



**#ACAM50**

## **ENTRETIEN AVEC LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ACAM JENNIFER GOODINE**

Jennifer Goodine est au centre de l'Association depuis plus de 17 ans. L'une des premières personnes à embarquer lorsque l'ACAM a déménagé d'Ottawa à Fredericton en 2005, Jennifer a commencé comme bénévole et est maintenant directrice générale à temps plein.

Originaire de Taymouth, un village rural de 600 habitants situé au nord de Fredericton où « tout le monde se connaît », Jennifer a travaillé pendant 27 ans à la Ville de Fredericton, d'abord comme commis de comité au bureau du secrétaire municipal, puis comme adjointe de direction pour le maire et le directeur général. Elle s'est retirée en avril 2021 pour se consacrer uniquement à l'ACAM. Elle a eu le privilège de travailler sous cinq maires de Fredericton, deux DG et quatre DG adjoints.

Depuis le début de « l'ère moderne » de l'ACAM, Jennifer est là pour entretenir les relations, développer les effectifs, organiser les conférences annuelles et aider le conseil d'administration à faire de l'ACAM l'association forte, durable et appréciée qu'elle est devenue.

Dans le cadre du projet #ACAM50 et pour célébrer le 50<sup>e</sup> anniversaire de l'Association, nous avons voulu parler du passé avec Jennifer pour découvrir ce qu'elle pense de sa carrière municipale et de la croissance de l'ACAM au fil des ans.

***Parlez-nous des débuts du processus de déménagement de l'ACAM à Fredericton. Comment êtes-vous entrée dans l'équipe de l'ACAM?***

En 2005, le DG de l'époque, Paul Stapleton, était président de l'ACAM et a transféré le bureau national à Fredericton, car l'Association traversait alors une période difficile à Ottawa. Avec plusieurs autres employés de la Ville, je me suis portée volontaire pour aider à redonner vie à l'ACAM. En 2006, le conseil d'administration m'a engagée comme adjointe de direction et, en 2009, comme directrice générale à temps plein. L'administration locale me passionne et l'ACAM est rapidement devenue mon « bébé ».

***Comment avez-vous pu exercer deux emplois à temps plein très chargés au cours des 17 dernières années?***

On m'a posé cette question de nombreuses fois au fil des ans. J'ai travaillé 18 heures par jour, sept jours par semaine. J'ai savouré chaque minute de ces heures, mais je n'ai jamais vraiment eu d'équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée. Il n'est pas possible de brûler la chandelle par les deux bouts sur une longue période, même dans la fleur de l'âge. Avec le départ à la retraite du DG et du DG adjoint, et une élection qui se profilait à l'horizon, le moment était bien choisi en avril 2021 pour réduire la cadence. Je peux maintenant me concentrer uniquement sur l'ACAM et mon expérience municipale m'aide beaucoup à exceller dans ce travail. Je suis par ailleurs ravie d'avoir l'occasion de travailler avec des directeurs généraux des quatre coins du pays.

***Racontez-nous quelques-uns des temps forts de votre carrière à la Ville de Fredericton.***

Jennifer pouffe de rire et dit qu'elle écrira un jour un livre sur certaines de ses expériences et aventures lorsqu'elle était en première ligne en tant que gardienne du chaos politique.

Le maire rencontrait des personnes de tous les horizons, parfois de la royauté ou des dignitaires internationaux en visite, parfois des hommes ou des femmes d'affaires, parfois des organisateurs d'événements et parfois même des sans-abris qui se sentaient seules. Chaque jour était différent et passionnant. J'ai notamment appris que les gestes les plus simples sont parfois les plus significatifs. Par exemple, j'ai un jour pris conscience que 20 minutes à écouter quelqu'un pouvait avoir beaucoup d'impact sur sa vie, ce qui m'a rappelé qu'il fallait avoir de la gratitude tous les jours. Ai-je déjà pleuré avec des personnes au téléphone? Bien sûr que oui.

La Ville de Fredericton a été un employeur formidable et j'ai eu de la chance d'avoir pu y travailler pendant la première partie de ma carrière. Cet emploi m'a conduit vers un autre parcours professionnel avec l'ACAM dont je suis incroyablement fière.

