



50 questions pour #ACAM50

Les membres de l'ACAM ont plusieurs avantages, dont celui de pouvoir apprendre de leurs collègues de tout le pays. Dans le cadre du projet ACAM50, nous avons demandé à notre conseil d'administration de répondre à 50 questions sur divers sujets.

Ces questions ont été transmises au hasard aux membres du conseil.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'ACAM 2021-2022



**Jack Benzaquen
Président**



**Cory Bellmore
Première vice-présidente
TNO/Yukon/Nunavut**



**Beverly Hendry
Deuxième vice-présidente
Municipalités inférieures à
100 000 habitants**



**Tony Kulbisky
Trésorier/Alberta**



**Jake Rudolph
Président sortant**



**Brenda Orchard
Ontario**



**Dawn Chaplin
Terre-Neuve-et-Labrador**



**Marc Melanson
Nouveau-Brunswick**



**Mike Dolter
Nouvelle-Écosse et I.-P.-É.**



**Gary Kent
Municipalités supérieures
à 100 000 habitants**



**Jamie Paik
Manitoba et Saskatchewan**



**Vincent Lalonde
Colombie-Britannique**

Quels conseils donneriez-vous à un nouveau DG qui entre en poste?

Cory Bellmore

Prendre le temps d'analyser ce qui se passe réellement dans votre organisation et inviter les parties à s'exprimer (conseil municipal et équipe administrative). Écouter et observer avant de faire de grands changements.

Marc Melanson

Pour une personne qui commence à un poste de DG, il faut s'assurer de bien comprendre la culture de l'organisation et d'avoir un mandat clair du conseil municipal. Malgré la *Loi sur la gouvernance locale*, les arrêtés et les politiques qui encadrent notre travail, il faut rester fidèle à nos valeurs et tenter de garder une opinion objective envers notre organisation. Il faut également profiter des conseils de collègues du monde municipal quand on ressent le besoin de le faire.

Quelle a été votre plus grande réalisation en tant que DG?

Jake Rudolph

J'ai eu la chance de travailler avec des équipes solides et de bons conseils municipaux. Je dirais donc que je suis fier d'un bilan solide de bonne gouvernance et de réalisations dans les organisations où j'ai travaillé.

Quel est le meilleur conseil que vous ayez reçu?

Gary Kent

Dans la relation entre le personnel et le conseil municipal, ne jamais oublier que c'est le conseil municipal qui définit les politiques en se basant sur les conseils professionnels du personnel. Lorsqu'une décision est prise, le personnel doit l'accepter et l'exécuter. En outre, bien que les relations entre le personnel et les élus puissent idéalement être amicales, il ne faut jamais confondre le travail avec l'amitié. Cette règle est valable pour toutes les relations professionnelles.

Jamie Paik : « Laissez-les croire que c'était leur idée. »

Quel est le lieu que vous préférez visiter au Canada, et pourquoi?

Vincent Lalonde

Honnêtement, c'est tout le Canada! Lors du 150^e anniversaire du Canada en 2017, ma famille et moi avons roulé de Terre-Neuve à la Colombie-Britannique en nous arrêtant dans chaque province en cours de route. Ce qui m'a frappé, c'est que chaque région du Canada a des endroits et des personnes formidables à découvrir.

Quelle conférence de l'ACAM avez-vous préférée, et pourquoi?



Tony Kulbisky

Il y en a eu beaucoup d'excellentes, mais ma préférée reste celle de Fredericton. C'était tellement beau et il y avait tant d'endroits sympas à voir dans la région, en particulier lors de la visite préconférence à Saint Andrews. Toutes les séances étaient formidables, mais ce qui l'a rendu mémorable, ce fut la soirée décontractée, voir le coucher de soleil et écouter de la bonne musique en plein air sur ce patio. C'était une soirée parfaite. L'endroit était génial, la nourriture était

excellente et tout le monde était sympa.

Quels seraient les trois livres que vous recommanderiez à vos collègues?

Jake Rudolph

- « *Value(s)* » de Mark Carney. Une bonne lecture sur le leadership et l'environnement.
- « *Younger Next Year* » de Chris Crowley. Ce livre parle de l'équilibre dans la vie.
- « *A Walk in the Woods* » de Bill Bryson. Une aventure divertissante sur le thème des grands défis.

Si vous pouviez créer un cours universitaire sur l'administration municipale, quel en serait le titre?

Jamie Paik

« Gestion des attentes : tout le monde veut plus de services, mais personne ne veut payer plus de taxes. »

Tony Kulbisky

« Importance de l'entretien des relations. »

À votre avis, quelles sont les trois principales qualités/caractéristiques d'un bon DG?

Marc Melanson

- **Bon communicateur.** Dans toute organisation, la communication est la clé du succès, et le message doit continuellement être partagé dans une organisation.
- **Montrer l'exemple.** Je crois que lorsqu'on montre l'exemple, les membres de notre équipe vont vouloir nous aider à atteindre nos buts et objectifs.
- **Être un mentor.** Au cours de notre carrière, on vit des expériences qui nous permettent d'acquérir un bagage de connaissances. Il est donc important de tirer des leçons de nos erreurs et de partager nos succès et bons coups avec les membres de nos équipes. Il faut également donner régulièrement de la rétroaction aux employés et s'assurer d'être très clair dans nos attentes envers eux.

En dehors de votre poste actuel, avez-vous déjà travaillé avec un maire qui s'est distingué des autres? Qu'avez-vous appris de lui ou d'elle et comment cette relation vous a-t-elle aidé à collaborer avec votre conseil municipal?

