

**CAMA**



**ACAM**

## **CULTIVER LE LEADERSHIP:**

Un guide à l'intention de la prochaine  
génération de l'administration locale

# CULTIVER LE LEADERSHIP

## *Un guide à l'intention de la prochaine génération de l'administration locale*

L'Association canadienne des administrateurs municipaux est une organisation nationale à but non lucratif qui regroupe des cadres supérieurs municipaux et qui cherche à promouvoir l'excellence dans l'administration municipale et à favoriser un leadership résilient au moyen du perfectionnement professionnel, du réseautage et de l'avancement des intérêts de ses membres.

Pour orienter l'élaboration du plan stratégique, il s'est fait beaucoup de recherche et un sondage a été mené auprès des membres en avril 2016. 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 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.

Une transformation démographique qui a cours dans les effectifs de l'ACAM donnera probablement lieu à des attentes différentes. La retraite imminente d'un bon nombre d'administrateurs municipaux, offre aux municipalités la possibilité de promouvoir le côté gratifiant d'une carrière en administration municipale. À cet effet, l'ACAM veille à fournir aux administrateurs municipaux actuels 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.

Ce projet découle de la constatation qu'il est de plus en plus important de prodiguer aux futures générations de dirigeants des administrations locales des conseils utiles sur le choix de carrière dans ce milieu. Par ailleurs, les membres plus expérimentés de l'ACAM trouveront dans ce document une occasion de redonner à la profession. En fait, nous espérons qu'il pourra aider nos membres à différents stades de leur carrière, les étudiants qui envisagent une carrière en administration locale et les membres potentiels de l'ACAM. Ce projet constitue aussi une formidable ressource que les cadres supérieurs pourront montrer à leurs subalternes directs et aux gestionnaires de toute leur organisation.

« **Quels conseils donneriez-vous à la prochaine génération de leaders municipaux?** » Nous avons posé cette question à des administrateurs municipaux expérimentés de partout au pays afin qu'ils nous éclairent sur ce qu'il faut pour réussir dans cette profession. Ils nous ont parlé de leurs réalisations, des difficultés auxquelles ils ont fait face, des leçons apprises et des compétences et aptitudes qu'ils jugent utiles maintenant et à l'avenir pour être des grands leaders, d'excellents dirigeants.

L'élaboration de ce document n'aurait pas été possible sans le leadership de notre président Marc Landry (deuxième vice-président, représentant de l'Alberta et des Territoires du Nord-Ouest à l'ACAM), du personnel de l'ACAM et des neuf membres et mentors de l'ACAM suivants qui ont partagé leur sagesse et leurs conseils :

- Mike Pinsent, directeur municipal, Ville de Grand Falls Windsor (T.-N.-L.)
- Chris MacPherson, directeur général, Ville de Fredericton (N.-B.)
- Duncan Campbell, directeur général à la retraite (Qc)
- Janice Baker, directrice générale et directrice municipale, Ville de Mississauga (Ont.)
- Glen Davies, directeur général, Ville de Gravenhurst (Ont.)
- Jim Toye, directeur municipal, Ville de Prince Albert (Sask.)
- Robert Cotterill, directeur municipal, Ville de Spruce Grove (Alb.)
- Rhonda Stewart, directrice générale, Ville de Virden (Man.)
- Gail Stephens, directrice générale à la retraite (C.-B.)

Nous espérons que cette riche source de renseignements nous aidera à créer des municipalités et des communautés plus fortes. Après tout, notre vœu le plus cher n'est-il pas de bien préparer la prochaine génération de leaders?

La présidente de l'ACAM,



Marie-Hélène Lajoie



## **Robert Cotterill**

**Directeur municipal, Ville de Spruce Grove (AB)**

« Les fonctions d'administrateur principal d'une municipalité vous font vivre beaucoup de stress, à vous et à votre famille. Bien des années plus tard, j'ai parlé avec mes enfants de comment étaient les choses dans les années où ma carrière progressait. J'aurais dû le faire avant. Quand vous travaillez dans l'administration publique, au vu et au su du public, vos enfants font partie de cette vie. Trouvez du temps pour leur parler et aider à atténuer les effets négatifs de votre travail. Ils se retrouvent également sous le feu des projecteurs avec vous et peuvent avoir besoin d'aide pour se faire aux aspects négatifs de cette notoriété. »



## **Janice Baker**

**Directrice générale/ Directrice municipale, Ville de Mississauga (ON)**

« Une carrière en administration municipale peut être très gratifiante, mais peut aussi être très difficile. Cela dit quand on est fait pour ce genre de défi, on tire une grande satisfaction de contribuer à bâtir une communauté et à diriger une équipe impressionnante de professionnels. Bref, on peut faire une différence. »



## **Mike Pinsent**

**Directeur municipal, Ville de Grand Falls Windsor (T.-N.-L.)**

« De nombreuses perspectives attendent la prochaine génération de membres de l'ACAM. Comme dans toute industrie, il faut mériter les promotions. À vous de découvrir le potentiel qu'offre l'endroit où vous travaillez et de porter une attention particulière à ce que fait l'ensemble de l'organisation. Développez vos forces, améliorez les aspects où vous avez des lacunes. Faites un bon travail là où vous êtes et gardez un œil sur le poste que vous visez. Faites-vous connaître pour une éthique de travail qui vous vaudra de la reconnaissance. Les employeurs, grands et petits, veulent que leurs employés excellent et progressent. Faites en sorte de devenir une personne accomplie et équilibrée – développez une vie personnelle active qui inclut la famille. »



## **Duncan Campbell**

**Directeur général à la retraite (QC)**

« Patience! Nous, les vieux boomers, sommes presque tous sortis du portrait. Mais, attention, nous allons nous retirer dans nos terres et nos chalets et vous harceler de courriels, de textos ou d'interventions dans des blogues. Accordez-nous la même attention que vous auriez envers les autres et faites seulement ce que vous croyez être la bonne chose à faire.

Bonne chance, nous avons tous besoin de vous voir réussir! »



## **Gail Stephens**

**Directrice générale à la retraite (C.-B.)**

« Mettez l'amélioration continue et le changement positif au cœur de votre vie. De cette façon, vous ne vieillirez jamais. Comme l'a dit Leo Buscalia : « Le changement a le pouvoir d'améliorer les choses, de guérir, de stimuler, de surprendre, d'ouvrir de nouvelles portes, d'apporter de nouvelles expériences et de mettre du piquant dans la vie. » Ça en vaut la peine, n'est-ce pas? Alors, attaquez-vous aux défis de votre carrière, retroussiez-vous les manches et vous en récolterez les fruits. »



## **Jim Toye**

**Directeur municipal, Ville de Prince Albert (SK)**

« Ma carrière de directeur général a été très gratifiante de nombreuses façons. Si vous avez les quatre qualités que j'ai mentionnées au début, vous détenez les clés de la réussite dans cette profession et vous devriez vous y lancer! »



## **Chris MacPherson**

**Directeur général, Ville de Fredericton (N.-B.)**

« Je dirais simplement que c'est une belle profession. J'aime ma ville et les gens avec qui je travaille et je sais que bien d'autres les aimeraient aussi. C'est très gratifiant et on peut faire une différence réelle dans la vie des gens. »



## **Rhonda Stewart**

**Directrice générale, Ville de Virden (MB)**

« Je dirais que c'est une carrière enrichissante, mais pleine de défis! On ne s'ennuie jamais et les choses changent de jour en jour. Si on vous propose un emploi dans une municipalité, n'hésitez pas, acceptez-le! »



## **Glen Davies**

**Directeur général, Ville de Gravenhurst (ON)**

« Une autre leçon qui a de l'importance est de garder les choses en perspective. Le travail devrait être pris au sérieux, mais sans qu'on se prenne soi-même trop au sérieux. Je veux dire qu'il faut garder un sens de l'humour et la capacité de prendre les choses comme elles viennent. Toute l'organisation, et parfois le conseil, s'attend à avoir quelqu'un de résilient dans les situations difficiles et, pour ça, il faut savoir garder les choses en perspective. »

# Robert Cotterill



**J'ai été directeur général pendant 15 ans et ingénieur principal et directeur des travaux publics dans trois municipalités pendant 18 ans. Ma carrière s'est déroulée dans quatre provinces et deux territoires et, en tout, j'ai travaillé dans cinq municipalités. Pour trois d'entre elles, j'ai assuré les fonctions de directeur général, un défi, sachant que chaque province et municipalité possède sa propre réglementation et fait face à des difficultés particulières.**

***Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?***

Le conseil que je donnerais, c'est de ne pas rester dans la même municipalité ou le même poste pendant plus de trois ou cinq ans. Après trois ou quatre ans, ce sont les mêmes choses qui reviennent, vous n'apprenez rien de nouveau et, finalement, vous faites du sur-place. Évidemment, il est agréable d'être près de la parenté, mais il ne faut pas avoir peur de regarder au-delà des limites de votre région ou de votre province.

Il est important d'apprendre de nouvelles choses chaque jour! Il suffit de prendre le temps de faire un peu de lecture, de suivre des cours ou tout simplement de poser des questions et de chercher à en savoir plus sur les autres disciplines qui existent dans les administrations locales.

***Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?***

C'est probablement la question la plus difficile parce qu'il y en a eu tellement en 33 années de carrière. Quand j'étais ingénieur, j'ai travaillé avec des équipes pour résoudre certains problèmes de génie civil très intéressants et pleins de défis. Plusieurs des solutions que nous avons trouvées ont fait l'objet de publication dans des revues spécialisées... voir son nom et celui de ses collègues publié est vraiment gratifiant!

# Robert Cotterill

J'ai également travaillé avec un directeur général qui était aussi un mentor, toujours prêt à chercher des solutions innovantes pour aider une municipalité aux prises avec des difficultés financières. Ça m'a donné le courage de sortir des sentiers battus et de chercher des partenariats dans des domaines, où, jamais auparavant on avait pensé à envisager de telles initiatives. Dans ma carrière, je suis passé par différentes expériences... la prise de participation dans une petite ligne de chemin de fer de ligne courte, l'achat d'une autre, l'utilisation d'un silo à grain, l'acquisition d'une part d'une compagnie de fibre optique, la possession et l'exploitation d'une marina et le démarrage d'une entreprise de tourisme et de développement économique.

***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administrateur principal? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

J'ai travaillé pour une municipalité qui a connu cinq situations d'urgence en six ans. Nous avons ouvert notre centre des opérations d'urgence cinq fois, surmontant les défis suivants :

- La chute d'une poutre sur un grand pont; le pont a été fermé à la circulation des poids lourds pendant une année, le temps qu'on trouve la cause du problème, qu'on étudie la façon de réparer la fissure et qu'on s'assure que le reste du pont ne subisse rien de semblable.
- Un dérécho (c.-à-d., de puissantes bourrasques accompagnées d'un soudain vent froid) a endommagé des bâtiments et détruit une partie de la forêt urbaine.
- Une tempête de verglas ayant causé une panne de courant urbaine pendant presque deux jours, provoquant d'importantes inondations d'égout.
- Une défaillance de la soupape de l'usine de traitement de l'eau qui a entraîné un ordre d'ébullition de l'eau pour toute la ville pendant cinq semaines.
- Des crues d'orage qui ont menacé un grand parc, ses installations et un pont routier en bois.

Quand j'étais directeur général, j'ai dû me présenter devant les médias pour expliquer les problèmes techniques et dire au public que la ville restait sans danger. Alors que je suis fier de ce que mon équipe a été capable de faire pour assurer la sécurité des citoyens, je regrette d'avoir dû tant aller au front, parler aux médias sans jamais insister pour que le maire tienne un rôle plus actif sur le plan médiatique. Le directeur général ne devrait pas avoir une plus grande visibilité que le conseil et n'est pas non plus censé être le porte-parole de la municipalité, ce qui est le rôle du maire. Quand on fait cela, on est trop sous le feu des projecteurs alors que les résidents veulent entendre leurs représentants élus. Un directeur général doit être là pour répondre aux questions techniques et appuyer le maire.

À titre de dirigeant principal, j'ai eu l'occasion de présenter une initiative appelée les Quatre disciplines de l'exécution (*4 Disciplines of Execution*) à mon organisation. Il existe d'autres méthodes similaires, comme Six Sigma, mais celle que nous avons adoptée a permis à tout le personnel d'unir ses forces dans un même but pendant une année. Notre objectif était de rehausser la viabilité financière en trouvant de nouvelles initiatives pour améliorer la situation financière de la municipalité. Un an plus tard, la municipalité avait pour 2,2 millions de dollars de nouveaux revenus et de réductions de dépenses. L'organisation complète s'était retroussé les manches et avait travaillé main dans la main.