Les municipalités constituent le niveau de gouvernement le plus gratifiant, car nous sommes en proximité immédiate avec la population. Il est vraiment très satisfaisant de pouvoir résoudre immédiatement le problème de quelqu'un. Mon travail au sein de l'administration publique a été une aventure passionnante et étonnante. Lorsque je me promène dans la ville, je vois les nombreux projets, les parcs, les nids de poule réparés, etc. sur lesquels j'ai travaillé, soit en participant à l'élaboration du budget, soit en répondant à l'appel d'un citoyen qui s'est plaint, soit en rédigeant un discours, soit en aidant à planifier l'ouverture du Centre des congrès ou du nouvel aréna, soit en organisant une réunion pour le maire afin d'obtenir une subvention, etc. Je suis reconnaissante d'avoir pu apporter ma contribution à la qualité de vie des citoyens de Fredericton.

## ***Quels conseils de leadership donneriez-vous à une adjointe de direction dans une administration locale?***

Le travail administratif est très important, mais il n'est parfois pas reconnu à sa juste valeur. Il arrive que certains collègues, élus ou citoyens, le considèrent comme « normal ».

Le poste d'adjointe de direction du DG ou du maire est passionnant, car ces personnes comptent sur vous pour être leur gardienne, leur confidente ainsi que les oreilles et les yeux de l'organisation. Vous devez rester calme, posée et souriante en toutes circonstances.

Il faut avoir conscience que l'on peut modeler sa carrière comme on le souhaite et accepter de commencer avant d'être prête. Voici quelques conseils que je donnerais à toute personne qui débute dans ce poste ou qui l'occupe déjà :

- Trouvez-vous un mentor.
- Demandez des responsabilités supplémentaires.
- Acceptez toutes les tâches.
- Adaptez-vous rapidement au changement et relevez les nouveaux défis avec une attitude positive.
- Faites-vous une réputation de personne capable de résoudre les problèmes et non de faire obstacle.
- Assumez toujours vos responsabilités. Admettez vos erreurs et vos faiblesses.
- Rappelez-vous que les promotions viennent aux leaders sans même les chercher.
- Soyez toujours serviable.
- Cherchez toujours à apprendre.
- Trouvez un équilibre sain entre votre travail et votre vie personnelle.
- Faites preuve de professionnalisme à l'intérieur et à l'extérieur du bureau.
- Respectez rigoureusement les règles de confidentialité.
- Créez une culture organisationnelle positive.

J'ai toujours tenu à offrir un excellent service à la clientèle et à dire systématiquement « oui » tant que je n'enfreignais pas les politiques ou les règles en vigueur.

Fredericton n'est pas seulement un endroit merveilleux pour travailler, mais aussi un endroit magnifique pour vivre et j'ai eu la chance de bénéficier de ce patrimoine. Je ne suis jamais allée au travail à reculons, car chaque jour était différent. Mon cœur est plein de beaux souvenirs.

## ***L'ACAM existe depuis 50 ans et se porte bien! Quels sont, selon vous, les facteurs clés qui ont fait de l'ACAM l'association respectée et appréciée que l'on connaît aujourd'hui?***

L'ACAM est la seule association nationale pour les DG et les cadres supérieurs. La croissance continue de nos effectifs montre bien que les membres voient la valeur des ressources et des possibilités de réseautage que nous offrons. Nos conférences annuelles sont réputées. Comme tout le monde, je suis donc très enthousiaste à l'idée de nous retrouver en personne en 2023.

***Y a-t-il un souvenir ou un événement particulier de l'ACAM qui a une signification spéciale pour vous?***

L'organisation de la conférence 2018 de l'ACAM à Fredericton fut très spéciale pour moi. On pourrait penser qu'il est plus facile d'organiser un événement dans sa propre ville, mais cette année-là, le tout nouvel hôtel Hilton n'étant pas prêt à temps pour notre événement. Nous avons fait des heures supplémentaires pour nous assurer que tout le monde avait une chambre, mais tout s'est parfaitement déroulé. C'était merveilleux de voir les visages souriants en train de manger du homard, de chanter près du foyer au coucher du soleil lors de la soirée décontractée et de voir nos membres goûter à l'hospitalité des petites villes qui fait la fierté de Fredericton.

