qui pourraient s'avérer d'excellentes sources de conseils en ce qui concerne les questions de mentorat et les difficultés particulières qu'un membre peut affronter dans sa communauté.

2. Appuyer la prochaine génération d'administrateurs.

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Continuer à mettre en œuvre le plan de travail et le partenariat avec les associations provinciales et territoriales relatif au recrutement de la prochaine génération de dirigeants municipaux.
- 2.2 Amorcer un document pilote de type questions et réponses qui renseignera la prochaine génération de membres de l'ACAM et les aidera dans leur carrière. Les membres plus expérimentés de l'ACAM y trouveront une occasion de redonner à la profession en plus de tisser des liens avec la prochaine génération.

3. Promouvoir et faire progresser la profession.

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Continuer à présenter les prix d'excellence aux réunions des conseils municipaux des municipalités lauréates (en présence des médias).
- 3.2 Repérer, dans les médias, des histoires positives au sujet des membres qui reçoivent de leur communauté une reconnaissance pour leur rôle. Les publier dans le cyberbulletin, sur le site web de l'ACAM et dans les médias sociaux.

4. Recruter à partir de diverses professions.

Mesures à prendre en priorité :

- 4.1 Encourager les membres de diverses professions à envisager une carrière dans le secteur municipale à cause de l'importance du domaine et du rôle qu'on peut y tenir.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Élaboration d'un programme de mentorat.
- Le nombre de membres nouveaux et expérimentés qui ont utilisé le programme de mentorat.
- Le nombre d'histoires positives dans les médias concernant l'administration locale ou un membre de l'ACAM.

I RÉSEAUTAGE ET PARTENARIATS



But : Améliorer et promouvoir une identité ou un profil uniforme pour obtenir le respect des intervenants avec qui nous traitons.

Objectif stratégique : L'ACAM est reconnue à l'échelle nationale comme une source de spécialistes en administration municipale à consulter.

Stratégies :

- 1. L'ACAM a une image de marque distinctive et un slogan puissant pour l'administration municipale.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Revoir la marque et le slogan actuels pour veiller à ce qu'ils aient un lien pertinent avec les affaires liées à l'administration locale.
 - 1.2 Encourager les membres de l'ACAM à mettre en pratique, dans tous les aspects de leur vie, la vision et les valeurs de l'organisation.
 - 1.3 Mettre à jour et à niveau l'actuel site web de l'ACAM.
- 2. Faire en sorte que les médias et d'autres perçoivent l'ACAM comme la source de spécialistes à qui parler pour les questions d'administration municipale.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Entretenir de bonnes relations avec le chef de la direction de la Fédération canadienne des municipalités.
- 2.2 Continuer à établir des partenariats avec les associations provinciales et territoriales comme moyen de favoriser la coopération dans des domaines d'intérêt commun.

- 2.3 Distribuer des articles promotionnels de l'ACAM pour faire connaître l'organisation.
 - 2.4 Compiler et répertorier les histoires de réussite, les politiques et les articles rédigés par l'ACAM pour en faciliter l'accès.
- 3. Fournir des services additionnels aux membres pour améliorer la marque.**

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 L'ACAM continuera à explorer les possibilités d'offrir d'autres services aux membres (en plus de ses services essentiels) pour mieux soutenir ceux et celles qui font carrière dans l'administration locale.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Les intervenants connaissent l'ACAM et accordent une note de 80 % à notre standing, à notre identité et à nos communications.
 - Les réussites de l'ACAM sont mises en évidence dans les communiqués de presse.
 - Les réussites en élaboration de politiques sont diffusées.
- Il est facile d'accéder à des ressources pour les administrateurs municipaux et les membres.
 - L'ACAM écoute ses membres.

THÈME STRATÉGIQUE 5 – RÉSEAUTAGE



MOBILISATION DES MEMBRES ET SOUTIEN

But : Aider nos membres à établir et à raffermir des relations professionnelles utiles.

