



# PLAN STRATÉGIQUE 2022 - 2027

ASSOCIATION CANADIENNE DES ADMINISTRATEURS MUNICIPAUX

1<sup>er</sup> AVRIL 2022

## TABLE DES MATIÈRES

<b>POLITIQUE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE .....</b>	<b>2</b>
<b>PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE .....</b>	<b>5</b>
<b>VISION, MISSION ET VALEURS .....</b>	<b>7</b>
<b>DÉFINITION DE LA PROFESSION D'ADMINISTRATEUR MUNICIPAL.....</b>	<b>9</b>
<b>PILERS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>9</b>
<b>1<sup>ER</sup> PILIER STRATÉGIQUE : MOBILISATION ET SOUTIEN DES MEMBRES</b>	<b>11</b>
<b>2<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL .....</b>	<b>13</b>
<b>3<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : LEADERSHIP RÉSILIENT .....</b>	<b>16</b>
<b>4<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : RELATIONS STRATÉGIQUES.....</b>	<b>19</b>
<b>5<sup>E</sup> PILIER STRATÉGIQUE : ORGANISATION SOLIDE ET DURABLE.....</b>	<b>21</b>
<b>ÉTAPES DE CARRIÈRE DES DG .....</b>	<b>23</b>
<b>RÉSUMÉ DE NOTRE VISION.....</b>	<b>25</b>

## MISE EN CONTEXTE

Le plan stratégique 2022-2027 de l'ACAM s'appuie sur les précédents travaux de planification stratégique entrepris entre 2016 et 2021. La politique de planification stratégique de l'ACAM qui guidera désormais l'organisation est énoncée ci-dessous.

## POLITIQUE DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

### ÉNONCÉ DE POLITIQUE

L'ACAM veut établir un processus continu de planification stratégique qui concrétisera sa mission, sa vision et ses valeurs sous forme d'objectifs réalisables et mesurables, de stratégies, d'initiatives et de programmes. Le plan fournit au conseil d'administration et au personnel des orientations à court et long terme pour les aider à prendre des décisions conformes à la mission de l'organisation et à faire des choix appropriés au nom des membres.

### CYCLE DE PLANIFICATION

Le cycle de planification du plan stratégique comporte plusieurs volets :

- (a) **Plan quinquennal.** Tous les cinq ans, le conseil d'administration de l'ACAM procédera à une évaluation complète basée sur des données et à l'adoption d'un plan stratégique. La collecte des données pourra comprendre un relevé factuel de l'état du milieu, une analyse des tendances nationales en administration municipale, une étude des obstacles et des défis, et une compilation de commentaires des membres. La stratégie élaborée s'accompagnera d'indicateurs de rendement. Le processus d'élaboration de la stratégie comprend habituellement une séance de travail de deux jours où les commentaires des membres seront reçus à l'occasion de la conférence annuelle.
- (b) **Examen du plan annuel.** Chaque année, l'ACAM fera une révision annuelle des objectifs, plans d'action et indicateurs de résultats, lesquels seront modifiés pour mieux répondre aux besoins de l'Association et aux nouvelles situations. D'habitude, cet examen annuel est achevé lors de la réunion organisée par le conseil d'administration en septembre.
- (c) **Surveillance permanente.** La directrice générale surveillera de façon continue l'exécution du plan stratégique et les résultats réels atteints par l'ACAM dans la réalisation des objectifs stratégiques. Une variation notable des résultats réels pourrait justifier à tout moment une révision du plan stratégique.
- (d) **Communications.** La tâche de communiquer le plan stratégique aux membres relèvera de la responsabilité de la directrice générale.
- (e) **Plan financier.** Le plan stratégique dictera le plan financier.

## RÔLE DU CONSEIL

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

- (a) Adopter une politique engageant l'organisation dans un processus de planification stratégique conforme à sa mission.
- (b) Participer au processus de planification stratégique sur cinq ans et au processus annuel de révision.
- (c) Approuver formellement le plan quinquennal et le plan annuel mis à jour.
- (d) Nommer un comité de planification stratégique qui s'acquittera des responsabilités de planification stratégique.
- (e) Réserver du temps à chaque réunion du conseil pour faire le point sur la mise en œuvre du plan stratégique. La directrice générale donnera au conseil un bref rapport des progrès par rapport aux objectifs et aux indicateurs du plan.
- (f) Suivre les progrès accomplis vers la réalisation des buts stratégiques et exiger des mesures correctives et des rajustements au besoin, selon l'évolution de la situation.

## PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Les bases du plan stratégique 2022-2027 ont été définies en atelier dirigé par un facilitateur professionnel qui a eu lieu les 27-28 novembre 2021 et auquel ont participé le conseil et le personnel de l'ACAM. Avant cette séance, le conseil a passé en revue sa mission, sa vision, ses valeurs et ses piliers stratégiques ainsi que les étapes de carrière du DG, ce qui l'a conduit à conclure que le cycle quinquennal actuellement en vigueur est approprié.

Le conseil a réévalué la vision actuelle et a passé en revue les fiches de rapport et les projets des six dernières années ainsi que les données suivantes : les résultats du sondage sur les besoins et les préférences des membres de 2019, mené avant la pandémie, et une autre enquête de suivi dix-huit mois plus tard, à l'automne 2021; les résultats d'une analyse de l'environnement des autres organisations affiliées; les rapports du comité de recrutement de membres et du comité de génération de revenus, qui présentent des recommandations pour faire avancer l'Association.

Cette recherche visait à faire en sorte que les projets du plan d'action soient en phase avec les souhaits des membres. Le conseil a discuté des sujets suivants :

- ✓ Nos succès et nos difficultés
- ✓ Ce qui a changé et évolué depuis l'élaboration du dernier plan et ce que nous devons faire différemment
- ✓ Ce que nous avons appris et ce que nous voulons changer au cours des cinq prochaines années
- ✓ Les forces et les faiblesses de l'organisation ainsi que les occasions et les menaces dans l'environnement de l'ACAM

- ✓ Les priorités sur lesquelles nous devons demeurer concentrés, les principaux problèmes affectant l'ACAM et les possibilités les plus intéressantes pour l'organisation

Un exercice de travail en équipe consensuel a été réalisé, à la suite duquel le conseil d'administration a produit avec fierté une nouvelle vision quinquennale pour l'ACAM, composée de piliers, de buts, d'objectifs, d'initiatives et de projets, couvrant notamment nos services de base. Ce plan sera réévalué chaque année en septembre à partir de 2023 et adapté au besoin à l'évolution de l'environnement des collectivités locales.



## MESSAGE DU PRÉSIDENT DE L'ACAM ET DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

**Que devons-nous faire pour être et rester  
la première organisation nationale  
canadienne de représentation des  
administrateurs municipaux? Que  
pouvons-nous faire pour mieux servir  
nos membres?**

Ces questions nous ont servi de fil conducteur pour tracer collectivement la voie que nous suivrons au cours des cinq prochaines années. Nous sommes évidemment conscients que les deux dernières années ont été difficiles pour vous et vos municipalités, mais nous sommes convaincus que nous serons plus forts ensemble. Notre réseau et les liens tissés au sein de l'ACAM sont plus importants que jamais.

Nous sommes fiers de vous présenter le nouveau plan stratégique de l'Association canadienne des administrateurs municipaux. Ce plan souligne l'importance de cinq piliers stratégiques de soutien des administrations locales : 1) mobilisation et soutien des membres; 2) perfectionnement professionnel; 3) leadership résilient; 4) relations stratégiques; 5) renforcement de notre organisation pour qu'elle soit solide et durable. Le conseil est conscient que nos membres travaillent au sein de municipalités de toutes tailles et fera en sorte que l'organisation continue d'offrir des services et des programmes répondant aux besoins de tous.

Ce plan stratégique exprime l'engagement continu du conseil à exercer la meilleure gouvernance possible pour le bien des gouvernements municipaux et de nos membres dans un environnement en constante évolution. L'ACAM procède à une révision annuelle de ses objectifs, de ses plans d'action et de ses indicateurs de rendement, lesquels sont modifiés lorsque nécessaire pour bien répondre aux besoins actuels de l'Association et aux situations nouvelles.

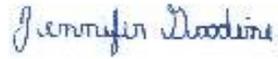
L'ACAM a prouvé qu'elle possède le leadership et les compétences nécessaires pour mener à bien ses plans et obtenir les résultats escomptés. C'est pourquoi nous croyons que ce plan stratégique, doté des ressources suffisantes, nous aidera à parvenir aux résultats dont les membres ont besoin et qu'ils méritent.

Rien de tout cela ne pourra être réalisé sans votre appui. Nous remercions toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration des présentes. Nous vous invitons à transmettre vos idées et suggestions à votre représentant au conseil et à participer aux prochains sondages des membres. Si vous pensez pouvoir faire quoi que ce soit pour nous aider à atteindre nos objectifs, n'hésitez pas à proposer vos services. Nous sommes fiers du succès de notre organisation qui repose sur vous, nos membres, et sur notre « touche personnelle » qui a permis la création d'un réseau d'une valeur inestimable dans tout le pays.