Brenda Orchard

J'ai eu le privilège de travailler avec plusieurs grands dirigeants municipaux au cours de ma carrière. J'ai cependant été marquée par un ancien préfet de comté en Ontario. Je suis arrivé dans l'administration du comté après le départ du DG, du trésorier, du directeur des ressources humaines et du greffier. Le conseil avait commandé un examen de la gouvernance à George Cuff et son rapport contenait une série de recommandations de changement. C'était une excellente occasion d'établir une nouvelle équipe de direction et de mettre en œuvre des changements significatifs.

Pour moi, ce préfet était un partenaire de direction idéal. Il m'a donné l'espace et l'autonomie dont j'avais besoin pour mettre en œuvre des changements substantiels ainsi que pour établir de nouvelles politiques et de nouveaux processus, tout en posant des questions stimulantes et pertinentes pour s'assurer que je répondais aux attentes du conseil. J'avais le sentiment de pouvoir faire confiance à sa sincérité et à ses intentions. Je savais que si quelque chose devait être dit, il me le dirait en face. Nous avons eu une relation honnête et franche.

Il n'est pas facile d'entrer dans une nouvelle organisation et de procéder à des changements fondamentaux dans des fonctions essentielles. La confiance que j'avais dans sa nature franche m'a apporté la sécurité dont j'avais besoin pour prendre des risques et remettre en question le statu quo. J'ai un énorme respect pour son intégrité.

Comment l'ACAM vous a-t-elle aidé dans votre carrière?

Bev Hendry

La majeure partie de mon apprentissage et de ma formation professionnelle en tant que DG provient de ma présence et de ma participation aux programmes de l'ACAM. La perspective nationale des enjeux que j'y ai trouvée est un atout supplémentaire qui renforce mon idée de l'impact et de l'importance du gouvernement local. L'Association oriente toujours les formations et les conférences vers des sujets nouveaux et d'actualité. Elle offre aussi un lieu sûr pour discuter et débattre de la mise en œuvre des idées et des nuances importantes.

Parlez-moi de l'une des personnes qui vous ont le plus influencé et de la façon dont elle a contribué à façonner votre style de leadership.

Bev Hendry

En tant que membre de l'ACAM, j'ai toujours aimé apprendre des grands leaders qui font partie de notre Association, mais je pense qu'un exemple plus précis est attendu ici. Pour en choisir une, j'ai apprécié ma relation avec la DG de Peel et ancienne présidente de l'ACAM, Janice Baker, qui exprime avec franchise ses opinions et ses expériences sur les rôles respectifs du DG et des membres du conseil. Outre sa grande force de caractère, Janice a un excellent sens de l'humilité, de l'ordre et de l'humour.

Y a-t-il un conférencier ou une conférencière que vous aimeriez réentendre année après année aux conférences de l'ACAM?

Jack Benzaquen

David Siegel

L'ACAM s'intéresse à la prochaine génération de dirigeants d'administrations locales. Que faites-vous pour encourager et aider à former de futurs leaders dans votre organisation?

Mike Dolter

Je pense que l'une des meilleures façons de développer des leaders est de leur manifester de la confiance et de leur attribuer des tâches importantes leur permettant de démontrer leurs compétences. Il est également primordial d'être prêt à les guider si nécessaire, mais sans s'immiscer dans leur processus.

Pour que cette approche fonctionne, il faut aussi s'ouvrir aux idées et aux solutions innovantes sans se borner à sa propre façon de penser. De plus, il est essentiel qu'ils obtiennent le crédit qui leur revient pour leur travail, que ce soit avec le conseil ou avec le public.

Lorsque les jeunes leaders constatent que vous êtes là pour les soutenir, ils continuent à apporter des idées nouvelles et fraîches, ce qui rend l'organisation plus dynamique et plus attentive à la population.

Qu'est-ce qui vous a donné envie de faire partie du conseil d'administration de l'ACAM?

Gary Kent

J'ai été témoin de la valeur de l'ACAM et j'ai senti que j'étais en mesure de représenter les grandes municipalités de notre réseau.

Comment votre mandat au conseil d'administration de l'ACAM vous a-t-il aidé dans votre propre municipalité?

Mike Dolter

Les échanges d'idées et de points de vue avec mes collègues membres du conseil d'administration ont été enrichissants et m'ont aidé à voir les problèmes de ma collectivité sous un angle différent. Nous devons tous reconnaître qu'en tant que DG, nous ne sommes pas seul(e), car nous disposons d'un réseau de centaines de collègues prêts à nous soutenir.

Quel que soit le problème auquel nous sommes confrontés, il y a forcément une autre municipalité qui a déjà fait face à une situation semblable ou qui a même trouvé une solution dont vous pouvez vous inspirer. Ensemble, nous sommes plus forts. Le conseil m'a également permis d'approfondir des problèmes généraux auxquels nous sommes confrontés en Nouvelle-Écosse et de travailler avec mes collègues membres du conseil

pour trouver des solutions. L'objectif est toujours de s'entraider pour améliorer nos municipalités.

Y a-t-il une occasion particulière dans votre carrière où vous avez vraiment dû faire preuve de résilience?

Brenda Orchard

Il y a de nombreuses années, un préfet avec lequel je travaillais a divulgué des informations confidentielles d'une relation avocat-client. En tant que DG, j'avais l'obligation d'en informer le conseil et je l'ai fait de la manière appropriée. Inutile de dire que cet épisode a mis à rude épreuve ma relation de travail avec mon préfet.

