



# ***ASSOCIATION CANADIENNE DES ADMINISTRATEURS MUNICIPAUX***

***INFLUENTE. INSPIRANTE. DEVENEZ MEMBRE!***



***PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021 - RÉVISÉ EN JANVIER 2019***

***RÉSUMÉ***



## PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021 DE L'ACAM

### NOTRE VISION

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

### NOTRE MISSION

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

### NOTRE BUT

Perfectionnement professionnel	Réseautage et partenariats	Mobilisation des membres et soutien	Leadership résilient
Procurer aux membres les tendances, outils et pratiques exemplaires en gestion municipale et les transmettre par des moyens de pointe et des activités de perfectionnement professionnel.	Créer de solides relations stratégiques.  L'ACAM est reconnue à l'échelle nationale comme une source de spécialistes en administration municipale à consulter	Fournir des occasions de réseautage pour mobiliser les membres et favoriser les échanges.  Attirer de nouveaux membres en veillant à retenir les autres; mobiliser les membres de toutes les municipalités, grandes, petites ou éloignées en mettant l'accent sur l'équilibre et la diversité.	Démontrer notre intention d'assurer la réussite de la profession.  Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

## *LES TENDANCES ÉMERGENTES*

Les tendances suivantes amèneront une période d'innovation et de transformation qui fera de la gouvernance locale un milieu de travail encore plus passionnant et plus attentif que jamais aux besoins des commettants. Au cours des cinq prochaines années, les cadres supérieurs et les élus municipaux devraient donc s'attendre à travailler dans un contexte de changement radical et permanent qui s'accélérera 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 la gouvernance locale et prêts à adhérer au changement.

L'ACAM a examiné le rapport sur les préoccupations des DG du Canada [CAO Report: A candid look at the issues on the minds of Canada's CAOs](#) préparé par StrategyCorp en juin 2018?? et auquel ont participé certains de nos membres. Nous avons jugé que les grandes tendances suivantes étaient pertinentes pour notre association.

### **L'ÉTAU FINANCIER SE RESSERRE**

Quoique les responsabilités des municipalités puissent varier d'une province ou d'un territoire à l'autre, les préoccupations pour la situation financière municipale restent en tête de ce qui tourmente les directeurs généraux. Les sources de revenu qui s'offrent aux administrations locales sont encore étroites et souvent insuffisantes pour répondre aux défis des demandes de service persistantes et à l'entretien, à l'agrandissement et à la modernisation de l'infrastructure, qu'elle soit nouvelle ou existante. Cette disproportion entre les ressources financières et les obligations de prestation de service ne peut que prendre de l'ampleur à mesure que les sources traditionnelles de revenu, par exemple la taxe d'affaires et les droits des permis, sont érodées par la nouvelle économie.

### **LA « CHASSE AU TALENT »**

Les directeurs généraux perçoivent la nature de leur fonction différemment, de gestionnaire général à leader communautaire. Mais tous reconnaissent que le travail de directeur général ne devient pas plus facile. Le recrutement de talent en gouvernance municipale exige une sélection réfléchie, mais de plus en plus, il nécessite qu'on cultive et mette en valeur l'importance et le rayonnement de la gestion municipale professionnelle, tant pour les directeurs généraux que les chefs de service.

### **RESTRUCTURATION MUNICIPALE – LE SUJET COLLE**

Dans les sondages antérieurs, il a été question des limites structurelles de l'administration municipale. On a fait état du besoin apparent d'une base de gouvernance qui correspondrait mieux aux questions d'urbanisme et de socioéconomie que doit régir un Canada de plus en plus régional et urbain. Mais peu de gens de la classe politique semblent prêts à risquer la réaction négative prévisible qu'entraîneraient des projets de modifier la structure municipale par des annexions, des fusions ou une régionalisation de la prestation des services. Les projets de restructuration tendent à venir par vagues, poussés d'habitude par un besoin exacerbé de durabilité financière, de portée adaptée de l'infrastructure et de la planification communautaire et par les contraintes du développement économique, qui se conjuguent pour forcer à discuter de réforme. Approchons-nous d'un autre « point tournant » semblable?

## **PERTURBATIONS**

Qu'il s'agisse de nouvelles technologies, de la prestation de service numérique, de changements fondamentaux apportés au modèle économique traditionnel du commerce de détail ou du tourisme, ou encore de demandes particulières des milléniaux et des nouveaux immigrants, les directeurs généraux s'aperçoivent qu'ils ne peuvent pas se fier aux bonnes vieilles pratiques pour aborder les nouveaux problèmes ou de chercher des solutions. La nouvelle économie, l'effet des phénomènes météo extrêmes et l'évolution du contexte fiscal forcent les municipalités à repenser leurs méthodes de planification financière et de développement économique et à adopter des mesures pratiques pour expliquer et gérer l'impact du changement climatique. L'effet du « tsunami gris » de la génération du baby-boom se répercutera sur tout, à partir du recrutement et de la rétention du talent jusqu'à la gestion des demandes de service très différentes et des préférences en matière d'urbanisme qui découlera de la démographie changeante des régions du Canada.