# Robert Cotterill

## *Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administrateur supérieur ou directeur général?*

J'aurais aimé savoir que la vie d'un directeur général pouvait être solitaire. À ce poste, vous n'êtes pas membre du conseil, mais vous en êtes l'unique employé. Vous avez donc une relation étroite avec le conseil sans en faire partie. Vous êtes également un employé, mais un employé de niveau supérieur qui dirige l'administration et qui doit à la fois rester gentil avec les employés sans être un des leurs. Dans la communauté, vous êtes considéré comme un administrateur supérieur, ce qui vous met, vous et votre famille, sous le feu des projecteurs, en tout temps.

Ce qui aurait été bien, aussi, c'est d'avoir quelqu'un, au début de ma carrière, qui m'aurait donné des conseils quand j'en avais besoin et qui m'aurait aidé à comprendre qu'il faut veiller à son équilibre entre vie professionnelle et vie privée, notamment prendre des vacances loin de la municipalité pour recharger ses batteries.

## *D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?*

Le rôle de directeur général ou d'administrateur principal est très gratifiant. Surtout quand vous pouvez travailler avec une équipe d'administrateurs qui s'emploient, tous ensemble, à concrétiser la mission, la vision et les plans stratégiques de la municipalité. C'est très enrichissant de voir une communauté se transformer au fur et à mesure qu'elle se développe. Même si une municipalité ne dresse pas de monuments en l'honneur de ses employés exceptionnels, le fait d'avoir son nom sur une plaque dans un nouvel édifice ou de recevoir un prix du gouverneur général pour ses années de service permet de savoir que son travail est très important.

## *Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?*

Un trop grand nombre de professionnels des administrations locales oublient que la vision et l'orientation stratégique d'une communauté viennent de son conseil. Notre rôle est plutôt de guider et d'orienter sa réflexion et sa pensée, mais, au bout du compte, nous soutenons la direction que donne le conseil à l'administration. Nous agissons sous les ordres du conseil, mais nous lui procurons l'information et les opinions et recommandations nécessaires et, par la suite, nous suivons ses directives.

Cela dit, vous êtes maître de votre carrière et vous devez la prendre en main pour la mener là où elle vous mènera et non pas laisser le hasard décider. Chaque année, prenez un moment de réflexion. Qu'est-ce que vous avez appris? Où voulez-vous être dans les trois ou cinq ans? Ensuite, mettez au point une stratégie pour y arriver. Ne comptez pas sur les autres pour que le succès soit au rendez-vous, occupez-vous de votre propre destin. Parlez à votre employeur pour obtenir des conseils. Si votre municipalité ne fait pas d'évaluations à 360 degrés, faites-la vous-même. Évaluez honnêtement ce que vous avez fait de bien et de mal. Apprenez de vos erreurs et demandez aux autres ce qu'ils en pensent réellement.

Enfin, ayez toujours le numéro de l'avocat (ou avocate) municipal sous la main. Collaborez avec pour trouver des solutions aux problèmes. Il est plus facile d'arranger quelque chose avant que d'espérer qu'il ou qu'elle répare les dégâts une fois que le mal est fait.

# Robert Cotterill

***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra à l'avenir?***

La plupart des administrateurs ont eu une carrière dans un seul secteur, comme les services d'incendie ou de protection, les finances, la planification ou l'ingénierie. Un bon administrateur n'a pas besoin d'avoir travaillé dans un de ces domaines, ou dans tous, mais doit avoir une bonne compréhension de chacun et de savoir quand se tourner vers ces chefs de service pour obtenir des conseils. D'ailleurs, n'hésitez pas à parler à tous ces secteurs des défis auxquels vous êtes confrontés. Une personne capable de résoudre les problèmes ne prend pas de décision à la hâte sans étudier plusieurs solutions avant de décider laquelle recommander et pourquoi.

Un bon administrateur possède de bonnes facultés d'écoute, respecte les autres et leurs opinions, mais est capable d'être décisif quand une décision s'impose.

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

Mon premier conseil serait de vous trouver un mentor, même si vous pensez avoir toutes les connaissances voulues, avec qui échanger des idées.

À l'avenir, les administrateurs devront davantage être des généralistes. La spécialisation dans un domaine sera moins nécessaire. Il faudra qu'ils continuent à apprendre et à réapprendre en raison de l'évolution des technologies et des solutions.

Mon autre conseil serait de chercher qui fait les choses différemment et de manière innovante, d'essayer de savoir pourquoi et de découvrir si cette manière de faire pourrait vous aider à avoir encore plus de succès.

Enfin, qui dit diriger, dit diriger des gens. Dans les différents services ou départements, on peut être tellement concentré sur les préoccupations quotidiennes, qu'on en oublie son personnel. Donc, je vous dirais de prendre un moment chaque jour pour réfléchir à ce que vous pouvez faire en vue d'améliorer la santé de votre organisation. Une saine culture d'entreprise générera un excellent taux de rendement pour vous et vos collègues de la haute direction. Les gens travaillent plus dur et plus intelligemment quand ils aiment la culture de leur milieu de travail.

# Robert Cotterill

## ***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

Pour moi, l'ACAM a toujours représenté une occasion d'établir un bon réseau, de pouvoir parler à des pairs et de découvrir les défis qu'ils rencontrent. Les membres de l'ACAM ne s'intéressent pas à la taille de votre municipalité, ni au nombre de vos employés. Ils vous acceptent comme un des leurs et sont toujours ouverts au partage, aux échanges d'idées. Dans une région isolée, la fonction de directeur général peut être encore plus solitaire. Souvent, on ne peut pas parler aux gens de sa communauté des problèmes auxquels on est confronté. Je vous conseillerais donc de trouver un directeur général avec qui vous vous sentez à l'aise et de voir s'il est possible qu'il soit votre mentor. Moi, je l'ai fait, et depuis, c'est devenu un ami proche à qui je n'hésite pas à parler de choses importantes.

## ***D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?***

Pendant la majeure partie de ma carrière, j'ai placé ma municipalité et mon travail avant ma famille et mes besoins personnels. Maintenant que la fin approche, je constate que j'aurais dû consacrer bien plus de temps à moi-même et à mes proches. Le conseil municipal ne vous remerciera pas de rester là, à travailler de longues heures et à être toujours disponible. En fait, il s'attend tout simplement à ce que vous soyez toujours présent. Considérez le temps passé en famille et à la maison comme quelque chose de précieux à quoi vous tenez comme à la prunelle de vos yeux.

Assurez-vous également d'avoir du temps pour décompresser. Quand on est en bonne santé, une bonne alimentation et de l'exercice doivent être des choix de vie prioritaires.

# Janice Baker



**Je suis entrée au service de la Ville de Mississauga en mai 1999, à titre de commissaire des services généraux et de trésorière; j'ai été promue au poste de directrice générale en 2005. J'ai 29 années d'expérience en administration financière et municipale. Après avoir été directrice des finances et trésorière municipale de la Ville de St. John's, à Terre-Neuve-et-Labrador, je suis devenue commissaire des services généraux, puis commissaire des travaux publics de la Ville d'Oshawa, en Ontario. Auparavant, j'avais travaillé dans le secteur privé.**

**J'ai un baccalauréat spécialisé en commerce de l'Université Memorial de Terre-Neuve-et-Labrador et je suis comptable professionnelle agréée.**

***Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?***

D'abord, vous devez avoir une passion pour diriger et pour édifier une ville. Vous devriez aussi essayer d'acquérir de l'expérience en vous déplaçant au sein d'une organisation ou d'une organisation à une autre. C'est un bon moyen de prouver votre polyvalence et votre facilité d'adaptation. Pendant que vous planifiez votre carrière auprès d'administrations locales, recherchez la profondeur, la largeur et la variété de l'expérience. C'est ce que nous recherchons à Mississauga au moyen d'une méthode de gestion des talents qui nous fait assigner des gens de talent à des projets clés et en détacher à des projets de courte durée qui leur procureront diverses occasions de développement professionnel en plus d'enrichir leur plan de carrière. Si vous voulez progresser en leadership au sein des administrations municipales, vous devez rechercher ces possibilités auprès de votre employeur actuel.

***Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?***

C'est clair qu'être à la tête de la Ville de Mississauga est le point culminant de ma carrière. J'ai eu la possibilité de travailler avec la célèbre mairesse Hazel McCallion et de façonner vraiment la croissance et le développement d'une ville qui a évolué de banlieue à municipalité urbaine. Notre plan stratégique, que le conseil a adopté en 2009, a été un jalon important de ce parcours et un document directeur qui ordonne encore nos priorités.

Je suis aussi très fière, en tant que femme dirigeante, d'avoir été trois fois au Top 100 du WXN (le Réseau des femmes exécutives), dans la catégorie des leaders du secteur public, et d'avoir été intronisée en 2010 au Temple de la renommée du WXN des 100 femmes les plus influentes du Canada. Le domaine de l'administration locale offre aux femmes de belles possibilités d'assumer des rôles de leader. C'est pour ça que c'est tellement spécial pour moi d'être reconnue comme modèle.

# Janice Baker

***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administratrice principale? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

Je dirigeais la Ville de Mississauga depuis à peu près deux ans quand le conseil municipal a ouvert une enquête judiciaire pour déterminer si le maire était en conflit d'intérêts dans un projet de développement. C'était une question très politique qui divisait le conseil. Notre personnel a été appelé à témoigner – une période très stressante pour tout le monde. Ma plus grande source de fierté à la fin de l'enquête, c'est que notre personnel avait agi avec beaucoup de professionnalisme et d'intégrité tout au long du processus d'examen. Le défi pour moi était d'appuyer la volonté du conseil sans prendre parti. Pas facile, mais j'ai réussi à traverser cette tempête qui a duré plus de deux années, en restant impartiale du début à la fin.

***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administratrice supérieure ou directrice générale?***

Pas vraiment. Comme dans tous les emplois, avec le temps et l'expérience, notre perception et la réalité de certaines choses changent inévitablement avec l'expérience et le recul, mais on s'y fait. Par contre, j'ai le goût de vous transmettre le meilleur conseil que j'ai reçu quand j'ai pris la barre de Mississauga. Ma directrice des communications m'a dit : « Janice, tu as beaucoup d'influence sur ce qui se passe. » Ce qu'elle voulait dire, c'est que les gens vont toujours scruter ce que je dis et fais en tant que dirigeante de l'organisation, que je sois mêlée à l'action ou non. C'est un rappel qu'il faut donner l'exemple quand on dirige. Il faut savoir être cohérent et accepter que les gens surveillent vos moindres gestes, paroles et comportements. Ils n'accepteront pas et ne suivront pas ce que vous dites si ce n'est pas conforme à vos agissements et à vos valeurs. Bref, on a beaucoup d'influence sur les gens et le déroulement des choses.

***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

Je pense que la première raison est que le travail est à la fois intéressant et très gratifiant. C'est très varié, divers et extrêmement difficile. Vous rencontrez et vous travaillez avec beaucoup de gens différents, du personnel aux citoyens, aux chefs d'entreprises et dirigeants gouvernementaux.

***Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?***

En plus de la cohérence et de l'intégrité, la communication est aussi la clé dans des postes supérieurs. Le principe à suivre avec les conseils municipaux, c'est « pas de surprise ». Si ce n'est pas de vous et de votre équipe qu'ils apprennent les nouvelles importantes et reçoivent l'information avant que les médias traditionnels ou sociaux s'en emparent, c'est que vous n'avez pas fait votre travail. D'ailleurs, votre personnel doit savoir périodiquement où vous en êtes aussi, pas seulement quand quelque chose tourne mal. Nous avons un plan de communication pour la direction générale qui apporte un flot continu d'information et de mises à jour par courriel, par vidéo et en personne. C'est absolument nécessaire.

Parfois, le travail exige que vous ayez le courage de parler fort, même si ce que vous avez à dire ne sera pas populaire. Mon conseil dans ces situations est de maîtriser les faits, d'approfondir la question pour en cerner tous les aspects et d'être la voix de la raison à la table du conseil. Votre travail est d'informer, d'aviser et d'exprimer votre point de vue, toujours en respectant les différentes opinions.

# Janice Baker

***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?***

Les administrateurs municipaux doivent être des collaborateurs, des influenceurs. Ils doivent faire preuve d'éthique et d'intégrité sans faille et avoir autant le courage que les aptitudes en communication pour dire la vérité aux élus municipaux, au personnel et au public.