J'ai demandé à le rencontrer pour lui expliquer que mon travail de DG consiste à informer le conseil dans son ensemble (et non un membre du conseil en particulier) et que je ne peux pas me permettre de perdre la confiance du conseil (j'avais l'obligation de communiquer l'information). Pendant le reste du mandat du préfet, notre relation est demeurée professionnelle, mais tendue. Nos conversations étaient courtes et se limitaient à l'essentiel.

C'était difficile à l'époque, car je crois qu'un DG peut accomplir beaucoup plus lorsque la relation avec le préfet ou le maire est bonne. J'ai cependant toujours eu à l'esprit que si j'avais omis de signaler la violation de la confidentialité à mon conseil, il aurait été catastrophique de perdre sa confiance. Le conseil doit pouvoir faire confiance au personnel administratif. Je savais que j'avais fait mon travail et je me suis accrochée à cette idée pour résister à la tempête. J'ai aussi eu la chance d'avoir une bonne relation avec notre avocat municipal qui me rappelait souvent que le prix à payer pour faire ce qui est juste est préférable à une perte de confiance.

La plupart des DG ne se voyaient pas à ce poste lorsqu'ils étaient enfants. Quelles étaient vos aspirations professionnelles avant de travailler dans une administration locale? Qu'est-ce qui vous a poussé à devenir DG/gestionnaire municipal?

Tony Kulbisky

J'ai toujours voulu faire partie d'une administration locale. Mon premier emploi municipal était dans le domaine des loisirs et des parcs. J'ai remporté plusieurs prix provinciaux et nationaux au cours de ma carrière et j'ai travaillé pour le gouvernement territorial pendant un certain nombre d'années aux affaires municipales, aidant à soutenir la création d'un plus grand nombre de municipalités dans les Territoires du Nord-Ouest, mais le travail au niveau local me manquait et j'y suis retourné. Au fur et à mesure que je perfectionnais mes compétences au début de ma carrière, j'ai voulu gravir les échelons et mes mentors m'ont encouragé à devenir DG pour diriger et aider mes concitoyens.

Quelle est votre citation préférée?

Dawn Chaplin

Mes trois poèmes préférés sont ***The Road Not Taken*** de Robert Frost, ***The Man in The Glass*** de Peter Dale Wimbrow Senior et ***The Dash*** de Linda Ellis (je vous encourage à les lire tous), dont je pourrais tirer des extraits, mais cela ne donnerait pas un reflet fidèle de ma citation préférée.

Mes parents ont été mes modèles toute ma vie et je ne serais pas où j'en suis aujourd'hui sans leur soutien et leurs conseils. Mon père transmet encore et toujours ses leçons de sagesse à ses enfants et ses paroles ne sont pas perdues. Si je devais en choisir une (et il y en a beaucoup), ce serait « ***Tu es une Chaplin, pas un melon*** ». Il s'agit d'une adaptation d'un conseil de Rodney Dangerfield à son fils dans le film **Back to School**.

Il faut voir le film pour comprendre le contexte. Mon père l'a adapté à notre situation et ce conseil nous a été utile à nous aussi. En bref, il signifie *vous pouvez faire tout ce que vous voulez, vous allez faire de grandes choses et ne laissez jamais qui que ce soit vous empêcher d'être vous-même*. Le rôle d'un DG est exigeant. On peut le comparer à une corde raide que l'on parcourt seul.

Chaque jour, on vous surveille de près et de multiples pressions s'exercent sur vous. Il faut faire face à des échéances concurrentes et aux exigences du conseil, maintenir la motivation au sein de l'équipe, répartir les maigres ressources municipales pour servir les résidents au quotidien et travailler de longues heures, avec parfois peu de remerciements. Nous sommes bien seuls au sommet. Les décisions doivent être prises dans l'intérêt de l'organisation et certaines d'entre elles sont difficiles.

Vous êtes responsable de la mise en œuvre des directives du conseil, même si vos opinions diffèrent. Parfois, on vous force à vous remettre en question, vous vous retrouvez sous une pression intense pour changer une décision que vous avez prise. Aussi difficile que cela soit, je garde le cap, je reste fidèle à moi-même et je m'émerveille de l'impact que je peux avoir en travaillant collectivement avec mon équipe de collaborateurs. L'union fait la force et permet d'accomplir de grandes choses.

Quelle est la chose la plus surprenante que vous ayez apprise sur l'Association depuis que vous êtes membre du conseil d'administration de l'ACAM?

Cory Bellmore

Qu'elle a traversé une période très tumultueuse au début des années 2000. De plus, l'ACAM est une organisation relativement jeune, qui apprend et se développe comme n'importe quelle autre et qui n'est pas « enfermée dans le passé ».

Comment décririez-vous la valeur de l'ACAM à un nouveau membre potentiel en 50 mots ou moins?

Gary Kent

Les avantages sont inestimables. Le simple fait de pouvoir assister dans une salle physique ou virtuelle à des conversations sur des problèmes pratiques, des solutions potentielles et des tendances concrètes vaut largement les frais d'adhésion, que vous soyez DG ou adjoint(e) d'un DG.