Objectif stratégique : Fournir des occasions de réseautage pour mobiliser les membres et favoriser les échanges.

Stratégies :

1. **Fournir des possibilités de réseautage virtuel et en personne (rapprocher les membres au moyen de la technologie) autres que la conférence annuelle.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Élaborer plus d'outils en ligne permettant aux membres de prendre contact plus souvent (réunions virtuelles, clavardage, webinaires et sondages à question unique).
 - 1.1.1 Tenir des séances de formation virtuelles.
 - 1.1.2 Ajouter du clavardage, des webinaires et des échanges d'information en ligne. Explorer l'idée d'un forum où les membres pourraient avoir accès à l'information de l'ACAM (p. ex. la Trousse d'outils pour l'évaluation du rendement des directeurs généraux).
 - 1.1.3 Trouver et mettre en place de nouvelles manières de relier les membres.

2. **Fournir des possibilités de réseautage local (c.-à-d. un lieu central).**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Créer une miniconférence par région (ou conférence virtuelle) portant sur des sujets relatifs à la région (p. ex. tables rondes, *Une journée dans la vie d'un administrateur municipal*) et inviter les membres de l'ACAM à parler de leurs expériences.
- 2.2 Tenir des séances d'information aux conférences ou réunions provinciales et territoriales.
- 2.3 Les membres du conseil de l'ACAM communiquent avec leur association provinciale ou territoriale pour assister à une réunion du conseil régional, une ou deux fois par année, et y donner des nouvelles de l'ACAM et, par la suite, faire rapport à l'ACAM de ce qui se passe dans les associations provinciales et territoriales.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :

- 80 % des évaluations des activités de réseautage les qualifient d'excellentes ou très bonnes.



I LEADERSHIP RÉILIENT

But : Veiller à ce que l'ACAM informe ses membres ou leur rappelle les éléments clés d'une relation professionnelle respectueuse entre les administrateurs et les conseils municipaux et la façon d'agir dans des situations précises qu'ils vivent et qui sapent cette saine relation. Aider les membres à faire preuve de résilience et d'une saine compréhension de la différence entre le rôle de l'administrateur municipal et celui du conseil.

Objectif stratégique : Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

Stratégies :

1. Orchestrer une stratégie pour faire savoir au public en quoi consiste la « gestion municipale professionnelle ».

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Élaborer un livre blanc ou une position éditoriale destinée à des modes multiples de diffusion au sujet de « la profession ». On pourrait engager un rédacteur pour créer un document de pratique exemplaire sur le thème de l'administrateur municipal professionnel en prenant soin de bien faire la distinction entre le rôle politique et le rôle administratif. Il faudrait aussi mettre en évidence des témoignages d'administrateurs municipaux qui ont réussi et d'élus municipaux sur la manière de bâtir une relation réussie.
- 1.2 Une fois le livre blanc sur « la profession » terminé, des membres du conseil de l'ACAM pourraient tenter de faire diffuser le topo par les médias locaux; le document pourrait établir le contexte d'une série d'articles.
- 1.3 Poursuivre le plan de travail avec le partenariat des associations provinciales et territoriales en vue de « favoriser la connaissance des rôles et devoirs de l'administration municipale ou locale; améliorer la compréhension de la valeur d'une gestion professionnelle; créer un message uniforme s'appliquant à tout le Canada ».

2. La Trousse d'outils d'évaluation du rendement améliore la relation entre les DG et les élus municipaux.

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Produire une Trousse d'outils d'évaluation du rendement des DG.
- 2.2 Préparer un plan de communications pour lancer la Trousse d'outils d'évaluation du rendement des DG auprès des membres de l'ACAM et des élus. Ce plan rappellerait aux membres l'importance et la pertinence d'une telle trousse d'outils pour les DG pour les aider à comprendre d'où viennent leurs pouvoirs, quelles compétences sont essentielles à leur rôle et la nécessité de s'entendre annuellement au sujet des attentes de rendement et des objectifs mesurables.
- 2.3 Explorer la possibilité d'élaborer d'autres outils pertinents pour les membres et les non-membres (p. ex. une trousse d'outils pour nouveau DG, une trousse d'outils d'orientation pour nouveau conseil ou conseiller).