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



Jack Benzaquen, président de l'ACAM



Jennifer Goodine, directrice générale

## VISION DE L'ACAM

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

## MISSION DE L'ACAM

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

## VALEURS DE L'ACAM

Les dirigeants d'administrations locales ont l'importante responsabilité de promouvoir l'éthique à tous les niveaux. Les membres de l'ACAM valorisent la responsabilité et l'intégrité professionnelle, la collaboration, la transparence et l'honnêteté, l'innovation et l'excellence ainsi que la diversité et l'inclusivité.



### **Responsabilité et intégrité professionnelle**

En tant que membres de l'Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM), nous adhérons aux normes les plus élevées de professionnalisme dans toutes nos relations publiques et personnelles. Nous nous efforçons de mériter le respect et la confiance des élus municipaux, des employés, du public et des autres acteurs. Tous les jours, nous tâchons d'améliorer nos normes professionnelles et nous préconisons le développement de valeurs positives fortes au sein de notre main-d'œuvre. De plus, nous assumons la responsabilité des résultats dans nos municipalités et nous nous conduisons toujours avec intégrité.

	<p><b>Collaboration</b></p> <p>Nous reconnaissons qu'une administration locale a principalement pour fonction de servir les intérêts de la population, de fournir un excellent service public et de rehausser la qualité de vie des résidents. Nous nous respectons les uns les autres et, ce faisant, nous prenons l'engagement de travailler ensemble, de partager nos connaissances et nos ressources dans un partenariat axé sur un but commun.</p>
	<p><b>Transparence et honnêteté</b></p> <p>Nous établissons des relations franches et honnêtes dans nos communications et adoptons un comportement éthique dans tous nos échanges. De plus, nous adoptons des normes conformes à nos principes en veillant à donner l'exemple de la conduite que nous voudrions voir chez les autres. Dans l'exercice de nos fonctions, nous cherchons à faire preuve d'objectivité et à conserver une indépendance par rapport à nos considérations personnelles. En outre, nous nous assurons que les informations communiquées au public et aux élus sont factuelles et impartiales.</p>
	<p><b>Innovation et excellence</b></p> <p>En administration locale, notre engagement envers l'innovation et l'excellence se traduit par la mise en œuvre au besoin de changements organisationnels et de nouveaux processus ou procédés. Nous nous appliquons aussi à créer un milieu ou une culture favorable au changement positif, à la créativité et à l'amélioration continue.</p>
 <p><b>DIVERSITY &amp; INCLUSIVITY</b></p>	<p><b>Diversité et inclusivité</b></p> <p>Nous respectons et valorisons la diversité en créant et en entretenant dans toute l'organisation un environnement ouvert à tous, dans lequel chacun et chacune peut s'épanouir et exercer ses responsabilités. Nous sommes partenaires d'efforts personnels et organisationnels visant à défendre le respect, la dignité, l'équité, la compréhension et l'égalité.</p>

## DÉFINITION DE LA PROFESSION D'ADMINISTRATEUR MUNICIPAL

Le terme « administrateur municipal » revient souvent dans le plan. Les règlements de l'ACAM lui donnent la signification suivante :

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

## PILERS STRATÉGIQUES



L'ACAM a retenu les cinq piliers ci-dessous pour son plan stratégique 2022-2027, lesquels resteront au centre des programmes futurs de l'Association.

### 1. Mobilisation et soutien des membres

- Augmenter les effectifs en attirant et en retenant une diversité de membres de tout le Canada provenant de municipalités de toutes catégories, grandes, petites, éloignées, etc.
- Fournir aux membres des services pertinents et des activités de réseautage attrayantes par le biais d'une approche personnalisée et concrète.

### 2. Perfectionnement professionnel

- Continuer à faire de la conférence annuelle la première activité nationale de perfectionnement professionnel pour les DG et les cadres supérieurs.
- Fournir aux membres des informations sur les dernières tendances, des outils de gestion et des pratiques exemplaires d'administration municipale en organisant jusqu'à trois forums de développement professionnel d'une semaine par an pour les DG.
- Créer et promouvoir des trousseaux d'outils et d'autres ressources pour aider les DG et les cadres supérieurs à développer leurs connaissances, leurs compétences et leur leadership.