Vincent Lalonde

C'est dans les villes que les choses se passent et les valeurs de l'ACAM résident dans le savoir collectif de ses membres passés et présents. L'administration d'une ville est le plus beau métier du monde, qui n'est cependant pas facile en raison de la multiplicité des services que nous fournissons. Nous devons avoir de bonnes connaissances de base dans tellement de domaines, ce qui donne énormément de valeur aux possibilités de perfectionnement professionnel et de réseautage que l'organisation propose à ses membres.

L'administration des collectivités locales a beaucoup évolué au cours des 50 dernières années. Quel est le changement positif que vous avez le plus apprécié dans votre carrière?

Jamie Paik

Le passage d'un conseil qui est principal gestionnaire des opérations à un conseil qui se concentre sur la gouvernance et ayant pour seul employé direct un DG qui gère les opérations. Je crois que ce changement est particulièrement récent dans les petites municipalités urbaines (au cours de la dernière décennie environ).

Dawn Chaplin

J'ai travaillé dans l'administration municipale pendant plus de seize ans. Il y a eu beaucoup de changements pendant cette période, certains bons, d'autres mauvais. Si je devais retenir une amélioration ou un changement positif, ce serait la communication et la mobilisation des citoyens. Bien que la communication et la mobilisation soient des concepts très différents, l'interlocuteur principal de la municipalité est le même : la population que nous servons quotidiennement.

Il y a quelques années, les résidents écrivaient des lettres au conseil. Aujourd'hui, les citoyens sont attentifs et suivent ce qui se passe dans leur municipalité. Ils veulent être entendus et ils s'expriment, par téléphone, par courriel, sur les médias sociaux et en personne devant le conseil. Lorsqu'ils se sentent concernés et se passionnent, ils s'engagent et communiquent. Il y a aussi des moments où le conseil veut entendre l'avis des résidents, notamment en ce qui concerne le budget, l'aménagement du territoire, l'évaluation des niveaux de service et l'élaboration des plans municipaux.

Au fil des ans, j'ai vu les résidents s'intéresser davantage à leur municipalité. Nous devons prendre le temps d'écouter nos citoyens. Même si la décision finale ne correspond pas forcément à leur opinion ou à leur demande, nous pouvons faire en sorte qu'ils se sentent valorisés, respectés et entendus. Nous devons également prendre en compte que les différentes générations communiquent différemment. La mobilisation des

citoyens doit faire partie du processus et non pas arriver après coup ou en réaction à une décision.

Avez-vous un « mentor de l'ACAM », quelqu'un dans l'Association qui vous a particulièrement aidé ou influencé?

Bev Hendry

Toutes les personnes que j'ai rencontrées par le biais de l'ACAM m'ont influencée d'une manière ou d'une autre. Nous ne sommes pas des leaders « à l'emporte-pièce ». Nous avons tous des qualités de leadership différentes qui se révèlent dans des situations différentes. Les témoignages d'autres leaders sur leurs expériences et leur approche de résolution des problèmes sont essentiels à ma croissance. Souvent, je découvre un point de vue que j'ignorais et qui complète ma réponse à un problème ou à une situation, que ce soit de manière consciente ou intuitive.

La perspicacité politique est très importante pour les administrateurs municipaux. À votre avis, quelles sont les trois principales caractéristiques d'un bon sens politique?

Jack Benzaquen - Intégrité, transparence et confiance.

Dawn Chaplin

Pour pouvoir survivre et prospérer en tant que DG, vous devez être habile sur le plan politique. Les trois principales caractéristiques d'un bon sens politique sont les suivantes : (1) l'établissement et l'entretien de relations; (2) la conscience de soi; (3) les connaissances.

Le travail dans une administration municipale peut être la forme la plus gratifiante de service public. C'est « **l'épreuve de vérité** » et vous pouvez avoir le plus grand impact. Pour réaliser la vision stratégique de votre municipalité, vous devez travailler avec de multiples interlocuteurs : le conseil, le personnel municipal, les résidents, les entreprises, les groupes communautaires et les autres niveaux de gouvernement.

Nous devons gérer beaucoup de personnalités et beaucoup d'opinions qui se situent parfois à des extrémités différentes du spectre de décision. Il peut arriver que les émotions et les conflits s'échauffent. Toutes les opinions doivent être respectées. Vous devez être prête à résoudre les conflits, à avoir des conversations difficiles et à reconnaître vos erreurs, tout en gardant à l'esprit l'objectif final, qui est d'offrir des programmes et des services aux résidents de manière efficace et satisfaisante.

Vous devez réfléchir avant d'agir 365 jours par an. Adopter toujours une attitude intègre et sincère. Vous devez savoir interpréter l'ambiance qui règne dans une pièce, anticiper la direction que prend une conversation et juger quand il faut parler et quand écouter. Vous devez aussi apprendre à détecter les « mines », à naviguer entre les « pièges » et à penser stratégiquement. Il faut respecter le processus décisionnel et exécuter les directives du conseil en mettant ses opinions de côté.

Pour soutenir votre conseil et votre équipe d'employés, vous devez avoir des connaissances, ce qui nous ramène au développement de partenariats et à la conscience de soi, à la connaissance des lois, des programmes de financement, des possibilités de perfectionnement professionnel, de la dynamique de groupe, des tendances et des pratiques exemplaires au sein des gouvernements municipaux. Vous devez aussi soutenir votre personnel et lui permettre de s'épanouir au sein de l'organisation. Vous devez montrer la voie et offrir des programmes et des services de la manière la plus efficace possible. En plus de savoir, il faut également utiliser son jugement pour déterminer quand agir et quand patienter. Nous devons nous efforcer d'être proactifs et non réactifs. Nous devons toujours « **joindre le geste à la parole** ».