Ils doivent favoriser l'innovation et la prise de risques calculés dans leur organisation. Et rendre compte des résultats et établir des relations avec une grande diversité de parties intéressées. Mais aussi – et c'est d'une importance égale – reconnaître le mérite qui revient aux autres et souligner leurs réussites et leurs contributions. Sachez que les dirigeants ne sont pas sur un piédestal, ils sont juchés sur les épaules de gens qui contribuent chaque jour, à leur façon et dans la mesure de leurs moyens, à la réussite de l'organisation.

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

J'adhère aux principes de l'apprentissage permanent. Je crois aussi qu'une expérience variée, une disposition à en faire plus et à accepter des tâches difficiles ou éprouvantes vous constitueront un dossier qui sera le reflet de vos aptitudes en leadership.

J'ai fait partie de beaucoup de conseils d'administration et de comités d'organismes communautaires; j'ai beaucoup aimé faire du bénévolat. Non seulement ça peut vous aider à développement des compétences, mais aussi vous aider à créer un réseau solide dans la communauté.

***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

Tout le monde rencontre des difficultés et a des défis à surmonter. Il est fort probable que quelqu'un d'autre a vécu une expérience semblable et accepterait volontiers d'en faire profiter à quelqu'un d'autre. Être membre de l'ACAM m'a permis de me bâtir un réseau personnel inestimable. L'apprentissage continu et l'accès à l'information sur les meilleures pratiques sont aussi des avantages précieux de l'ACAM.

# Janice Baker

*D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?*

De nos jours, on parle plus d'intégration travail-vie parce que la technologie a l'effet insidieux de s'inviter partout, tout le temps. Et c'est le genre d'emploi non réellement structuré qui peut vous accaparer 24 heures par jour à longueur d'année. Tout le monde a besoin de prévoir à son calendrier du temps de repos et du temps à passer avec sa famille et c'est en quelque sorte un devoir pour un administrateur général. Il faut le faire délibérément, à l'avance et ne laisser que de réelles urgences le remettre en question.

Par exemple, j'ai convenu avec ma maîtresse pour que, du lundi au vendredi, elle pourrait me joindre à n'importe quelle heure et s'attendre à une réponse rapide, mais que les fins de semaine, je préférerais m'en tenir aux questions vraiment importantes et qu'il se pourrait que je ne réponde pas aussi promptement. Ce genre d'entente a pour effet de bien établir les limites et, pour moi, n'a causé aucun problème jusqu'à maintenant.

# Mike Pinsent



Je suis ingénieur de formation et j'ai été engagé à ce titre par la Ville de Grand Falls en 1987. Après avoir dirigé la section des travaux publics et du génie civil pendant une année, le conseil m'a promu au poste de directeur général qui était devenu vacant. En fait, on m'offrait plutôt de cumuler les deux postes, celui que j'occupais auquel s'ajouteraient les fonctions du directeur général. À cette époque, Grand Falls avait une population de 10 000 habitants et vivait des moments difficiles. Comme j'étais jeune et que j'avais les connaissances voulues, j'ai accepté ce poste hybride. Il faut dire que Grand Falls avait aussi des problèmes d'infrastructure auxquels on voulait que je m'attaque.

Cette période a été très intéressante et extrêmement occupée. Notre réseau d'aqueduc desservait 18 000 personnes dans trois communautés et avait désespérément besoin d'une usine de traitement de l'eau. De son côté, le gouvernement provincial insistait pour fusionner Grand Falls et sa voisine Windsor qui comptait 5000 résidents. Dans la colonne des problèmes s'ajoutait celui des ressources humaines : un manque flagrant de personnel qualifié.

Étant donné que j'ai travaillé pour cette municipalité pendant 29 ans, il y a beaucoup de faits saillants et de réalisations dont je suis fier. La plus importante est probablement l'édification de notre structure organisationnelle. En fait, notre municipalité est passée d'employeur de dernier recours à celui d'employeur de choix. La situation de la main-d'œuvre d'aujourd'hui n'a rien de comparable à celle de l'époque. C'est le fruit d'un effort stratégique dont les résultats ont pris plusieurs années à réaliser et à conserver.

La deuxième réalisation qui a fait de moi ce que je suis devenu a été la fusion des deux villes, Grand Falls et Windsor. Regrouper les employés, coordonner les conventions collectives et établir des services cohérents et uniformes s'est révélé une tâche redoutable. Au début, le nouveau conseil était territorial par nature, mais l'équipe administrative cherchait vraiment à donner des services aux villes fusionnées comme si elles ne faisaient qu'une. Nous célébrons maintenant les 25 ans de notre communauté fusionnée.

Bien sûr, des réalisations importantes sont à noter sur le plan de l'infrastructure, par exemple une usine de traitement de l'eau pour les 25 000 personnes servies par notre réseau régional élargi, le traitement des eaux usées à 100 % pour Grand Falls-Windsor, un complexe de loisirs de taille exploité par le YMCA pour le compte de la municipalité ainsi que l'amélioration et le remplacement continu de l'infrastructure.

# Mike Pinsent

**Nos origines remontent à plus de cent ans alors que naissait une petite ville du secteur des pâtes et papiers. L'usine a fermé en 2009, entraînant un grand choc économique. Les défis étaient énormes, mais nous étions un centre régional. Le développement économique et la diversité étaient critiques pour notre durabilité en tant que communauté. Nous avons entrepris de nombreux projets depuis la fermeture de l'usine qui ont donné lieu à une croissance notable. Les nombreuses mises en chantier en sont un indice évident. Nous avons fait preuve de résilience et ç'a été le point culminant de ma carrière et ça l'est encore.**

**En 1992, je me suis investi dans notre association provinciale de gestionnaires professionnels, qui représente les communautés de la région centrale. J'ai passé dix années au conseil, dont les deux dernières à la présidence. Cette expérience a été très enrichissante et m'a donné une bonne compréhension des problèmes qu'affrontent les municipalités très diverses de Terre-Neuve-et-Labrador.**

*Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?*

J'ai constaté qu'une majorité de gens ne sait pas ce que fait un conseil municipal. Les gens savent qu'ils paient un impôt foncier s'ils sont propriétaires et ils connaissent les programmes et services de loisirs, mais c'est quelque chose qu'ils tiennent pour acquis. Si une jeune personne envisage une carrière d'administrateur principal, je lui conseillerais de faire une recherche au sujet de tous les services d'une municipalité. Elle s'apercevra que c'est une organisation complexe où on a besoin d'à peu près tous les métiers et toutes les professions. La question de la diversité et la responsabilité du travail est vaste sur le plan des opérations, de la comptabilité, des parcs et loisirs, du développement économique, de l'urbanisme et du développement communautaire. La seule manière de comprendre ce qu'il y a en jeu est de choisir une communauté, de consulter son site web, de lire les procès-verbaux des réunions du conseil municipal, d'examiner le budget et de parler au directeur général ou à un directeur ou chef de service. Les possibilités ont de quoi surprendre.

*Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?*

La réalisation qui me donne le plus de fierté est le développement de notre main-d'œuvre en une équipe multidisciplinaire qualifiée qui fait un travail exceptionnel au service de nos résidents et de nos entreprises. C'est un genre de réalisation qui se compare à une « maternité ». On n'a qu'à penser à tous les défis que représentent la fusion des villes et la fermeture de l'usine. Il fallait absolument avoir du monde à tous les postes pour veiller à la durabilité et au maintien des services et à la qualité de vie dans des temps aussi difficiles. On entend souvent dire que les employés sont notre plus grande ressource. Mais c'est vrai seulement si on a les bonnes personnes aux bons postes.

# Mike Pinsent

***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administrateur principal? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

Le plus grand défi que j'ai dû affronter dans ma carrière est survenu en 1991 au moment de la fusion de nos deux communautés. Les deux villes avaient une grande disparité de revenus, de services et de leur qualité et d'infrastructure. Il s'agissait de réunir deux équipes syndiquées d'employés, de coordonner deux conventions collectives et de s'occuper de l'équipement insuffisant, pour une communauté de cette taille et c'est sans compter l'information insuffisante au sujet de l'infrastructure souterraine. Et que dire des dédoublements : deux casernes de pompiers, deux hôtels de ville, deux départements des travaux publics...

Et j'ai travaillé pendant au moins trois mois avec deux conseils sortants et le nouveau conseil élu. Le moins qu'on peut dire c'est que traiter en même temps avec eux s'est avéré intéressant, en particulier quand le maire et le maire adjoint de la nouvelle ville fraîchement fusionnée, étaient le maire et le maire adjoint de la plus petite des deux localités.

En y repensant, je ne vois rien que j'aurais fait différemment. On avait un plan bien conçu et on l'a appliqué. La fusion est devenue officielle le 1er janvier 1991 au plus fort de la saison du déneigement. On savait que la fusion serait jugée d'après la qualité du déneigement... on y a mis le paquet, comme on dit. Les félicitations ont fusé de partout dans la ville; je pense que cette initiative a contribué à faire accepter la fusion à l'époque. Depuis ce temps, je peux dire en connaissance de cause qu'on a maintenu un service égal partout.

***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administrateur supérieur ou directeur général?***

Au début de ma carrière, j'intervenais beaucoup aux réunions du conseil pour faire valoir ce que je croyais être la bonne voie à suivre. Parfois, à cause de ça, j'ai eu des désaccords avec les conseillers ou le maire. Il m'a fallu des années avant de me rendre compte que, si vous fournissez la bonne information sur un sujet, on en débattera au mérite. Chaque conseiller a un vote et, en politique municipale, il n'y a pas de discipline de parti à suivre. En général, je constate que le bon sens prend le dessus et que les choses suivent leur cours sans que moi, le DG, j'aie besoin d'intervenir vigoureusement et que, du coup, j'aie l'air de prendre parti. Oui, il y a des combats à mener, mais il faut les choisir judicieusement. C'est quelque chose que j'aurais voulu savoir ou avoir connu, et je fais toujours des recommandations à ce sujet à mes chefs de service.

# Mike Pinsent

## *Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?*

Une carrière de dirigeant de l'administration locale présente de la variété et des défis. La nature même des activités municipales est très diverse. On est probablement la plus grande entreprise de construction dans la plupart des communautés, sauf qu'on a un seul client. On fournit des services dans le domaine des arts et des divertissements, des programmes sportifs, des festivals. On traite l'eau et les eaux usées et on offre une panoplie de services municipaux. On est une entreprise de services publics de taille respectable. En plus de tout ça, il faut entretenir des immeubles et faire du développement économique et du marketing, s'occuper de toutes les tâches comptables et de toutes les activités d'affaires.

Chaque jour s'accompagne d'un nouveau défi et du sentiment du devoir accompli qui en résulte. J'ai commencé à travailler pour la Ville de Grand Falls-Windsor après un temps à l'emploi d'une grande entreprise privée. Je ne pensais pas y rester si longtemps, mais les services publics vous donnent la piqûre. L'administration municipale est proche des gens qu'elle sert. C'est le genre de travail qui a un effet direct et immédiat sur la qualité de vie des gens, ce qui est très satisfaisant et valorisant.

## *Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?*

Une des plus grandes leçons que j'ai apprises est de déléguer des responsabilités et du travail. Donner une autonomie suffisante aux chefs de service et aux gestionnaires dans leur sphère de travail rapporte beaucoup. Ils tendent à se l'approprier, à faire preuve de dévouement et à prendre davantage leurs responsabilités. Si vous engagez les bonnes personnes, donnez-leur de l'autonomie, ça allégera beaucoup votre charge de dirigeant.

Donner à quelqu'un l'autonomie et la responsabilité ne signifie pas absence de communication, mais plutôt absence de microgestion. En fait, la communication est la clé de tout. Une grande partie de ma journée se passe à parler aux chefs de service, aux superviseurs et aux employés. En plus de donner de meilleurs plans, la communication évite bien des erreurs. Certes, il y aura toujours quelque chose qui ne tournera pas rond, mais la communication fera en sorte que ce ne soit pas la norme. Une politique de porte ouverte gruge du temps, mais elle fait partie de la culture de communication.