## **INNOVATION**

L'innovation déferle en coup de vent sur l'économie du secteur privé, et emporte du même coup les professionnels municipaux. Qu'il s'agisse de prestation de service numérique et de consultation électronique ou d'avancements techniques, ou encore de gestion du rendement et d'utilisation de la technologie pour orienter la gestion d'actifs d'infrastructure, la plupart des méthodes municipales traditionnelles, sinon toutes, cèdent le pas à de nouvelles expériences et techniques créatrices et novatrices.

## **RÉCONCILIATION**

Après les efforts pancanadiens pour donner suite aux recommandations de la Commission de vérité et de réconciliation, l'évolution se poursuit dans les relations entre les administrations municipales et les groupes autochtones. Du développement économique et de la collaboration communautaire à la reconnaissance symbolique et à la sensibilité aux processus traditionnels d'apprentissage et de décision, les directeurs généraux ont entrepris une gamme d'initiatives inédites, autant avec les administrations des Premières Nations et des Inuits qu'avec les communautés autochtones et métisses urbaines. Nous avons été particulièrement impressionnés par la manière dont les directeurs municipaux ont adhéré à l'importance de la réconciliation et s'efforcent de préconiser son intégration à l'ordre du jour de leur communauté.

## **POPULISME**

Qu'il soit question de manières radicalement nouvelles de consulter ses résidents ou d'un conseiller ou d'un maire fraîchement élu qui suivrait l'exemple de Donald Trump, ou encore de solutions simples provenant des médias sociaux à des problèmes complexes, ou même de la perte de crédibilité du leadership traditionnel des intervenants, les directeurs généraux se rendent compte que la durée du cycle de recherche de solutions diminue autant que la déférence traditionnelle devant la compétence professionnelle. Les directeurs généraux sont conscients de la nécessité de renouveler l'accent sur la bonne gouvernance municipale (depuis les relations conseil-personnel jusqu'à la restructuration municipale) et de rappeler à la communauté l'importance du professionnalisme municipal.

## ***LES VALEURS DES MEMBRES DE L'ACAM***

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

## NOS BUTS OU ACTIVITÉS

Perfectionnement professionnel	Réseautage et partenariats	Mobilisation des membres et soutien	Leadership résilient
<p>Accroître les possibilités innovantes et le perfectionnement professionnel pour favoriser le transfert de connaissances aux membres de l'ACAM et entre eux en matière de valeurs et de pratiques d'une bonne administration municipale.</p>	<p>Bâtir des relations solides avec les principaux partenaires. Établir, renforcer et mettre à profit les relations avec les associations internationales, nationales et locales en vue de susciter l'excellence dans l'administration municipale.</p> <p>Améliorer et promouvoir une identité ou un profil uniforme pour obtenir le respect des intervenants avec qui nous traitons.</p>	<p>Aider nos membres à établir et à raffermir des relations professionnelles utiles.</p> <p>Être l'organisation de choix à laquelle voudront appartenir les professionnels de l'administration locale au Canada.</p>	<p>Veiller à ce que l'ACAM fournisse aux administrateurs municipaux existants ou nouveaux de l'information et un réseau qui les aidera dans leur rôle, encouragera la prochaine génération de leaders et rehaussera l'importance de l'administrateur municipal professionnel.</p> <p>Veiller à ce que l'ACAM informe ses membres ou leur rappelle les éléments clés d'une relation professionnelle respectueuse entre les administrateurs et les conseils municipaux et la façon d'agir dans des situations précises qu'ils vivent et qui sapent cette saine relation. Aider les membres à faire preuve de résilience et d'une saine compréhension de la différence entre le rôle de l'administrateur municipal et celui du conseil.</p>

## **BULLETIN DE JANVIER 2019**

### **PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021 DE L'ACAM**

Chers collègues de l'ACAM,

Nous sommes heureux de vous transmettre le plan stratégique de l'Association canadienne des administrateurs municipaux élaboré en 2016 et valable jusqu'en 2021. En ce début de 2019, l'ACAM commence la quatrième année de son plan stratégique. Ce plan a été mis au point au moyen de sondages auprès des membres et de groupes de réflexion du conseil, et nous avons cherché à réunir des renseignements au sujet des thèmes qui importent pour vous et des tendances que nous voyons toucher l'avenir de la profession d'administrateur municipal, de l'administration municipale et de l'Association. Nous avons tenté de réagir aux problèmes importants et aux tendances qui façonnent notre contexte de travail.