Si vous pouvez partager un repas avec trois personnalités canadiennes du présent ou du passé, qui choisiriez-vous? Pourquoi?

Marc Melanson

Roméo LeBlanc - Nommé Gouverneur général du Canada en février 1995, Roméo LeBlanc est une personne du N.-B. qui a grandi dans une petite communauté voisine au N.-B. Il fut le premier Acadien et la première personne originaire des provinces maritimes à occuper ce poste. Il a démontré que par le travail et la volonté, on peut se dépasser comme personne et que tout est possible.

Terry Fox - Une personne d'une petite famille canadienne comme nous tous, une personne active, qui avait des rêves de carrière et de vie. Malgré la nouvelle d'un cancer et la perte de sa jambe, il décide d'accomplir un projet qu'il avait imaginé juste après son amputation : parcourir le Canada d'un océan à l'autre afin de recueillir des fonds pour la recherche contre le cancer. Sans le savoir, son inspiration et sa persévérance ont permis d'inspirer des milliers de Canadiens et Canadiennes à participer annuellement à la course Terry Fox. Il aura ainsi permis d'amasser de fonds importants et ainsi, de faire évoluer la recherche sur le cancer et de sauver des vies.

Tous les leaders/DG de municipalités - Après une certaine réflexion, mon inspiration la plus importante est d'avoir rencontré dans le passé et, de continuer de rencontrer des leaders dans le monde municipal. De pouvoir partager les succès et leurs expériences de chacun et chacune à travers le pays représente un apprentissage important pour moi.

Le milieu municipal étant le niveau de gouvernance le plus près des gens, ce travail est exigeant et rempli de défis. On apprend beaucoup par l'expérience des autres. De voir comment des personnes réussissent à diriger une organisation, de faire rayonner sa communauté par une approche innovante, et ainsi, faire avancer notre profession; est une inspiration pour moi.

À votre avis, quel est le plus grand défi que doivent actuellement relever les DG/gestionnaires municipaux?

Jamie Paik

Je crois que l'un des plus grands défis se présente au lendemain d'une élection qui fait arriver plusieurs nouveaux visages au conseil. Cette situation peut bouleverser les projets à court et à long terme sur lesquels vous avez travaillé et peut même remettre en cause votre emploi, sans parler du défi de les mettre au courant tout en gérant les changements qu'ils veulent immédiatement mettre en place.

Les technologies ont profondément transformé nos méthodes de travail. Quelles sont les améliorations ou les avancées technologiques qui ont facilité votre travail? Y en a-t-il qui vous ont compliqué la vie?

Jake Rudolph

Les technologies sont à la fois une bénédiction et un défi. D'une part, nous sommes en mesure de mieux faire de nombreuses choses. Le problème, c'est qu'il y a toujours plus de choses à faire et toujours plus d'attentes à satisfaire. Et je ne veux pas m'étendre sur les médias sociaux.

Les personnes qui occupent un poste de direction doivent prendre soin d'elles-mêmes et concilier le mieux possible leur vie professionnelle et leur vie privée. De quelle manière gérez-vous votre temps « personnel », pour prendre soin de votre santé mentale et physique?

Dawn Chaplin

Les DG qui dirigent une petite municipalité doivent parfois exercer plusieurs fonctions. J'ai un sens aigu de l'éthique professionnelle et je suis très exigeante envers moi-même. Il m'est arrivé d'exercer deux ou trois fonctions à la fois, lorsque des postes étaient vacants au sein de l'organisation. J'avais alors le sentiment qu'en tant que DG, je devais tout faire, sans jamais demander d'aide, sous peine de me sentir coupable. Je sentais aussi qu'on attendait beaucoup de moi.

J'ai toujours été une personne qui faisait passer les autres avant elle-même, jusqu'à l'automne 2019 où je me suis retrouvée en épuisement professionnel, ce qui m'a forcée à prendre du recul. Ce fut difficile pour moi d'agir ainsi, mais je n'avais pas vraiment le choix, je n'avais nulle part où me tourner.

Quand j'y repense, je n'aurais jamais dû en arriver là. J'aurais dû demander de l'aide plus tôt. Je ne suis pas du genre à regarder derrière moi. Je tire les leçons des événements et je repars. Alors, qu'ai-je appris? Je ne suis pas une Superwoman, je peux dire non, je peux demander de l'aide. Le plus grand enseignement que j'ai tiré de ces événements est le suivant : si vous n'avez pas la santé, vous n'avez plus rien. Comment puis-je être utile à ma famille, à mon employeur et à mes employés, si je ne prends pas soin de moi? Et pour la première fois de ma vie, il ne s'agit que de moi.

La vie se divise en quatre piliers : santé, épanouissement personnel, famille et travail. Avant mon diagnostic d'épuisement professionnel, mes priorités étaient dans l'ordre inverse. Mais plus maintenant. J'ai toujours un sens aigu de l'éthique professionnelle, mais avec une perspective différente aujourd'hui. Je pense d'abord à moi. Certains jours, je dois faire une pause et je peux maintenant le reconnaître. Mon corps et mon fils me le rappellent!

Que fais-je maintenant pour prendre soin de ma santé mentale et physique? La première chose que j'ai faite a été d'acheter un cellulaire personnel pour séparer ma vie privée de mon travail. Je marche, je médite, je lis, je tiens un journal, j'écoute de la musique, je pratique le yoga, je regarde les sports... *Allez les Habs!* Je passe du temps avec les personnes qui comptent le plus pour moi. Je dis ce que je pense et il arrive que je dise non. J'ai commencé à réaliser ma liste de choses à faire durant ma vie. J'ai établi des limites.