3. Accroître la résilience de nos membres.

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Pour aider ses membres sur le plan de la résilience, l'ACAM poursuivra ses efforts d'information centrée sur les principaux éléments de son programme :
 - ✓ Compréhension de leur rôle.
 - ✓ Compréhension de l'origine de leurs pouvoirs.
 - ✓ Compréhension d'une saine relation administrateur-conseil municipal.
 - ✓ Compréhension de la manière de promouvoir une saine discussion avec le conseil au sujet de l'évaluation du rendement du DG.
 - ✓ Compréhension du code de conduite de l'administrateur municipal.
 - ✓ Compréhension des compétences clés de la fonction d'administrateur municipal.
- 3.2 Créer des webinaires, approuvés par l'ACAM, du genre « commentaires d'ami » sur divers sujets connexes à la trousse d'outils de l'administrateur municipal.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- % du degré de satisfaction au sujet de la Trousse d'outils d'évaluation du rendement des DG.

THÈME STRATÉGIQUE 7 – RELATIONS STRATÉGIQUES

I RÉSEAUTAGE ET PARTENARIATS

But : Bâtir des relations solides avec les principaux partenaires. Établir, renforcer et mettre à profit les relations avec les associations internationales, nationales et locales en vue de susciter l'excellence dans l'administration municipale.

Objectif stratégique : Créer de solides relations stratégiques.

Stratégies :

1. **Renforcer les communications et le dialogue avec la Fédération canadienne des municipalités de manière à créer des synergies dans des domaines d'intérêt commun.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Établir une stratégie avec la FCM en vue de prévoir un examen administratif des décisions projetées en matière de politiques.
 - 1.2 Collaborer avec la FCM pour donner des présentations à sa conférence annuelle (p. ex. au sujet de la relation de l'administrateur municipal avec le conseil).
2. **Créer des possibilités d'établir une solide relation avec le gouvernement fédéral.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Préparer, à l'intention du gouvernement fédéral, un document du point de vue de l'ACAM mais en phase avec celui de la FCM (*Les villes et les collectivités : partenaires dans l'avenir du Canada*).
 - 2.2 Établir des relations de travail avec de hauts fonctionnaires fédéraux.
3. **Augmenter le leadership et les partenariats avec les associations provinciales et territoriales.**

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Continuer les réunions périodiques et raffermir les relations avec les associations provinciales et territoriales en énonçant des gestes pertinents à poser (p. ex. accord officiel d'adhésion conjointe).
- 3.2 Faire participer les associations provinciales et territoriales à des séances conjointes lorsque la réunion du conseil a lieu dans leur région.

- 3.3 Collaborer avec les associations provinciales et territoriales d'élus municipaux en vue d'élaborer le document portant sur les relations entre l'administrateur et son conseil municipal.

4. Créer des possibilités de partenariats avec d'autres organisations.

Mesures à prendre en priorité :

- 4.1 Créer des partenariats avec des universités pour stimuler la recherche sur des questions municipales.
- 4.2 Entretenir et développer les relations avec des organisations internationales affiliées (ICMA, SOLGM, LGMA, SOLACE et Alliance for Innovation) dans des domaines d'intérêt pour les membres et les inviter à la conférence annuelle.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Présentation du rapport de l'Association canadienne des administrateurs municipaux sur le projet de programmes fédéraux de financement pour l'infrastructure municipale aux hauts fonctionnaires fédéraux et à la FCM.
- Le nombre d'initiatives/discussions/réunions avec la FCM.
- Le nombre d'initiatives/discussions/réunions avec de hauts fonctionnaires fédéraux.
- Le nombre d'initiatives conjointes avec les associations provinciales et territoriales.
- Le nombre d'initiatives avec d'autres organisations.