# Mike Pinsent

***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?***

On attend des administrateurs supérieurs qu'ils soient de bons communicateurs. Tenir le conseil au courant de ce qui se fait et de ce qu'il faut est certainement une aptitude à avoir. La manière de s'y prendre compte énormément pour obtenir l'effet désiré. De nos jours, les conseillers s'inquiètent beaucoup de la perception du public, qui se transmet instantanément par les médias sociaux. Il est nécessaire de fournir une bonne quantité d'information contextuelle qui inclut des éléments de comparaison à l'intérieur de l'organisation et avec d'autres municipalités. La communication avec les employés et les syndicats est aussi essentielle pour établir des cultures de sécurité, de productivité et de conformité aux politiques.

Les administrateurs supérieurs doivent être très organisés étant donné la complexité et les grandes différences entre les départements et initiatives. Pour être efficace, la coordination de vos ressources repose sur l'organisation et la communication.

Tous les administrateurs supérieurs ont leur spécialité personnelle, que ce soit la comptabilité, l'urbanisme ou le génie. Cependant le directeur général et les chefs de service qui réussissent tendent à être des « généralistes » qui connaissent et comprennent toutes les professions et leurs ensembles de compétences. Vous n'avez pas besoin de tout savoir, mais de vous entourer des gens qui sauront vous donner les bonnes réponses. Comme on dit par chez nous, « pourquoi avoir des chiens si vous aboyez vous-même? »

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière?***

L'apprentissage permanent est plus qu'une expression à la mode. Comme je le disais plus tôt, une carrière commence par une profession donnée. Je vous conseillerais de vous immerger dans ce poste de débutant et de profiter de toutes les occasions de formation associée à ce poste. Vous ne progresserez probablement pas si vous ne faites pas honneur à la place que vous occupez. Quel que soit l'emploi, si vous avez un bon sens de l'organisation et de la communication et que vous êtes capable de productivité et d'efficacité, on remarquera votre travail. À mesure que vous acquerez de l'expérience, vous pourrez vous intéresser à d'autres domaines de travail ou d'autres services et mieux collaborer. Suivre des cours et participer à des activités de perfectionnement professionnel ajoutera des cordes à votre arc et vous aidera à avoir des promotions. Selon la taille de l'organisation où vous travaillez, votre formation devrait comporter des choix stratégiques en fonction de la direction où vous voyez les possibilités évoluer.

La plupart des organisations se préoccupent de planifier la relève et favorisent l'avancement du personnel, si possible.

# Mike Pinsent

## ***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

Je travaille dans une municipalité de 15 000 habitants et elle est un centre de service pour environ 60 000 personnes. D'après les normes de la plupart des provinces, Grand Falls-Windsor est une petite communauté, mais, à Terre-Neuve-et-Labrador, c'est la sixième en importance. On nous considère comme des leaders et j'ai consacré du temps à notre association provinciale des administrateurs municipaux pendant dix années, dont les deux dernières à la présidence. Ici, les possibilités de perfectionnement professionnel tendent à se concentrer sur les petites villes, parce que c'est là que les besoins se font sentir.

Pour moi, l'ACAM apporte une possibilité de perfectionnement professionnel, des ressources documentaires et un réseau de pairs que je peux consulter. Je pense que c'est important d'être membre de l'ACAM.

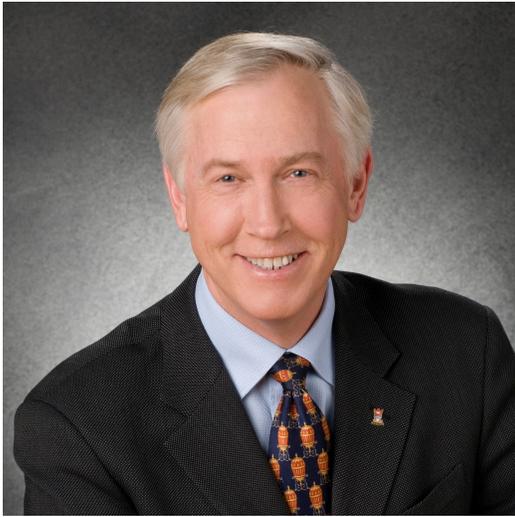
## ***D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?***

Le travail d'administrateur supérieur est très exigeant. Nos conseillers municipaux ont une vie professionnelle et une famille, alors beaucoup de nos réunions commencent à 17 h ou 19 h. Il en résulte de longues journées en semaine. Aux longues heures s'ajoute le stress d'avoir à penser constamment au travail. Ma femme me dit encore, « Je ne te parle plus, tu n'écoutes pas ». Évidemment, elle me parle, mais le message est clair. Le travail peut vous brûler. Quand vous arrivez à mon âge et que vous devez aller aux toilettes la nuit, vous priez pour que le hamster ne se réveille pas, sinon vous ne vous rendormirez pas.

Garder un bon équilibre travail - vie personnelle est difficile, mais essentiel. Vous devez prendre soin de votre santé et être juste envers votre famille. Ça veut dire partir en vacances et faire des activités physiques en famille. Le ski, la raquette, le canot, le camping, la randonnée, le jogging et les voyages. J'ai un poêle à bois à la maison. Mes enfants sont grands, alors ma femme et moi on en profite pour aller au chalet la fin de semaine et je sors ma scie mécanique et je me défoule. D'habitude, j'attaque les arbres morts qui sont tombés et qui sont parfaits pour le chauffage. C'est très physique. Je coupe et ma femme sort le bois avec la motoneige. Puis, on fait un feu et on dîne avant d'aller se promener deux heures en raquettes. De retour, on s'offre un bon souper avec une bouteille de vin. Jamais je ne pense au travail.

C'est tellement important et on peut trouver des moyens de s'évader du travail partout et en toute saison. Il s'agit simplement de se forcer à le faire.

# Duncan Campbell



**J'ai un diplôme en génie civil et un MBA de la Ivey School of Business. Après avoir travaillé pendant 14 ans pour le CN à divers postes de gestion, je suis entré au service de la Ville de Mont-Royal. J'y ai été directeur général et j'ai travaillé pour la Ville de Westmount en plus d'être directeur général adjoint de la Ville de Montréal. Quoique j'aie pris ma retraite officielle en janvier 2015, j'ai aidé la Ville d'Hudson, au Québec, à titre de directeur par intérim jusqu'en septembre, l'année dernière. Actuellement, je suis consultant et instructeur de ski.**

**J'ai eu l'honneur de siéger au conseil d'administration de l'ACAM au début des années 1990 et d'en assurer la présidence en 1995-1996. J'ai aussi présidé le comité organisateur de la conférence 2009 de l'ICMA et aussi le comité de planification de son 100<sup>e</sup> anniversaire, à Charlotte, en Caroline du Nord, en 2014. En 2012, j'ai reçu la Médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth.**

*Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?*

Je leur dirais que la majorité des résidents vont évaluer leur administration d'après la prestation des services de base : l'enlèvement des ordures, le déneigement, la qualité de l'eau, la sécurité publique, etc. Tout le reste est secondaire. Alors il faut veiller à une prestation efficace des services de base avant d'envisager d'autres services et des projets.

La clientèle change. Dans les années 1970 et 1980, il n'y en avait que pour les syndicats, les négociations, les grèves, etc. De nos jours, ce sont les résidents qui exigent de l'attention et qui se font plus insistants dans leurs attentes. L'important est d'écouter les 95 % de la population dont on n'entend pas parler et pas seulement les revendicateurs.

J'ajouterais ceci : « N'oubliez pas que vous êtes responsable de votre personnel autant que vous êtes responsable envers le conseil. Ces deux responsabilités vont de pair. Ne prenez pas la mauvaise habitude de passer la plus grande partie de votre temps à vous occuper du conseil aux dépens de vos employés. Ils s'attendent à ce que vous exerciez du leadership. Votre tenue, votre langage et votre comportement doivent signifier que vous êtes le patron. » Un autre point important est que l'organisation doit être autosuffisante; il faut savoir déléguer. Habilitier les gestionnaires et former les employés à endosser plus de responsabilités.

Surtout, lire les livres de George Cuff!

# Duncan Campbell

## ***Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?***

J'en ai plusieurs :

1) D'un point de vue organisationnel, lors de la tempête de verglas qui a touché l'Est du Canada en 1998, l'équipe de gestion que j'avais développée à la Ville de Mont-Royal a été mise à rude épreuve. Il n'était plus question de suivre des règles et notre capacité de réussir au moyen de l'ingéniosité et de l'action en pleine crise a été étonnante. Il fallait de la discipline, des décisions rapides et des idées nouvelles pour continuer à servir et à protéger nos résidents pendant cette longue situation d'urgence.

2) Du point de vue des projets, ce serait la construction du Centre des loisirs de Westmount pour 40 millions de dollars, de 2011 à 2013. À bien des points de vue, c'était un projet unique qui a été une réussite architecturale et financière et qui a reçu bon nombre de prix depuis son achèvement.

3) La survie de l'ACAM. Au milieu des années 1990, l'Association a connu de graves difficultés, même si les membres et le conseil n'en avaient aucune idée. À mon élection à la présidence, en 1995, j'ai vite constaté que nos finances étaient en ruines, que nous vivions de notre fonds de roulement constitué des cotisations d'un effectif en déclin et que nous devions de l'argent au gouvernement et aux fournisseurs. En fait, nous étions essentiellement en faillite alors que nous prônions la bonne gouvernance au Canada. Nous avons dû congédier le directeur général, déménager les bureaux en les éloignant de la FCM [la Fédération canadienne des municipalités] et faire patienter nos créanciers. Merv Becksted, de la Région d'Ottawa-Carleton, nous a prêté Gabriel Ahad pour une année afin d'aider le conseil à remettre les affaires courantes sur les rails pendant que nous préparions la conférence 1997 de l'ACAM à Ottawa. C'est ce qui nous a permis de sortir de l'endettement. Par la suite, il y a eu une série de changements qui nous a menés à la réussite actuelle, en particulier grâce à l'aide de Paul Stapleton et de la Ville de Fredericton.

## ***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administrateur principal? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

J'en ai eu deux grands défis :

Quel défi pour mes valeurs et mon sens de l'éthique quand j'ai découvert que le maire en poste falsifiait ses rapports de dépenses. La question est devenue très publique et politique. L'autre défi a pris la forme d'une menace à ma réputation, quand j'ai été suspendu injustement par un maire nouvellement élu et que j'ai intenté une poursuite en dommages et intérêts. Il a fallu 5 longues années et l'intervention de la Cour suprême du Canada pour mettre fin à ce supplice personnel, professionnel et financier pour moi et pour ma famille.

Dans les deux cas, aux yeux du public, ma réputation d'équité, d'honnêteté et de professionnalisme a été mise en doute. Je referais exactement ce que j'ai fait pour sauvegarder ma réputation et mes valeurs.

# Duncan Campbell

## ***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administrateur supérieur ou directeur général?***

Le fait d'entreprendre ma carrière municipale avec un MBA m'a préparé (au point de vue des finances, des activités, des ressources humaines) suffisamment pour comprendre les éléments clés de n'importe quelle organisation. N'empêche que les affaires de ce genre d'organisations sont très orientées vers les gens et les processus. Je pense qu'il serait bon d'élargir sa base de connaissances aussitôt que possible en début de carrière en passant du temps aux opérations (travaux publics, incendie, loisirs, etc.) pour savoir ce qui se passe vraiment à l'extérieur de l'hôtel de ville.

## ***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

L'administrateur supérieur est comme le chef de la direction d'une entreprise. Il y a beaucoup de chapeaux à porter et c'est un bon emploi pour mettre ses capacités à l'épreuve. On peut tirer une grande satisfaction d'occuper un poste qui permet d'améliorer la vie de ses concitoyens. Être aux commandes donne la capacité de diriger tous les efforts servant à façonner l'organisation de façon à pouvoir relever les défis et combler les attentes. Le travail ne manque jamais et il y a toujours de l'imprévu, mais, d'un autre côté, c'est étonnant de voir ce qu'on peut retirer de travailler auprès du public. Les gouvernements et les administrations ont besoin de gens compétents, en particulier les administrations locales.

## ***Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?***

Si vous pensez que les affaires marchent rondement, méfiez-vous! La complaisance peut ruiner une vie. Il faut avoir de solides valeurs, à commencer par l'intégrité. Tout compte fait, la seule chose qui a de l'importance c'est l'intégrité. Si vous la perdez, vous êtes fini. Il ne faut pas avoir peur de présenter des solutions fortes au conseil pour qu'il les étudie. Une partie du travail consiste à guider le conseil, à lui faire des recommandations. Elles facilitent les décisions à une époque où les conseils municipaux tendent à opter pour la consultation plutôt que pour l'action. N'oubliez pas que vous travaillez pour toute la communauté, pas seulement pour ceux qui assistent aux séances du conseil, qui ont voté pour le maire ou qui écrivent des lettres à la rédaction des journaux locaux. Vous devez savoir prendre du recul pour veiller à ce que vos actions et vos recommandations soient profitables pour toute la population.