La nature environnante a un effet bénéfique sur mon esprit, mon corps et mon âme. Lorsque j'ai commencé à me reprendre en main, je ne pouvais pas marcher 15 minutes. Aujourd'hui, je peux marcher jusqu'à 10 kilomètres par jour. J'ai ressorti les raquettes que j'avais achetées il y a cinq ans et je les utilise maintenant lorsque le temps le permet en hiver. Je jardine durant l'été.

Dans la vie, il faut vraiment trouver un équilibre et ne pas avoir de regrets. En tant que DG, nous marchons tous les jours sur une corde raide. Trouvez votre zone d'équilibre et restez-y. Il faut travailler pour vivre et non vivre pour travailler. Je suis encore en train de reprendre le contrôle de ma vie et je suis persuadée que je peux y arriver. Il faut juste du temps.

Quelle est la principale chose que vous aimeriez que plus de gens sachent sur les administrations municipales?

Brenda Orchard

Que dans les administrations municipales, il y a des personnes qui se soucient profondément de leur milieu et qui sont très fières de servir leurs concitoyens. Elles ne sont pas là juste pour la paie. Nous aimons profondément notre travail. C'est un travail parfois ingrat qui est facilement sujet aux critiques du public et des « inspecteurs de travaux finis ». Notre motivation de service est plus forte que ces pressions négatives, mais elles nous affectent en tant que personnes.

Quel est votre style de leadership? Comment vous a-t-il servi durant votre carrière?

Tony Kulbisky

Mon style de leadership s'adapte aux situations, mais j'ai plutôt tendance à adopter une approche collaborative et serviable. Je ne cherche pas à tout contrôler et je fais confiance à mon équipe. Si je dois intervenir, je le fais, mais je m'efforce également d'encourager mon équipe. Cette approche m'a bien servi et je pense que d'autres l'utilisent aussi. J'ai toujours eu la conviction que mon travail consiste à développer et à former de futurs leaders.

Tous les leaders doivent savoir prendre des risques. Racontez-nous une anecdote où vous avez pris un risque qui s'est avéré payant.

Bev Hendry

Il est parfois nécessaire de prendre des risques, mais il faut alors agir avec prudence. Je me souviens d'une situation où j'ai pris un risque qui s'est avéré payant au sujet d'un problème de « remblai » et d'« aéroport ». Nous étions entre un conseil sortant affaibli et un conseil fraîchement élu et je devais demander une injonction du tribunal pour mettre fin au remblayage.

J'ai organisé une rencontre avec le maire sortant et le nouveau maire pour les informer de la situation et des procédures juridiques. Mes efforts visaient à protéger la population et la responsabilité potentielle était bien plus grande que le risque.

Avec le recul que vous avez aujourd'hui, quels conseils donneriez-vous à la personne que vous étiez au début de votre carrière?

Jamie Paik

Je dirais qu'au début de ma carrière, j'ai eu du mal à déléguer des tâches. Une municipalité efficace fonctionne en équipe et la délégation ne sert pas seulement à rendre la charge de travail plus gérable pour la personne qui dirige, mais aussi à montrer aux employés qu'ils sont précieux et que vous leur confiez des tâches importantes.

Quel avenir entrevoyez-vous pour l'ACAM durant les 50 prochaines années?

Vincent Lalonde

Les villes étant de plus en plus importantes, l'ACAM jouera un rôle extrêmement utile au cours des 50 prochaines années dans un contexte où les villes et leurs administrateurs seront appelés à fournir encore plus à leurs résidents.

Les membres de l'ACAM ont droit à de nombreux avantages. Quel est selon vous l'avantage le plus important?

Cory Bellmore

Réseautage, réseautage et réseautage. Je ne saurais trop insister sur l'importance de pouvoir établir des liens avec des collègues sur tous les sujets.

Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle changé la façon dont vous dirigez votre organisation?

Brenda Orchard

La pandémie de COVID nous a poussés à faire plus attention à la santé mentale et au stress de notre personnel. Avant la pandémie, nous aurions dit que nous faisons beaucoup pour le bien-être de notre personnel et c'était vrai. Mais aujourd'hui, en raison de la pandémie, nous voyons le besoin de manière plus claire et plus urgente. Nos nouveaux programmes, dont l'initiative de soutien par les pairs « C'est OK de ne pas être

OK », ont prouvé que nous devons mieux aider notre personnel, même à ceux qui étaient auparavant sceptiques.

Je crois que le personnel attend également plus d'attention de la part des dirigeants. La barre a été relevée des deux côtés. Nous avons réagi en créant de nouveaux programmes, comme celui de soutien par les pairs et un autre de reconnaissance entre collègues, et nous avons modifié notre politique d'horaire flexible pour permettre au personnel de continuer à travailler à domicile. La pandémie a rendu les gens plus attentifs.

Mike Dolter

La nature de la pandémie m'a obligé à devenir un meilleur communicateur à bien des égards. Les réunions avec le conseil et mes cadres supérieurs sont devenues plus fréquentes pour que nous disposions tous des mêmes informations et d'un portrait complet de la situation en constante évolution. Il était également essentiel de fournir aux employés de tous les niveaux l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions dans les domaines clés qui étaient touchés par la pandémie et les restrictions auxquelles nous étions soumis.