CONCLUSION

Ce document expose la vision de l'avenir de l'ACAM et les buts à atteindre pour la réaliser.

NOTRE VISION

La vision de l'ACAM est d'être reconnue sur le plan national et international comme l'organisation par excellence pour représenter les administrateurs municipaux du Canada.

But 1 : Être l'organisation de choix à laquelle voudront appartenir les professionnels de l'administration locale au Canada.

But 2 : Accroître les possibilités innovantes et le perfectionnement professionnel pour favoriser le transfert de connaissances aux membres de l'ACAM et entre eux en matière de valeurs et de pratiques d'une bonne administration municipale.

But 3 : Veiller à ce que l'ACAM fournisse aux administrateurs municipaux existants ou nouveaux de l'information et un réseau qui les aidera dans leur rôle, encouragera la prochaine génération de leaders et rehaussera l'importance de l'administrateur municipal professionnel.

But 4 : Améliorer et promouvoir une identité ou un profil uniforme pour obtenir le respect des intervenants avec qui nous traitons.

But 5 : Aider nos membres à établir et à raffermir des relations professionnelles utiles.

But 6 : Veiller à ce que l'ACAM informe ses membres ou leur rappelle les éléments clés d'une relation professionnelle respectueuse entre les administrateurs et les conseils municipaux et la façon d'agir dans des situations précises qu'ils vivent et qui sapent cette saine relation. Aider les membres à faire preuve de résilience et d'une saine compréhension de la différence entre le rôle de l'administrateur municipal et celui du conseil.

But 7 : Bâtir des relations solides avec les principaux partenaires. Établir, renforcer et mettre à profit les relations avec les associations internationales, nationales et locales en vue de susciter l'excellence dans l'administration municipale.

Ce plan stratégique formule l'engagement permanent du conseil à offrir à ses membres et aux administrations locales, la meilleure intendance possible en matière municipale. L'ACAM procède à une révision annuelle des objectifs, des plans d'action et des mesures de rendement (résultats), lesquels seront modifiés pour bien répondre aux besoins actuels de l'Association et à toutes nouvelles situations.

L'ACAM a démontré sa fiabilité à exécuter ses plans et produire les résultats attendus. C'est pourquoi nous croyons que ce plan stratégique, doté des ressources suffisantes, nous aidera à parvenir aux résultats dont les membres ont besoin et qu'ils méritent.

Rien de tout cela ne peut être réalisé sans votre appui. N'hésitez pas à transmettre vos idées et suggestions à votre représentant au conseil et à participer aux prochains sondages des membres. Si vous pensez pouvoir faire quoi que ce soit pour nous aider à atteindre nos objectifs, n'hésitez pas à offrir vos services.

Nous vous remercions de votre soutien constant à l'association et nous vous tiendrons au courant de nos résultats.

L'ÉQUIPE DE MISE EN ŒUVRE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Jack Rudolph, président du comité, représentant de la Colombie-Britannique et du Yukon

Don MacLellan, président de l'Association, représentant du Nouveau-Brunswick

Jeff Renaud, administrateur par mandat spécial

Jack Benzaquen, représentant du Québec

Rodney Cumby, représentant de Terre-Neuve-et-Labrador

Louis Coutinho, représentant de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard



"L'avantage de l'association [ACAM], c'est de nous permettre de voir ce qui se passe dans toutes les autres provinces et de partager avec les autres les expériences que nous vivons ici au Québec."

Marie-Hélène Lajoie
Ville de Gatineau, Québec



"L'ACAM est la seule association qui peut promouvoir et défendre la fonction de directeur général sur le plan national."

Jack Benzaquen
Ville de Dollard-des-Ormeaux, Québec