## ***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?***

Les aptitudes les plus importantes sont la capacité de communiquer et de travailler avec les gens. C'est l'aspect qui a toujours été le plus important du travail et qui le restera. Il faut apprendre à parler en public (suivre un cours Dale Carnegie). Étant donné que le travail dans le secteur public est devenu plus public que jamais, il faut être aussi à l'aise avec les médias sociaux qu'avec les médias traditionnels. On ne s'attendra pas à ce que vous ayez toutes les réponses, mais à ce que vous sachiez où les trouver. Il faut autant le sens de l'initiative que le sens de l'humour... et une bonne carapace.

# Duncan Campbell

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

Si vous avez la chance de travailler pour diverses organisations, vous connaîtrez des cultures d'entreprise différentes. Si vous travaillez dans de grandes et de petites communautés, là encore, vous verrez à quel point elles peuvent être différentes. Prenez toutes les occasions possibles d'élargir vos domaines de connaissances. Lisez, assistez à des séminaires et des conférences, visitez d'autres villes pour voir comment ça se passe ailleurs. Soyez curieux et posez des questions sur les raisons de faire les choses de telle manière. N'acceptez jamais pour réponse « Parce que c'est comme ça qu'on a toujours fait... »

***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

C'est très facile de s'embourber dans la gestion courante de l'organisation et d'avoir à peine le temps de respirer. C'est là que l'ACAM prend tout son sens et devient très utile. Vous y trouverez toujours du soutien, quelqu'un pour vous rassurer : ce que vous vivez n'est pas unique; beaucoup d'administrateurs ont des problèmes semblables et oui, il y a des solutions. En plus, l'ACAM vous permet de vous bâtir un réseau et, par l'entremise de son partenariat avec l'ICMA, de voyager dans d'autres provinces et États pour voir ce qui se passe ailleurs. Une aide inestimable. Dans l'ensemble, les membres de l'ACAM sont faciles d'accès, ont une belle ouverture d'esprit et le souci d'aider. Les amitiés que vous liez dureront des années.

***D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?***

D'abord, je m'assurerais d'avoir quelqu'un de solide comme adjointe ou adjoint administratif qui veillera entre autres à tenir mon agenda. C'est bien beau d'avoir un principe de porte ouverte, mais il faut tout de même un portier. Réservez-vous un bloc de temps personnel et respectez-le. Prenez vos vacances et veillez à ce que vos gestionnaires le fassent aussi. Ce travail peut vous accaparer toute la journée, chaque jour de l'année, mais vous ne servirez à rien si vous ne réussissez pas à vous aérer le cerveau. Ayez un intérêt en dehors du travail qui vous permettra de vous évader, idéalement, une activité qui vous gardera en forme. Ces emplois peuvent être durs pour le corps et l'esprit! Ne répondez pas aux courriels après une certaine heure ou la fin de semaine et, encore une fois, veillez à ce que vos employés fassent de même. S'il y a une vraie urgence, quelqu'un vous appellera. Regardez les vidéos de Linda Duxbury, de l'Université Carleton, sur YouTube et écoutez bien ses messages... ça vaut de l'or!

# Gail Stephens



**Tout au long de ma carrière, j'ai occupé de nombreux postes stimulants et passionnants. Entre autres ceux de directrice générale et de directrice municipale pour deux grandes villes, de chef de la direction de la BC Pension Corporation. J'ai aussi été présidente intérimaire, chef de la direction et chef des opérations du Musée canadien pour les droits de la personne. Dans le secteur privé et public, j'ai travaillé en tant que responsable des finances. Au début de ma carrière, j'ai enseigné un peu avant de retourner aux études pour finalement obtenir le titre de CGA en 1990.**

***Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?***

Les services que les administrations locales fournissent ont un impact direct sur la qualité de vie des citoyens. De l'eau potable aux loisirs communautaires, en passant par la planification municipale et le développement de la communauté, sans oublier les services d'urgence tels que la police, le service d'incendie et les services paramédicaux, les gens veulent participer aux décisions qui touchent leur vie. Pour une municipalité, il importe de trouver des façons créatives et significatives de consulter et de mobiliser la communauté. Elle peut alors établir les priorités et l'affectation des ressources, un volet particulièrement important quand la plupart des municipalités sont confrontées au double problème des ressources limitées et de l'augmentation des déficits d'infrastructure.

***Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?***

Winnipeg a fait face à un grave problème d'incendie criminel dans les secteurs défavorisés du centre-ville. Chaque jour, les services paramédicaux et d'incendie recevaient des dizaines d'appels, un sommet historique. L'âge moyen des individus qui allumaient ces incendies était de 12 ans! J'ai alors réuni tous les hauts dirigeants pour voir comment chaque secteur d'intervention pouvait résoudre de façon innovatrice ce qui devenait un problème très sérieux pour le cœur de la ville. Il en a résulté une stratégie multidisciplinaire (conçue et mise en œuvre en quelques jours) englobant de la formation pédagogique sur les dangers du feu, le placardage des portes et fenêtres des propriétés vacantes et la collecte plus fréquente des ordures. On a aussi prolongé les heures d'ouverture des installations récréatives, mis en place une ligne téléphonique spéciale. Les services de police et d'incendie ont collaboré de plus près en plus de faire appel, entre autres, à des groupes de surveillance de quartier. Le problème a été désamorcé en un rien de temps.

# Gail Stephens

***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administratrice principale? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

Un de mes plus grands défis a été de diriger le projet du pont de la rue Johnson, à Victoria. C'était un projet très controversé parce qu'un grand nombre de citoyens voulaient juste qu'on remette le pont en état. Les gens s'opposaient à la construction d'un pont. Les choses étaient également très compliquées parce que le pont devait résister à d'éventuels tremblements de terre, traverser un bras de mer sans nuire à la montaison des poissons en plus de pouvoir basculer pour permettre le passage des bateaux. La construction a fini par coûter très cher pour une ville comme Victoria et sa gestion a été très difficile pour une petite équipe comme la nôtre. En raison des restrictions de financement imposées par le fédéral, les délais étaient extrêmement courts. Si je pouvais revenir en arrière et faire les choses différemment, j'aurais probablement fait participer les résidents dès le début du projet, peu importe les délais; je les aurais informés davantage et j'aurais obtenu leurs commentaires et leur soutien pour les décisions urgentes qui devaient être prises (réfection/reconstruction, pistes cyclables, maintien du lien ferroviaire, conception, etc.).

***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administratrice supérieure ou directrice générale?***

Au fil du temps, j'ai appris à quel point il était important de fixer des attentes très claires avec le conseil pour ce qui est des priorités, des échéances et des résultats attendus. Sans formuler clairement les résultats, les administrateurs courent le risque de changer de priorités et de décevoir le conseil.

***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

À l'échelle de l'administration locale, le fait d'avoir un bon leadership permet de faire une différence dans l'existence de nos concitoyens. Cette expérience nous accompagne pour le reste de nos jours. Je ne vais jamais dans une autre ville sans regarder ses bacs de recyclage, ses lampadaires, ses parcs, ses nouveaux développements, etc., sous un nouveau jour. C'est un travail très stimulant et enrichissant; les journées sont toujours mouvementées et variées. On ne s'ennuie jamais.

***Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?***

- Persévérez. Comme l'a déjà dit Helen Keller : « Soyez de bonne humeur. Ne pensez pas aux échecs d'aujourd'hui, mais aux réussites de demain. Vous vous êtes donné une tâche difficile, mais vous réussirez avec de la persévérance et vous prendrez plaisir à surmonter les obstacles. »
- Apprenez à rire et à propager le rire au travail. Ça détend l'atmosphère et remonte le moral.
- Ne cessez jamais d'apprendre et vous ne vieillirez pas.
- Tissez de bonnes relations avec les gens avec qui vous travaillez. Occupez-vous des autres au-delà de la vie professionnelle.
- Ne promettez pas trop, mais donnez plus. Tenez vos promesses et respectez vos engagements.
- Mesurez et communiquez leurs résultats.
- Passez du temps avec les gens de première ligne et dans la communauté. Vous vous ferez une meilleure idée des enjeux et des défis de la prestation des services municipaux.

# Gail Stephens

***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra à l'avenir?***

Je dirais que les compétences ou aptitudes clés les plus importantes pour les administrateurs supérieurs sont probablement...

- la réflexion visionnaire et stratégique, la créativité, l'innovation;
- la capacité de favoriser le consensus, le soutien et le travail d'équipe;
- d'excellentes aptitudes en communication, y compris la capacité de communiquer des renseignements et des recommandations de qualité au conseil;
- l'intégrité personnelle et la responsabilisation;
- un sérieux parti pris pour la qualité exceptionnelle du service;
- une bonne compréhension des finances et de la gouvernance.

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

Il est important de toujours perfectionner ses compétences et aptitudes en cherchant constamment à avoir des commentaires du conseil et de ses subalternes à propos de ce qui pourrait être amélioré. Les gestionnaires seront constamment évalués en fonction de leur intelligence affective pour voir s'ils peuvent exploiter ces émotions et les appliquer à la pensée créative et à la résolution de problèmes. Le recours au réseautage et au partage des meilleures pratiques permet aux administrateurs d'être toujours au courant des nouvelles tendances et des nouveaux produits. La technologie crée aussi de façons nouvelles et intéressantes de mobiliser la population et le personnel de première ligne.

***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

L'ACAM est une excellente organisation pour le perfectionnement professionnel, le réseautage et l'avancement des intérêts de ses membres. L'adhésion et la participation aux conférences sont très abordables, même pour les petites municipalités. Et justement, je trouve que les conférences sont des occasions exceptionnelles de connaître les points de vue d'orateurs très intéressants, de rencontrer des exposants et d'établir de nouvelles relations avec des collègues. La plupart des discussions de groupe sont pertinentes et utiles et les conférenciers sont une véritable source d'inspiration. Cette organisation nationale qu'est l'ACAM nous donne des occasions formidables de rencontrer des gens de partout au pays, qu'ils viennent de petites ou de grandes municipalités.

# Gail Stephens

*D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?*

Notre travail peut souvent exiger de longues heures, y compris le soir et la fin de semaine. Les gestionnaires sont souvent sur appel sept jours sur sept. Il peut donc être très facile de se brûler les ailes ou de tomber malade. Il est essentiel de trouver l'équilibre pour maintenir un mode de vie sain et rester efficace. Chaque personne a sa façon de se détendre. Moi, j'ai toujours aimé les spas qui encouragent l'exercice, une alimentation saine et donnent des soins de relaxation. J'aime m'échapper une semaine ou deux, laisser mon cellulaire et mon ordinateur pour revenir reposée et prête à relever de nouveaux défis. Je trouve aussi que cuisiner a un effet très relaxant et puis j'adore les longues promenades, un bon livre et le temps passé avec la famille et les amis.

# Jim Toye



**J'ai travaillé pour cinq municipalités différentes de la Saskatchewan, toujours à des postes de haute direction et assumé la présidence de l'UMAAS qui est l'association provinciale des administrateurs municipaux urbains et aussi celle de l'ACAM, notre Association canadienne des administrateurs municipaux. En 2005, on m'a décerné la médaille du centenaire de la Saskatchewan pour ma contribution à l'administration municipale et, en 2013, la médaille du jubilé de diamant de la reine Elizabeth II pour la même raison.**

***Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?***

Je pense qu'un leader qui réussit a quatre qualités principales et ceux qui envisagent une carrière en administration locale devraient se demander s'ils les possèdent ou peuvent les acquérir :

- Honnêteté
- Compétence
- Capacité d'inspirer une équipe
- Capacité de prévoir (avant-gardisme)

***Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?***

Dans une des municipalités où j'ai travaillé, nous avons construit un grand complexe comprenant une salle de 375 places pour les arts de la scène, un centre sportif polyvalent comptant deux terrains de soccer, une patinoire offrant six pistes de curling, plus un centre aquatique doté d'une piscine à vagues, d'un bassin de compétition, de deux glissoires d'eau et d'une rivière tranquille. Un investissement total de 54 millions de dollars. La particularité du projet a été son financement selon un modèle qui nécessitait un apport du fédéral, du provincial, des Premières Nations, des municipalités rurales et urbaines environnantes, des groupes et organisations communautaires ainsi que de clubs philanthropiques et des résidents. Si le modèle de financement avait échoué, le projet aurait échoué. La Ville a pourtant réussi à unir toutes les parties dans un but commun qui a donné une superbe réalisation. Je crois que l'atteinte de ce but est attribuable aux quatre qualités que j'ai mentionnées.