Nous devons également être attentifs à la santé mentale globale dans les organisations ainsi qu'aux employés individuels qui faisaient face à leur propre manière. Enfin, nous sommes tous conscients aujourd'hui que d'autres méthodes de travail s'offrent à nous, en dehors de notre structure autrefois rigide de présence au bureau et de réunions physiques. Les réunions virtuelles et le télétravail font désormais partie des outils à notre disposition pour atteindre les objectifs organisationnels.

La pandémie de COVID a contraint de nombreuses organisations à adapter leurs programmes et leurs services. Quel est le plus important changement d'amélioration de processus ou de gain d'efficacité que vous avez fait qui perdurera après la pandémie?

Brenda Orchard

Comme toutes les municipalités, nous avons adopté les réunions ZOOM. Aujourd'hui, nous apprécions vraiment l'efficacité et les économies que cette technologie nous apporte. Notre loi provinciale a été adaptée pour permettre les réunions virtuelles du conseil et les réunions hybrides. Je travaille dans un comté où des zones urbaines côtoient des zones rurales. Il faut parfois deux heures pour aller d'un bout à l'autre du comté. Les réunions virtuelles permettent d'économiser du temps et des frais de déplacement.

En Ontario, nous sommes responsables de l'administration de la cour provinciale des infractions et nous avons dû créer rapidement une plateforme de tribunal virtuel. Grâce à cet outil, nous pouvons traiter beaucoup plus de dossiers au tribunal et les défendeurs n'ont pas à se déplacer pour se présenter en personne. Comme de nombreuses affaires sont liées à des contraventions routières et que notre comté est limitrophe de la route 401, nous avons beaucoup de clients qui habitent dans d'autres provinces. Nous espérons que le tribunal virtuel restera accessible après la pandémie.

Dans votre rôle de DG/gestionnaire municipal, quelle est la principale compétence que vous avez acquise par l'expérience plutôt que par une formation structurée?

Bev Hendry

Lorsque vous entrez en fonction en tant que DG sans avoir auparavant travaillé dans un secteur de services municipaux, ce qui était mon cas, il est très important d'écouter et d'étudier les processus opérationnels et les défis des unités fonctionnelles pour offrir un soutien efficace au personnel et bien répondre aux préoccupations des résidents. C'est quelque chose qui s'apprend plus par l'expérience sur le tas et non dans des cours structurés.

Les dirigeants municipaux viennent d'horizons professionnels très diversifiés. À votre avis, dans quel domaine tous les DG doivent-ils posséder ou acquérir de solides compétences?

Dawn Chaplin

Lorsque j'ai commencé ma carrière de DG il y a une quinzaine d'années, la plupart de mes homologues avaient une formation en génie ou en comptabilité. J'ai une formation en développement économique, avec un diplôme de premier cycle en sciences. Les parcours différents apportent des compétences et des forces différentes au rôle de DG. Je crois fermement à l'apprentissage permanent et continu. Notre parcours de formation n'est jamais terminé. Nous voulons servir, innover et diriger, ce qui exige un plan permanent de perfectionnement professionnel et de réseautage.

En fait, tous les DG doivent savoir élaborer des plans et les mettre en œuvre. Le conseil formule des directives et le personnel les exécute. Nous devons structurer la manière dont la vision du conseil sera réalisée et concrétisée. Pour y arriver, il faut notamment dresser une liste des ressources humaines, financières et temporelles nécessaires, établir des partenariats (dans les services internes et entre services, avec d'autres organisations, avec des groupes communautaires et avec les divers paliers de gouvernement), élaborer des plans d'urgence, déterminer comment et quand communiquer les informations d'avancement des projets au conseil et au public, puis assurer le suivi et évaluer les résultats. Ce cycle se répète perpétuellement de manière à assurer la pérennité de l'organisation et toujours bien servir la population.

La communication entre les différents niveaux de gouvernement est cruciale pour offrir de bons services aux citoyens. Quels conseils donneriez-vous aux municipalités pour établir des partenariats efficaces avec les instances gouvernementales régionales, provinciales, territoriales et fédérales?

Gary Kent

Soyez réceptif aux demandes d'analyse comparative et aux questions sur la façon dont votre organisation aborde les problèmes. Montrez-vous. Ayez une présence visible dans les événements stratégiques, comme les conférences et les webinaires de l'ACAM et des provinces. Montrez que vous et votre organisation êtes ouverts à la collaboration.

Selon vous, quels sont les trois problèmes les plus importants que les municipalités devront affronter au cours de la prochaine décennie?

Mike Dolter

- ***S'attaquer efficacement aux carences en infrastructures et fiscales.*** Notre dépendance continue envers l'impôt foncier comme principale source de revenus et le manque de souplesse fiscale dans la plupart des lois provinciales limitent notre capacité à faire face au vieillissement constant de nos infrastructures. La relation fiscale avec les provinces et le gouvernement fédéral doit changer pour mieux refléter la façon dont les services sont fournis sur le plan local. Pour que les municipalités puissent fournir les services qu'on leur demande, il faut concilier capacité et responsabilité fiscales.
- ***Attirer et retenir les ressources humaines dont nous avons besoin.*** Les municipalités seront de plus en plus en concurrence pour un bassin limité de professionnels. Nous devons devenir des employeurs de choix qui attirent les nouveaux diplômés. Pour y parvenir, il faudra mieux reconnaître et faire connaître les excellentes carrières possibles dans les municipalités du Canada.
- ***Trouver un équilibre d'exercice du pouvoir et de l'autorité avec le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral.*** Nous devons clarifier les pouvoirs et les responsabilités des municipalités modernes. Nous avons besoin des ressources, de l'autonomie et des institutions appropriées pour remplir les nouveaux rôles qui nous incombent.