Il faut un village pour organiser un événement de cette ampleur et je suis si fière de notre petite, mais puissante équipe de rockstars qui se mobilise chaque année. La plupart de ces personnes ont un jour occupé un emploi d'étudiant à Fredericton et ont maintenant leur propre carrière professionnelle, mais elles prennent leurs vacances chaque année pour venir travailler à la conférence.



***Après plus de 15 ans, qu'est-ce qui vous pousse à toujours aider cette organisation à se développer et à prospérer?***

C'est le côté humain. J'aime connaître les membres par leur nom et savoir où ils travaillent pour être en mesure de fournir un excellent service. Notre Association permet de créer des liens et des amitiés à travers le pays. Lorsque je peux aider un DG à trouver une pratique exemplaire ou à résoudre un problème qui a déjà été résolu par un autre membre, c'est une journée réussie. Les DG sont « seuls au sommet » et il est très gratifiant de savoir que nous pouvons fournir un lien personnel à nos membres et à leur municipalité pour les aider à réussir.

Le statu quo n'est jamais une panacée. Le conseil d'administration réfléchit toujours à ce que nous pourrions faire de nouveau pour aider la profession.

***Dans vos propres mots, quels sont les principaux avantages de l'adhésion à l'ACAM?***

Qui ne voudrait pas avoir 650 amis partout au Canada que l'on peut appeler à tout moment? Lorsqu'un membre se rend à notre conférence et voit la camaraderie qui y règne, il revient toujours. Outre cet événement professionnel phare, nous offrons maintenant sept trousse d'outils et nous nous préparons à en lancer une autre à la fin du mois (trousse d'outils de ressources humaines du DG). Ces ressources s'adressent tant aux nouveaux DG qu'aux vétérans chevronnés à la tête de municipalités de 500 à 1 million d'habitants. Nous formons un groupe vraiment unique.

***Avez-vous un mentor dans une administration locale qui vous a encouragé tout au long de votre carrière?***

Au début de ma carrière, j'ai eu l'occasion de suivre un cours de leadership durant lequel j'ai découvert une citation que j'ai gardée sur mon bureau :

**« Les grandes épopées commencent par de petits pas humbles. Rendez hommage à vos débuts. Et si vous débutez, sachez que c'est normal d'être nul, petit, désordonné et chaotique. Assurez-vous simplement de ne jamais cesser de rêver. » (Citation de Vishen Lakhiani)**

Ma confiance s'est accrue au fil des ans, notamment lorsque j'ai travaillé pour des DG qui ont été de grands mentors, lorsque j'étais entourée de collègues et d'élus formidables. J'ai écouté et appris tellement de choses, particulièrement sur la perspicacité politique, comment lire entre les lignes et avoir une longueur d'avance. Le sens politique s'acquiert en écoutant les bons conseils, en observant et en prenant de l'expérience. Il est toujours bon d'avoir des mentors. Chaque fois que je prends une décision, je me pose toujours les mêmes questions : Comment ma décision va-t-elle affecter le maire ou le DG? Comment ma décision va-t-elle affecter l'organisation ou la municipalité? Ma décision peut-elle créer du désordre ou de la confusion? Il y a toujours des zones grises dans lesquelles il faut naviguer et les réponses à ces questions aident à fixer un cap avant d'aller de l'avant.

La présence d'un mentor dans une carrière est un atout inestimable. J'en ai eu plusieurs au cours de ma carrière et j'en ai encore, notamment dans les conseils d'administration de l'ACAM dont les membres ont tous des styles de leadership différents.

***Quels sont vos projets et quel avenir entrevoyez-vous pour l'ACAM?***

Le lancement prochain de notre nouveau plan stratégique me rend très optimiste pour les cinq prochaines années. Parmi les nouvelles initiatives du conseil, on retrouve un programme d'apprentissage pour les DG et les cadres supérieurs qui proposera des événements de réseautage et de perfectionnement professionnel à de petits groupes de membres dans l'ouest, le centre et l'est du pays.

Je me réjouis de travailler avec le conseil d'administration actuel et j'ai hâte de connaître les conseils futurs pour continuer à faire de notre mieux pour nos membres et à promouvoir l'excellence dans les administrations municipales.

Merci pour cet entretien.