# Jim Toye

***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administrateur principal? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

Après un peu plus d'une année en fonction de directeur municipal, la ville a été confrontée à un grave problème de contamination de l'eau, qui a fait les manchettes assez longtemps. Il n'y a pas eu de pertes de vie, mais l'image de la municipalité en a souffert. Une enquête a eu lieu et les recommandations qui en ont résulté ont été appliquées promptement.

Cette difficulté m'a appris à remettre en cause le statu quo et à veiller à ce que mon personnel comprenne bien les résultats de leurs actions ou inactions dans les processus mis en place par la municipalité.

***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administrateur supérieur ou directeur général?***

Entourez-vous de bons employés.

***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

C'est une carrière très gratifiante et il n'y a pas de limite à la taille de la municipalité pour laquelle vous pouvez travailler.

***Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?***

Il faut comprendre son rôle et éviter de se mêler de l'aspect politique de la fonction de l'employeur. Le conseil municipal adopte des règlements ou arrêtés, des résolutions et des politiques tandis que le directeur général et son équipe s'emploient à les appliquer ou les exécuter.

***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?***

D'après mon expérience, pour réussir comme administrateur principal, il faut être honnête et compétent, avoir un leadership motivateur et une façon de penser et d'agir qui sort des sentiers battus.

# Jim Toye

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

Voici mes recommandations :

- Formez un groupe de collègues, des pairs, avec qui vous pouvez parler des sujets qui vous préoccupent ou échanger les meilleures pratiques que vous avez.
- N'arrêtez jamais d'apprendre; par exemple, la technologie évolue rapidement et vous et votre équipe serez plus efficaces si vous suivez le changement.
- Investissez-vous dans vos associations professionnelles nationales et provinciales.
- Faites du perfectionnement professionnel une priorité.

***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

L'ACAM m'a donné la chance de m'établir un groupe de pairs dans tout le Canada. Elle m'a offert des possibilités de perfectionnement professionnel comprenant la conférence annuelle et les webinaires. L'ACAM c'est aussi l'accès aux documents de position et à une documentation variée qui aide les directeurs généraux. Je tiens aussi à préciser que la conférence nationale de l'ACAM comprend un salon professionnel de premier ordre, des animateurs d'ateliers et des conférenciers de calibre mondial, des possibilités de réseautage et l'occasion de visiter différentes villes d'un bout à l'autre du Canada.

***D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?***

Un des aspects les plus importants de n'importe quelle carrière est de savoir équilibrer son travail et sa vie personnelle. Une carrière à la direction d'une communauté s'accompagne de grandes exigences de temps – longues journées de travail (arriver tôt et rester tard), réunions en soirée et obligation de participer ou d'assister à divers événements, d'aller à des réunions et à des conférences (parfois loin de chez soi pendant plusieurs jours).

Ce qui m'amène à ajouter qu'il est primordial, avant ou après ces activités, de passer du temps avec la famille. Il est aussi important de prendre régulièrement des journées de congé et des vacances. Du temps pour se reposer, se ressourcer, refaire ses forces et passer du temps de qualité avec sa famille et ses amis. Il y a des moments où on se dit que ce sera impossible de prendre congé, mais il faut absolument trouver le moyen de s'accorder du temps en se disant que la vie ne tourne pas uniquement autour du travail.

# Chris MacPherson



**J'ai atteint le jalon des 40 ans au service de cette administration municipale. D'abord comme directeur adjoint des loisirs, puis directeur des services généraux, directeur général adjoint et directeur général, poste que j'occupe depuis environ cinq ans.**

**Du point de vue études et formation, j'ai un grade de premier cycle en récréologie et un autre en affaires, plus une maîtrise ès arts. Je suis ceinture noire de Lean Six Sigma et je suis présentement le programme de formation des directeurs menant au titre d'IAS.A. J'ai aussi participé à toutes sortes de formations des cadres, dont deux à Banff et une à l'Université Harvard.**

**Du point de vue des faits saillants personnels, j'observe l'évolution de notre organisation et la qualité de notre fonctionnement en équipe. J'ai l'impression que nos systèmes de gestion sont bien développés – nous avons vécu une grande restructuration organisationnelle qui nous a aidés à surmonter des obstacles financiers de taille. Je suis fier de nos employés et surtout de les voir se développer et grandir – c'est probablement le fait saillant le plus important pour moi. À mon avis, les prochains leaders sont déjà en place et prêts à succéder au groupe actuel.**

***Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?***

**J'ai toujours été un fervent partisan de l'éducation permanente – un grand nombre des compétences attendues d'un administrateur peuvent s'apprendre. J'encourage aussi les jeunes employés à se trouver des mentors qui peuvent les guider dans leur carrière. Idéalement, au niveau de chef de service ou de gestionnaire principal, quelqu'un qui pourrait leur consacrer une heure par mois pour les suivre et les aider à réussir. J'encouragerais aussi les jeunes à essayer différents emplois dans une organisation municipale, même des emplois qui ne correspondent pas nécessairement à leur domaine d'études. Personnellement, je recommande à tous les jeunes de développer leurs aptitudes en communication – la capacité d'expliquer des sujets ou des situations difficiles est une clé de la réussite.**

# Chris MacPherson

## ***Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?***

Je me dis que c'est un peu anormal d'avoir passé 40 ans dans la même organisation. D'un autre côté, je suis fier de mon engagement envers elle et son personnel. Je peux voir les progrès de la communauté que j'ai contribué à façonner et je ressens une grande fierté quand je vois à quel point notre ville est extraordinaire tout comme sa réputation auprès des citoyens. Je dirais que ma plus grande réalisation est de savoir que j'ai joué un rôle pour faire de cette ville un endroit extraordinaire où vivre.

## ***Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administrateur principal? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?***

Je suis passé par beaucoup de difficultés dans ma carrière. Je n'avais que 23 ans quand je suis devenu directeur adjoint et 38 ans quand je suis devenu directeur, alors que la plupart de mes subalternes étaient plus âgés que moi. Je ne suis pas sûr que je ferais quelque chose différemment. J'ai survécu à ces difficultés en étant humble, en travaillant dur et en traitant tout le monde avec respect. J'aime me salir les mains, et je le fais encore. Gérer en « faisant le tour » est encore une bonne tactique – ça vous permet d'être vu, de rencontrer les employés, de vous intéresser personnellement à leur bien-être, et, de leur côté, ils peuvent voir qu'on tient à eux. J'ai beaucoup appris au fil des années, mais ce que j'aurais voulu apprendre plus tôt dans ma carrière, c'est l'importance à accorder à ses collègues de travail. Maintenant, je le sais; mais dans mes premières années, je n'ai probablement pas assez pris le temps d'apprendre à connaître mon personnel.

## ***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administrateur supérieur ou directeur général?***

J'aurais voulu savoir à quel point ça peut être difficile d'équilibrer les besoins du conseil, du personnel et du public. Quand ces besoins sont en conflit – et ça arrive assez souvent – il faut user de diplomatie pour s'en sortir. J'aurais aussi voulu savoir à quel point il faut être engagé. Ce ne sont pas des emplois du lundi au vendredi. Ce sont des emplois de tous les jours et de tous les instants, mais qui valent chaque minute qu'on y passe. C'est le genre de travail qui donne énormément de satisfaction. L'autre chose à laquelle les gens ne pensent pas souvent, c'est l'isolement que peut ressentir le directeur principal. C'est un poste unique qu'on est seul à occuper. C'est là que l'adhésion à une organisation comme l'ACAM prend tout son sens. Une des premières choses à faire, en fait. On y trouve tout un réseau de collègues qui font le même travail.

## ***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

Je recommanderais une carrière de dirigeant d'une administration locale pour différentes raisons. J'en ai déjà mentionné quelques-unes. C'est très satisfaisant de voir son personnel grandir et se développer, comme ça l'est aussi de voir sa communauté grandir et se développer. C'est un travail qui favorise aussi le développement personnel. On apprend beaucoup et tout le temps. Finalement, c'est un emploi de grande responsabilité et la rémunération est normalement proportionnelle. D'habitude, le salaire est très bon.

# Chris MacPherson

## *Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?*

Les leçons que je pourrais mentionner sont...

- se faire à l'idée d'apprendre toute sa vie;
- tenir en estime les gens avec qui on travaille;
- trouver un ou des mentors qui aideront en cours de route.

## *Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?*

Je crois que les principales compétences et aptitudes requises pour réussir comme administrateur supérieur seraient :

- la perspicacité politique;
- de bonnes compétences en gestion;
- de bonnes aptitudes en communication;
- de l'attention et de l'empathie qui n'empêche quand même pas des décisions difficiles quand il le faut.

## *Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?*

J'ai déjà mentionné pas mal de choses à ce sujet. Entre autres, ce que j'ai mentionné en réponse à la question précédente. J'ajouterais dans mes recommandations à la prochaine génération d'offrir leurs services dans des grands projets, quand l'occasion se présente d'attirer l'attention des dirigeants de l'organisation. Il faut aussi mériter le respect de ses pairs – être serviable, garder une attitude positive et parler en bien de l'organisation et de son leadership.

## *Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?*

Adhérer à l'ACAM donne instantanément un réseau de collègues. La profession de directeur général peut être solitaire – c'est un poste unique dans l'organisation. C'est bon d'avoir l'appui d'un réseau de collègues dans tout le pays. En plus des occasions de réseautage, l'ACAM offre des possibilités de perfectionnement professionnel à sa conférence nationale annuelle. Et c'est sans compter le cyberbulletin qui donne aux membres des nouvelles et de l'information. Ceux et celles qui exercent cette profession devraient tous en être membres.

# Chris MacPherson

*D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?*

La conciliation travail - vie personnelle peut être un peu difficile, mais avec l'expérience, on apprend à mieux gérer son temps. Je vois rarement mon travail comme un emploi, c'est simplement ce que je fais. Ma ville, c'est ma raison d'être, j'en mange! Mais j'aime aussi les congés que je peux me permettre et je m'entraîne chaque jour, peu importe l'heure, dès que mon horaire me le permet. L'exercice aide à protéger ma santé mentale et physique. Tout comme les jours de congé. Et il faut prendre des vacances pour réussir à se détendre complètement.

# Rhonda Stewart



**J'ai commencé ma carrière dans le domaine de la comptabilité. J'ai travaillé dans trois entreprises avant d'entrer au service de la Ville de Virden en 1991, au poste de secrétaire-trésorière adjointe. En 1999, j'étais promue directrice générale.**

***Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?***

Je dirais qu'il faut toujours être prêt à écouter les gens et ce qu'ils ont à dire, que ce soient des contribuables, des membres du conseil ou des employés. En prêtant l'oreille aux contribuables, vous pouvez découvrir l'existence dans votre communauté de problèmes sérieux dont vous n'auriez peut-être jamais entendu parler, sauf dans les médias sociaux! Vous ne pouvez pas toujours résoudre leurs problèmes, mais au moins, en écoutant leurs doléances et en leur expliquant pourquoi les choses sont comme elles sont, vous aiderez à établir une meilleure relation entre l'administration municipale et les citoyens. Votre patron, c'est le conseil, et même si vous n'êtes pas toujours d'accord avec les orientations qu'il donne, il est essentiel de les suivre et de les communiquer au personnel d'une manière positive. Les membres du conseil se mêlent aux gens, ils leur parlent et entendent ce qui se passe. S'ils vous font part de préoccupations au sujet du personnel, des opérations municipales ou d'autres choses, prenez le problème en main et attaquez-vous à ses causes.

Les membres du personnel sont votre atout le plus précieux. Écoutez leurs inquiétudes et leurs idées au sujet des opérations de la municipalité, c'est essentiel. En les faisant participer aux discussions et aux recommandations qui vont être présentées au conseil, ils auront un sentiment d'appartenance. Ils se sentiront fiers de leur travail et de pouvoir l'accomplir de la manière la plus efficace et économique possible. Si vous n'avez pas de bonnes relations avec les membres du personnel et qu'ils ne se sentent pas réellement intégrés, ni bien formés pour accomplir leurs fonctions, vous aurez toujours des difficultés à remplir votre rôle d'administrateur principal.