Ce plan stratégique nous a menés à certaines initiatives très importantes :

ANNÉE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
Avril 2016 – mars 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un programme de bourses destinées aux petites communautés éloignées et à la prochaine génération de leaders en vue de les aider à assister à la conférence annuelle.</li> <li>• Une campagne de recrutement sur trois ans a permis la rétention nette de 117 membres et la poursuite d'une stratégie de durabilité visant à conserver les membres existants et à continuer à en attirer de nouveaux.</li> <li>• Participation à un panel d'experts internationaux et à un <a href="#">Discussion Paper</a> sur des sujets relevant de l'administration locale avec nos organismes partenaires (Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande).</li> <li>• Le lancement de <a href="#">Cultiver le leadership : Un guide à l'intention de la prochaine génération de l'administration publique</a>, qui a été conçu en admettant l'importance de donner des conseils professionnels utiles à la prochaine génération de leaders en administration locale et de fournir la possibilité à nos membres plus expérimentés de redonner à leur profession. Nous espérons qu'il aidera des membres de l'ACAM à divers stades de leur carrière, des étudiants qui envisagent une carrière en administration locale et de possibles membres futurs de l'ACAM. Le document est aussi une excellente ressource à faire connaître à vos subalternes directs et aux gestionnaires de toute votre organisation.</li> <li>• Le lancement d'un nouveau site web.</li> <li>• Des changements importants ont été apportés aux Programmes fédéraux de financement pour l'infrastructure municipale par suite des recommandations administratives faites par l'ACAM dans un <a href="#">Document de position</a> présenté au gouvernement fédéral.</li> </ul>
Avril 2017 – mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout au conseil d'un représentant du Nord pour le Yukon, les Territoires-du-Nord-Ouest et le Nunavut.</li> <li>• Un partenariat avec six associations provinciales a entraîné le lancement de la campagne <a href="#">Créer, Agir, Aider</a> et du <a href="#">site web</a> destiné à recruter la prochaine génération de leaders municipaux.</li> <li>• Des ateliers avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et du CNAM (Réseau canadien de gestionnaire d'actifs) au sujet de l'infrastructure, de la gestion d'actifs et du changement climatique aux conférences 2017 et 2018 de l'ACAM.</li> <li>• L'élaboration et le lancement de la <a href="#">Trousse d'évaluation du rendement des directeurs généraux</a> accompagnée d'une campagne de marketing auprès des DG et des élus.</li> </ul>

ANNÉE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion dans les provinces et territoires où des élections municipales ont eu lieu pour faire connaître l'appui de l'ACAM à ceux et celles qui deviennent des membres en transition.</li> <li>• L'élaboration d'un nouvel <a href="#">Énoncé de l'objet</a> de l'association.</li> </ul>
Avril 2018 – mars 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion auprès des grandes municipalités soulignant la valeur de l'ACAM.</li> <li>• Une campagne de marketing et de sensibilisation au sujet de l'ACAM et de ses avantages auprès des administrateurs des bandes des Premières Nations.</li> <li>• Lancement d'un nouveau partenariat avec <a href="#">muniSERV.ca</a>, la plateforme de choix au Canada pour relier les municipalités et les entreprises qui les servent, le tout en un seul endroit pratique. Vous pouvez y trouver des consultants municipaux, y publier des demandes de propositions, des soumissions et des offres de services municipaux.</li> <li>• Concentration accrue sur <a href="#">LinkedIn</a> et d'autres outils de médias sociaux.</li> <li>• Poursuite de l'élaboration de la trousse d'outils en perspicacité politique, qui fournira des conseils sur les sujets suivants : l'administration et le conseil; les résidents et les contribuables, les affaires municipales, le gouvernement fédéral, provincial et les médias. Ce document en ligne comprendra un programme de mentorat.</li> <li>• Poursuite de l'élaboration de la trousse d'outils des membres en transition afin d'offrir du soutien et de faire savoir aux membres qui vivent cette situation regrettable qu'ils ne sont pas seuls.</li> </ul>

Il reste deux années à notre plan stratégique (d'avril 2019 à mars 2020 et d'avril 2020 à mars 2021) pendant lesquelles nous focaliserons sur ce qui suit:



- Faire des démarches auprès des municipalités petites, grandes et francophones pour les inciter à se joindre à l'ACAM et à assister à la conférence.
- Intensifier la sensibilisation des élus pour qu'ils soient conscients de la valeur de l'Association lorsque leurs cadres supérieurs veulent devenir membres de l'ACAM ou assister à la conférence.
- Faire de la conférence annuelle priorité pour le perfectionnement professionnel.
- Fournir de nouveaux outils ou livres blancs novateurs sur des sujets qui intéressent les membres.
- Continuer à promouvoir la trousse d'outils sur l'évaluation du rendement auprès des DG et des élus de tout le pays.
- Lancer et promouvoir la trousse d'outils des membres en transition et celle sur la perspicacité politique qui comprend un programme de mentorat (lancements à la conférence 2019).
- Poursuivre la collaboration avec nos partenaires des associations provinciales ou territoriales, les organisations internationales affiliées et la FCM.

Ce plan stratégique devrait nous fournir un schéma qui rendra l'association plus forte. Ce sera un plaisir de vous présenter bon nombre d'initiatives passionnantes qui continueront à améliorer la gouvernance locale.

En septembre 2020, le conseil d'administration de l'ACAM entamera le processus de planification visant à établir notre nouveau plan stratégique pour 2021 et au-delà. Notre démarche de planification est un processus inclusif fondé sur l'avis des membres. L'ACAM vous fournira diverses occasions de nous faire part de vos besoins professionnels.

Salutations cordiales de la part du conseil d'administration 2018-2019 de l'ACAM