L'ACAM offre actuellement à ses membres sept trousse d'outils de gestion. Si vous pouviez choisir le sujet de la prochaine trousse d'outils, quel serait-il? Pourquoi?

Tony Kulbisky

« **Comment construire une collectivité socialement inclusive** ». Cette trousse contiendrait des conseils sur la façon d'avoir des conversations difficiles avec les groupes démographiques marginalisés et sous-représentés pour mieux connaître leurs besoins réels. Elle enseignerait à ne pas avoir peur du travail acharné, car les résultats sont ensuite très gratifiants.

Les évaluations de rendement constituent un outil important de croissance professionnelle à tous les niveaux. Quel est le commentaire de rendement de vos évaluations personnelles qui vous a le plus aidé dans votre carrière?

Jake Rudolph

Si on fait abstraction des trousse d'outils, il n'est pas toujours facile d'obtenir des évaluations honnêtes et cohérentes de la part du conseil. Les commentaires positifs sont toujours utiles et motivants.

Que conseillez-vous pour composer avec un conseiller, un membre de comité ou un électeur hostile?

Jake Rudolph

Quelqu'un a demandé à un célèbre entraîneur de football américain « Comment faites-vous pour gérer toutes ces personnalités? ». Il a répondu « Je les traite toutes différemment ». Je suis respectueux et professionnel et j'essaie de traiter tous les élus de la même manière. En général, cette approche entraîne un respect réciproque à mon égard et envers l'administration.

Vincent Lalonde

Restez toujours professionnel, ne perdez pas votre sang-froid, cherchez leurs cordes sensibles et amenez-les à avoir un dialogue constructif avec vous.

Que conseillez-vous pour résoudre un conflit au sein d'une équipe de direction?

Jack Benzaquen

- Conflit entre 2 directeurs
- Rencontrer chacun des 2 directeurs individuellement afin de mieux comprendre le litige entre les deux et de le définir de façon précise. S'entendre avec chacun sur cette définition. Parallèlement, noter les points de rapprochement (en commun). Informer que j'organiserai une rencontre conjointe afin de discuter du point litigieux.
- Lors de la rencontre, débiter en annonçant le point litigieux tel que défini conjointement puis poursuivre en annonçant les points en commun et donner la parole à chacun tout en donnant l'opportunité à chacun de répliquer. Bien écouter afin de trouver d'autres points de rapprochement et au fur à mesure que la conversation évolue, établir un plan d'action que chacun accepterait.

Avez-vous déjà vécu une expérience de perfectionnement professionnel exceptionnelle que vous recommanderiez sans hésiter?

Jack Benzaquen. Le cours sur les relations entre le DG et le conseil municipal de Gordon McIntosh et Tracey Lorenson.

Qu'attendez-vous le plus du retour aux réunions et conférences en personne à l'ACAM?

Jack Benzaquen

La possibilité de rencontrer de vieux amis et de nouveaux collègues de différentes régions du Canada, d'en apprendre davantage sur leur réalité et de discuter de nos pratiques.

Que conseillez-vous pour gérer une opinion publique négative ou une vague de critiques dans les médias sociaux ou les réseaux d'information?

Cory Bellmore

Communiquer les faits sans répondre aux commentaires négatifs. Toujours les faits, sans opinion.

Comme le dit le proverbe « On est parfois bien seul au sommet ». Comment pouvez-vous faire pour amener les hauts dirigeants de votre organisation à former une équipe soudée?

Marc Melanson

La réussite et le succès passent par une équipe solide et compétente. Il est donc important :

- de faire vivre la vision et la raison d'être de l'organisation;
- d'avoir des objectifs et des attentes claires;
- d'avoir des rencontres individuelles et d'équipe;
- d'avoir une approche de mentor;
- d'avoir des activités de renforcement de l'esprit d'équipe;
- d'avoir une approche humaine;
- et surtout, de fêter les succès en équipe.

Si vous pouviez choisir une chanson thème pour l'ACAM, laquelle choisiriez-vous?

Vincent Lalonde

Musique thème de [Great Cities par Simple Minds](#) • *In the City* par Joe Walsh

Bev Hendry

La chanson de [Carol King « You Got a Friend »](#). Le travail de DG est très solitaire. Il est très important pour moi de savoir qu'il existe un réseau de collègues capables de comprendre mon problème en une minute.

Quel est votre plus beau souvenir de l'ACAM?

Mike Dolter

C'était durant la conférence de 2015 à Jasper. Pour la soirée décontractée, nous étions sur la plage et plusieurs activités étaient organisées. Je me souviens encore du sentiment de camaraderie et des échanges d'expériences avec tous mes collègues. Les conférences annuelles ont toutes cet effet sur moi, car elles me rappellent vraiment pourquoi j'ai rejoint l'ACAM en 2005 et pourquoi je voulais tant faire partie du conseil d'administration de cette grande association.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail au sein d'une administration locale?

Cory Bellmore

Vous pouvez voir immédiatement les résultats de vos actions. Bien que nous puissions tous nous enliser dans notre propre bureaucratie, il est plus facile de résoudre ces problèmes et d'agir sur le plan local.