# Rhonda Stewart

## *Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?*

Voilà une question difficile! Dans une municipalité comme la nôtre, il n'est pas facile de conserver le personnel clé parce que nous sommes souvent perçus comme un « tremplin » dans une carrière. Ce que j'ai réussi à accomplir, c'est de maintenir le fonctionnement de la municipalité et d'aller de l'avant sans avoir nécessairement ces personnes clés à mes côtés. J'ai dû apprendre beaucoup plus de choses sur les loisirs et les égouts qu'en savent la plupart des dirigeants et mettre la main à la pâte jusqu'à ce que les postes soient comblés. Nous avons mené à bien quelques grands projets dans notre communauté malgré le manque de personnel. Je ne sais pas si c'est la réponse que vous recherchez!

## *Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administratrice principale? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?*

Il est certain qu'au début de ma carrière, le fait d'être une femme m'a mis des bâtons dans les roues. Cependant, je trouve que les conseils municipaux ont évolué et modifié leurs dispositions envers les femmes et les questions d'égalité salariale et de formation. Selon moi, le plus grand défi consiste à faire face à la constante évolution des médias sociaux et savoir comment réagir à la négativité qu'ils peuvent causer. Les médias sociaux peuvent être utilisés de bien bonnes façons et s'avérer très précieux, mais ils peuvent également causer bien des problèmes, surtout dans une petite communauté où le personnel connaît les gens qui font des commentaires négatifs sur tel sujet ou tel service municipal. Il est arrivé qu'à cause des médias sociaux, des membres du personnel aient le moral à plat, perdent confiance en eux et ne ressentent plus la fierté que leur procurait leur travail. Cela peut être décourageant parce que, en général, les gens veulent faire de leur mieux et être fiers de leur travail pour la municipalité où ils vivent et élèvent leur famille. La Ville et moi-même ne baissons pas les bras et comptons trouver un moyen de régler cette question. Je crois avoir une longueur d'avance sur les médias et le public en communiquant avec eux dès qu'on a connaissance d'un problème, au lieu de réagir à la presse négative ou aux commentaires désobligeants. Bref, c'est une façon de traiter le problème des médias sociaux, mais, évidemment, ça ne l'éliminera pas. Une autre bonne pratique consiste à publier régulièrement des communiqués de presse ou des communications pour informer le public sur ce qui se passe dans la municipalité, qu'il s'agisse de bonnes ou de mauvaises nouvelles. Ce travail peut être difficile dans les petits bureaux municipaux où l'effectif est réduit et la charge de travail, grande.

## *Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir directrice générale?*

Quand j'ai commencé en tant que directrice générale, j'avais une solide expérience en comptabilité et en finances, des compétences qui me paraissaient essentielles pour réussir. Je me suis vite rendu compte que la gestion des ressources humaines, en particulier dans une petite communauté, est un aspect que j'aurais dû mieux approfondir et maîtriser. D'ailleurs, je ne m'étais pas rendu compte que, dans une petite place, un dirigeant a plusieurs rôles à jouer, surtout quand il y a un ou plusieurs postes vacants au niveau des chefs de service comme les finances, la planification, les ressources humaines, les égouts et l'eau, le cimetière, etc.

# Rhonda Stewart

## ***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

C'est une carrière qui peut être très enrichissante, car on est proche des citoyens. Travailler avec le conseil et le personnel permet de faire partie d'une organisation qui peut apporter des changements positifs et des améliorations à la communauté.

## ***Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?***

Ne pas prendre les choses personnellement. Aussi difficile que cela puisse être parfois, il est important de faire son travail selon les directives du conseil, même quand c'est quelque chose qui dérange beaucoup le public et que votre personnel et vous finissez par subir des critiques. Malheureusement, la plupart des gens ne réalisent pas que les administrateurs supérieurs suivent les directives du conseil. Nous sommes donc les cibles des critiques des médias et des contribuables. Le conseil est le législateur; le personnel ne fait qu'appliquer la loi. Une autre leçon que j'ai apprise est d'avoir une bonne stratégie de communication qui fait passer l'information à l'ensemble des citoyens. Quoi qu'il en soit, vous devez accepter le fait que vous ne réussirez jamais à satisfaire tout le monde. Pour quelqu'un comme moi, c'est une lutte de tous les instants!

## ***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?***

Dans les petites communautés, il faut connaître non seulement la gestion, mais aussi les finances, la planification et la gestion des ressources humaines. Il faut avoir de l'organisation et réagir positivement aux situations d'urgence. Vous devez pouvoir mener plusieurs tâches de front et savoir fixer des priorités au fur et à mesure parce qu'elles peuvent changer de jour en jour, selon ce qui arrive.

## ***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

Il ne faut surtout pas délaissier les activités de perfectionnement professionnel. Le monde municipal étant en constante évolution, de même que la législation ou la réglementation, il est essentiel de se tenir au courant des changements pour travailler efficacement. Profitez de toutes les occasions de perfectionnement professionnel offertes par vos associations, mais ne négligez pas non plus la lecture de publications et de livres sur le monde municipal, comme *Municipal World*.

## ***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

L'ACAM offre d'excellentes possibilités de perfectionnement professionnel, tout en donnant l'occasion d'échanger avec des administrateurs supérieurs de partout au pays. Cette association donne aussi l'occasion de rencontrer des fournisseurs que vous n'auriez peut-être jamais connus autrement. Ils peuvent fournir des services nécessaires à votre municipalité, parfois à moindre coût, ou trouver des solutions de rechange à la façon dont vous assurez vos services.

# Rhonda Stewart

*D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?*

Soyez prêt à passer le temps nécessaire au bureau pour faire votre travail correctement, mais n'oubliez pas votre famille. Votre famille sera là, auprès de vous, longtemps après que vous aurez pris votre retraite, à condition que vous ayez passé du temps avec elle, surtout pour des événements spéciaux. Parfois, les choses peuvent être très difficiles et il peut sembler plus facile de dire à vos proches que vous ne pouvez pas vous engager, mais en jonglant avec votre horaire, en déterminant un ordre de priorité et en acceptant de passer plus de temps au bureau à certains moments, vous pouvez participer aux événements familiaux. Ne mettez jamais la famille de côté. Quand mon père était encore en vie, il habitait à un peu plus d'une heure de chez moi. Au bureau, j'avais une règle : si mon père vient, interrompez-moi, peu importe ce que je suis en train de faire! Le personnel s'assurait toujours que je sois informée de son arrivée et cela le rendait tellement fier! Dans ces cas-là, je prenais une longue pause-café ou je prolongeais l'heure de dîner pour être avec lui. Maintenant qu'il est parti, quand j'y repense, je me dis que c'étaient les meilleurs moments. Personne ne peut me les reprendre!

# Glen Davies



Ma carrière dans le monde municipal s'étend maintenant sur plus de 40 ans. J'ai commencé à travailler en première ligne dès ma sortie de l'université sans vraiment comprendre la place occupée par les municipalités dans notre univers – c'était un emploi où je trouvais vaguement ce que je voulais faire. Savoir dès le début le genre de choses qui captaient mon intérêt et mon attention m'a aidé à tracer ma voie. J'ai vite appris que les organisations sont imparfaites et qu'elles offrent la possibilité de façonner leur apparence et leur fonctionnement, même à partir d'un poste en première ligne. La volonté de faire un travail qui aurait plus d'impact dans tout le système m'a dirigé vers des études supérieures qui m'ont mené à des rôles de supervision en dedans de six ans.

Mes débuts ont concrétisé mon amour du changement organisationnel et mon désir de trouver des possibilités en acceptant de déménager. Ces premiers changements m'ont mis en présence de plusieurs mentors importants. C'est toujours important de s'accorder avec des superviseurs disposés à vous former et à vous guider. C'est crucial pour l'avancement de votre carrière d'avoir un mentor prêt à vous transmettre des connaissances et à vous donner l'exemple par un comportement qui éclaire votre notion « de ce qui est possible ». Pendant les 13 années passées au service de mon deuxième employeur, j'ai occupé sept emplois différents qui m'ont offert une pléiade de nouvelles possibilités de développement et d'apprentissage de ce que font les municipalités et de l'influence qu'elles ont sur la vie des gens.

Après 18 ans dans le domaine municipal, j'ai eu la possibilité d'ajouter des cordes à mon arc à mesure que je montais dans la proverbiale chaîne. Ce mouvement hiérarchique de responsabilités et de pouvoirs croissants a aidé à élargir ma connaissance du fonctionnement. À cette époque, je me suis aperçu que certaines des possibilités de croissance les plus importantes sont précédées par des moments d'échec ou de déception.

Souvent, ces échecs ou déceptions m'ont imposé de faire le point, de réfléchir à leur signification dans mon cheminement et à ce que j'en ferais. Parfois, le plan qui en ressortait consistait en un glissement parallèle vers un nouvel employeur pour me donner une nouvelle possibilité, armé des leçons tirées des erreurs ou des manquements du passé. Dans un de ces nouveaux contextes, j'ai profité de nouvelles possibilités et perspectives pour relancer ma carrière vers le haut et chercher à diversifier et à élargir encore plus mes responsabilités. Comme j'ai eu l'aide du mentor et du patron qu'il me fallait, j'ai pu progresser vers de nouveaux rôles et être encouragé à explorer mes aptitudes croissantes en toute confiance.

# Glen Davies

La première possibilité que j'ai eue de découvrir si le rôle d'administrateur principal me convenait s'est présentée lors du départ du directeur général de la municipalité où je travaillais. J'ai accepté de le remplacer par intérim et la situation a fait en sorte que cette affectation a duré une année. C'est ainsi que j'ai eu la possibilité de voir si ce travail me convenait vraiment. L'expérience m'a fait comprendre que je voulais assumer ce rôle en permanence. Comme c'est souvent le cas, la recherche d'un poste permanent de directeur général a nécessité un autre déménagement, et, dans mon cas, dans une autre province.

Un détour m'a alors amené à travailler dans le secteur privé pendant environ quatre ans et j'y ai trouvé une nouvelle perspective sur l'art de diriger une municipalité. J'ai donc été ramené vers un rôle de DG dans encore une autre province et dans une ville plus grande et très différente. Après une étape de dix années de changement et d'amélioration, j'ai choisi de me rapprocher de ma famille et de mes racines en continuant néanmoins à m'occuper d'affaires municipales à titre de directeur général.

*Quels sont les conseils de base que vous jugez les plus importants pour la jeune génération qui songe à une carrière de dirigeant de l'administration locale?*

Je dirais qu'il y a beaucoup de choses à penser et j'en ai déjà mentionné quelques-unes. Entre autres, il faut considérer l'importance de cette « noble vocation ». Faire partie de la fonction publique et donner des services à la communauté à n'importe quel titre est une considération importante – on contribue au bien public. Mais c'est encore plus important d'y penser du point de vue de la personne qui dirige – pouvoir influencer tous les aspects de la municipalité.

Une autre chose à garder à l'esprit, c'est qu'il y a des voies moins évidentes qui peuvent vous mener au poste d'administrateur principal – c'est rare que la voie est toute tracée d'un poste de première ligne à la fonction la plus élevée de la municipalité. Passer d'un département ou service à un autre et acquérir une compréhension élargie du fonctionnement peut être une partie importante de la préparation au poste le plus élevé. Dans le même sens, il peut aussi y avoir des avantages de quitter complètement la municipalité pour aller dans une autre ou travailler dans un secteur complètement différent là encore, pour élargir son expérience de travail et de vie.

Et finalement, en tant qu'employé municipal qui aspire au rôle d'administrateur principal, il faut être bien au fait de la particularité d'un milieu de travail et d'un poste tellement près du monde de la politique. C'est une autre paire de manches, et les contingences représentées par le fait d'avoir des politiciens comme patrons est un aspect crucial à envisager avant même de considérer le rôle administratif supérieur. À ce point de vue, il est essentiel de comprendre que c'est le conseil qui décide. Peu importe les connaissances techniques et les compétences de la bureaucratie, c'est le conseil qui a le dernier mot (dans la plupart des cas) et il faut le comprendre et le respecter, pas seulement le tolérer.

# Glen Davies

## *Quand vous repensez à votre carrière, quelle est la réalisation qui vous donne le plus de fierté?*

Rétablir les ponts entre le conseil et l'administration est un domaine où j'ai connu un certain succès au fil des années. Quant aux échecs, et il y en a eu en cours de route, je crois qu'ils m'ont aidé, à mettre l'accent sur l'ouverture, la transparence, le respect et la volonté d'entreprendre un dialogue constructif pour, soit améliorer soit créer des relations professionnelles fortes entre le conseil et l'administration.

Plus récemment, une réalisation très importante a pris forme quand je travaillais à la Ville de Régina. Quelques années après le début de mon mandat, nous devons jongler avec des projets en concurrence, la construction d'une nouvelle usine de traitement des eaux usées et celle d'un nouveau stade de football. Les deux étaient plus gros que tout ce que la Ville avait entrepris dans son histoire, et elle tenait à les faire en même temps. Comme ils étaient très grands et très complexes, selon les proportions de Régina, ils exigeaient que l'organisation adopte une manière pondérée et délibérée de les gérer pour en assurer la réussite. Ma résolution d'y parvenir, avec l'appui du conseil, a permis à l'organisation d'établir une structure pour concentrer la responsabilité, investir une quantité appropriée de ressources dans la préparation et la gestion continue et de choisir les processus favorables à l'atteinte des résultats escomptés. Il me revient une partie du mérite d'avoir veillé à l'encadrement qu'il fallait, à ce que les bonnes personnes soient au bon endroit pour que la bonne dose d'attention et d'intérêt soit appliquée pour qu'aucune distraction en cours de projet ne nuise à la réalisation des projets.

Un troisième accomplissement, que j'ai repris en connaissance de cause au fil des années, a été le recrutement et le perfectionnement réussis du personnel. La réussite d'un leader est attribuable en grande partie à la qualité des gens dont il s'entoure. J'ai pris un soin particulier à engager les meilleures personnes possible et au choix des meilleurs moyens pour leur permettre de mieux performer. Plus récemment, je me suis donné la mission personnelle de voir au développement du personnel. Trouver et former de plus jeunes employés qui profiteraient d'un mentorat consciencieux a été la façon dont j'ai pu, depuis quelques années, rendre à la communauté le bien que j'avais reçu de mes mentors.

## *Quel est le plus grand défi que vous avez dû affronter pendant votre carrière d'administrateur principal? Quand vous y repensez, feriez-vous quelque chose différemment?*

Les plus grands défis que j'ai connus en tant qu'administrateur principal se sont présentés quand la force de mes convictions a été mise à l'épreuve sur le plan des valeurs. Dans certains cas, j'ai dû me demander si je devais continuer à agir selon mes valeurs face à certaines difficultés, en particulier dans un contexte politique complexe. J'ai choisi d'être sincère envers les détenteurs du pouvoir et de donner des conseils qui allaient à l'encontre des vœux du public; j'ai même carrément refusé d'agir devant des choix contraires à l'éthique et aux politiques. Il y a eu des grands conflits et des petits, mais j'ai dû affronter l'impression et la réalité que le fait de maintenir le cap pourrait nuire à ma relation avec mon « patron » et que les conséquences pourraient aller du ressentiment à la perte de salaire, à la mise à l'écart et même jusqu'au congédiement. C'était tentant de céder ou de « laisser passer celle-là » ou de trouver n'importe quelle justification qui convient aux circonstances, vu que personne ne veut décevoir son employeur ou être à couteaux tirés avec lui jour après jour.

# Glen Davies

Je crois que, pendant ma carrière, lorsque des considérations éthiques ou juridiques étaient en cause, la décision de respecter mes valeurs et de continuer à croire à ce qui est juste a toujours été la bonne, plutôt que de choisir ce qui est pratique ou plus facile. D'habitude, j'en ressentais de l'anxiété et, parfois, des conséquences très négatives en ont résulté, mais c'était toujours quelque chose que je croyais juste en mon âme et conscience. Je n'aurais pas réagi différemment à ces décisions, et quiconque veut devenir directeur général doit sérieusement envisager cet aspect.

## ***Est-ce qu'il y a quelque chose que vous auriez voulu savoir avant de devenir administrateur supérieur ou directeur général?***

J'aurais aimé savoir à quel point c'est difficile de gérer efficacement la sorte de zone grise qui sépare le côté administratif du côté politique. Il s'est écrit bien des choses sur la nécessité de séparer le politique et l'administratif, et c'est la base de nos structures démocratiques au Canada. Par contre, la théorie ne traite pas beaucoup du besoin de naviguer dans la zone grise et de la traverser. Passer du temps à comprendre les perspectives des élus, leur expliquer les obligations administratives, tenter d'équilibrer la perspective politique et les perspectives techniques sans porter atteinte à l'indépendance et à l'importance de chacune, voilà une tâche qui revient souvent au directeur général. C'est souvent noir ou blanc, mais certaines choses exigent que le DG fasse des allers-retours entre le politique et l'administratif pour trouver des compromis et des solutions mixtes où le politique et l'administratif continuent à avoir du sens. C'est un travail équivoque où le directeur général peut avoir l'air de nuire ou de se vendre, mais c'est nécessaire. Il serait naïf de croire que tout l'appareil municipal tournera bien sans qu'on fasse quelques « réglages » de temps à autre, mais il n'existe pas de mode d'emploi pour ce genre de mécanisme. Pour que ça marche, l'intuition, la perspicacité politique et le gros bon sens sont nécessaires.

## ***D'après vous, pourquoi devrait-on envisager une carrière de dirigeant d'une administration locale?***

C'est une vocation. C'est être appelé à œuvrer pour le bien commun, à rendre la communauté meilleure et à apporter quelque chose à la qualité de vie de ses habitants. Ce n'est pas pour tout le monde, mais pouvoir diriger une organisation municipale et ainsi avoir une grande influence directe sur la qualité de vie des gens est une motivation puissante pour bon nombre d'entre nous.

En vieillissant et en passant plus de temps à un poste de ce genre, il est aussi possible de servir de mentor pour le personnel plus jeune de l'organisation et de le guider dans sa croissance. Être dans le fauteuil du DG le rend possible et je prétends même que c'est nécessaire pour un leader.

## ***Quelles sont les plus importantes leçons apprises que vous voulez mentionner?***

Dans une carrière, il y a beaucoup de leçons à apprendre quand on s'arrête aux erreurs qu'on commet! Sérieusement, j'ai beaucoup appris de mon rôle de directeur général.

# Glen Davies

Entre autres, respecter le rôle du conseil dans son ensemble et les membres qui le composent. J'ai vu trop d'administrateurs principaux se conduire comme s'ils étaient les seuls à connaître la bonne réponse et traiter leurs maîtres politiques avec mépris. La décision finale revient au conseil et, si elle est éthique ou légale, la décision politique prise par une majorité du conseil donne l'orientation que l'administration devrait suivre. Et son application doit se faire sans porter de jugement et sans dérision. C'est très utile pour entretenir une relation de travail basée sur la confiance entre le directeur général et le conseil.

En parlant de bonne relation de travail, j'ajouterais que la franchise et la transparence sont une leçon très importante que j'ai apprise. Si l'autorité finale de prendre des décisions stratégiques et politiques revient au conseil, il faut d'abord qu'il ait reçu l'information et l'analyse la plus précise et transparente possible. Cacher des faits ou patiner, essayer d'être trop politique ou donner une réponse minimale à une question ne crée pas de relation de confiance entre le conseil et l'administration. En fait, ça incite les membres du conseil à douter des opinions et recommandations qui leur sont transmises ou à s'enfoncer dans « l'administrativité » de façon qu'on pourrait qualifier de malsaine.

***Selon vous, quelles sont les compétences ou aptitudes clés que les administrateurs supérieurs doivent avoir maintenant ou qu'il leur faudra dans l'avenir?***

Je me rappelle avoir déjà entendu la vénérable mairesse Hazel McCallion parler, dans une conférence, de ce qu'un maire recherche chez son administrateur principal. Ses commentaires plutôt badins ont été qu'il devait « pouvoir marcher sur l'eau ». L'évidence de l'exagération avait tout de même du sens, parce qu'un DG a besoin de toute une gamme d'habiletés, de connaissances et d'aptitudes pour survivre et réussir.

Le bon directeur municipal doit avoir à la fois d'excellentes aptitudes en leadership et de fortes habiletés de gestionnaire. Le DG n'a pas besoin d'être un expert en tout du point de vue de la gestion, pas même dans une discipline en particulier. Mais il doit en savoir assez sur les sujets clés pour superviser comme il faut et poser les bonnes questions. En même temps, le bon directeur municipal doit être un excellent leader.

***Sur quoi la prochaine génération d'administrateurs supérieurs devrait-elle se concentrer si elle veut continuer à progresser et à évoluer dans sa carrière, comme le perfectionnement professionnel, d'autres possibilités de carrière, l'apprentissage continu, etc.?***

La capacité d'apprendre tout le temps est nécessaire. Le monde change, et de plus en plus vite, donc la capacité de suivre le rythme exige qu'une personne soit disposée à apprendre. Apprendre de nouvelles habiletés, des connaissances techniques, toujours être ouvert à une perspective nouvelle ou différente. Dès que quelqu'un croit tout savoir et avoir tout ce dont il a besoin, c'est le début de la fin du point de vue de l'avancement professionnel.

# Glen Davies

Trouvez un bon mentor! Ce dont je suis le plus fier, dans la mesure où je l'ai fait, c'est d'avoir essayé de faire profiter les plus jeunes, ceux qui sont en développement, des avantages de l'âge et de l'expérience pour enrichir leur parcours professionnel. J'ai eu la chance d'avoir des mentors qui m'ont beaucoup apporté à des moments critiques de ma carrière, ma croissance et mon développement en ont profité. Pendant que je progressais, j'ai moi-même tenté d'aider les autres en transmettant ce que j'ai reçu.

## ***Pourquoi pensez-vous qu'il est important d'être membre de l'ACAM et quels sont les avantages que l'ACAM vous a apportés?***

L'avantage le plus important que j'ai retiré de mon appartenance à l'ACAM a été le réseautage. Le poste de DG est solitaire une bonne partie du temps et c'est salutaire de trouver un endroit où on peut parler des expériences communes, poser des questions sur les solutions et seulement parler de l'expérience vécue au travail en sachant que les autres comprennent. Un mentor que j'ai eu au milieu de ma carrière m'avait « prévenu » que devenir DG n'est pas seulement comme devenir un chef de département plus important. Une partie de ce qu'il voulait dire, c'est qu'il n'y a pas de pair dans l'organisation à qui on peut communiquer ses expériences ou demander des conseils. L'ACAM peut offrir ça par son réseau d'administrateurs.

## ***D'après votre expérience, quels conseils donneriez-vous au sujet de la conciliation travail - vie personnelle? Voudriez-vous nous donner des exemples particuliers?***

C'est un sujet très personnel, parce que ce qui constitue un bon équilibre travail-vie personnelle pour une personne peut ne pas convenir à une autre. Et c'est une autre chose qui change avec le temps. Par exemple, les besoins en ce sens peuvent être différents quand on a deux jeunes enfants à la maison par rapport à la situation quand ils sont devenus autonomes. En premier lieu, il faut comprendre qu'il est difficile de définir un équilibre approprié entre le travail et la vie personnelle. C'est quelque chose à savoir et à gérer, qu'on soit un dirigeant ou non. De là, il faut pouvoir définir ses besoins particuliers dans le contexte de ses obligations professionnelles. Le savoir est une chose et le faire en est une autre et la réussite en ce sens varie d'une personne à l'autre. Une chose importante dont il faut tenir compte, c'est qu'il est crucial de faire comprendre vos attentes à votre employeur et de « négocier » un compromis qui conviendra aux parties prenantes. Sans cette conversation et cette entente, il se pourrait que votre employeur trouve que la façon dont vous équilibrez votre travail et votre vie personnelle ne convient pas à votre maintien en poste.

Dans une fonction de direction générale, il n'est pas réaliste non plus de penser qu'une certaine souplesse n'est pas nécessaire ni justifiée, de votre point de vue. Un maire respectueux s'adaptera, mais la nature du travail municipal, en particulier l'interaction avec les membres du conseil, fera en sorte que la notion d'équilibre travail - vie personnelle ne soit pas immuable. Le bon côté cependant, c'est que, avec l'appui d'un maire respectueux, vous pourrez profiter de cette souplesse pour aménager des possibilités de pause ou de congés. En fait, j'ai déjà travaillé pour un conseil municipal qui pensait que ça faisait partie du travail d'avoir du temps « pour sentir les roses ».



**Association canadienne des administrateurs municipaux**  
**397 rue Queen**  
**BP 128, succursale A**  
**Fredericton, N.-B.**  
**Canada**  
**E3B 4Y2**  
**Twitter: @camalink**  
**[www.facebook.com/CAMALink](http://www.facebook.com/CAMALink)**