### 3. Leadership résilient

- Promouvoir des stratégies et fournir des ressources et des outils qui permettent de mettre en place un leadership résilient, adaptable et durable pour faire face aux situations complexes et difficiles.
- Mettre en œuvre des stratégies de relève qui font la promotion de la profession de DG et qui encouragent les jeunes à s'y diriger.
- Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

#### **4. Relations stratégiques**

- Maximiser le nombre de partenariats et créer des relations mutuellement bénéfiques.

#### **5. Organisation solide et durable**

- Faire en sorte que l'ACAM dispose des ressources humaines et de la structure organisationnelle nécessaires pour garantir la prestation continue de services de qualité.
- Assurer la viabilité financière à long terme de l'ACAM (en dehors des recettes des conférences et des cotisations) par le biais de stratégies créatives de génération de revenus et de partenariats.
- Continuer à veiller à ce que l'ACAM dispose de l'infrastructure, des systèmes et des politiques nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace dans un environnement en mutation.

Nous avons défini des initiatives, des projets et des indicateurs de réussite pour ces piliers, dont les résultats sont attendus d'ici 2027.

## 1<sup>er</sup> PILIER STRATÉGIQUE : MOBILISATION ET SOUTIEN DES MEMBRES

### **BUT PRINCIPAL**

Être l'association nationale de choix pour les directeurs généraux et les cadres supérieurs de municipalité de tout le Canada en offrant des possibilités de réseautage et des services pertinents liés à leur profession.

### **OBJECTIFS**

1. Augmenter les effectifs en attirant et en retenant une diversité de membres de tout le Canada provenant de municipalités de toutes catégories, grandes, petites, éloignées, etc.
2. Fournir aux membres des services pertinents et des activités de réseautage attrayantes par le biais d'une approche personnalisée et concrète.

### **INITIATIVES ET PROJETS**

#### **Services de base**

- Sondage sur les besoins des membres. Un sondage sur les besoins des membres est mené chaque année dans le cadre du sondage post-conférence afin de déterminer si l'Association parvient à répondre aux besoins de ses membres. D'autres sondages sont réalisés tout au long de l'année sur d'autres sujets, selon les besoins.
- Diffusion de Jobscene. L'ACAM offre à ses membres un service d'annonce d'emplois (en partenariat avec CivicInfo BC) à l'échelle nationale pour faire connaître les possibilités d'emplois dans les municipalités.
- Bulletins électroniques. Un bulletin d'information électronique sur les nouvelles de l'Association et des collectivités locales est envoyé aux membres toutes les deux semaines ou au besoin, auquel s'ajoutent des numéros spéciaux sur des thèmes d'actualité ou commandités par des entreprises.
- Médias sociaux. Les messages et les informations de l'ACAM sont régulièrement diffusés sur les médias sociaux, notamment sur les plateformes LinkedIn, Facebook, Twitter et YouTube.
- Partenariat avec muniSERV. L'ACAM a établi un partenariat avec muniSERV (la principale plateforme en ligne reliant les municipalités du Canada et les entreprises qui les desservent) pour offrir des économies spéciales et des rabais sur des services et des ressources que les membres ne trouvent pas ailleurs. Les membres de l'ACAM peuvent l'utiliser pour trouver facilement des consultants qualifiés spécialisés dans les affaires municipales, pour afficher une demande de proposition, une soumission ou un appel d'offres, pour trouver un DG, pour annoncer des événements susceptibles d'intéresser les administrateurs municipaux, etc.
- Partenariat avec BoxOfDocs. Le partenariat de l'ACAM avec BoxOfDocs offre aux membres une façon ingénieuse et rapide de faire des recherches grâce à un accès à la plus grande banque de documents de référence au monde, contenant notamment des règlements, des politiques, des ordonnances, des demandes de propositions, des procédures et des directives créés spécialement pour les gouvernements locaux, et ce, à un tarif très avantageux.

- Campagne de recrutement de membres. Le conseil d'administration et le personnel de l'Association, sous la supervision du comité de recrutement de membres et en s'appuyant sur le plan approuvé de recrutement de membres, travaillent continuellement au recrutement de nouveaux membres et à la fourniture de services de haute qualité pour conserver les membres existants.

## **Nouvelles initiatives**

### Amélioration de la stratégie de recrutement

Conformément au plan de recrutement de membres approuvé en 2021, l'ACAM fera la promotion de l'adhésion par région en faisant appel au soutien personnel des membres du conseil d'administration et à la création de documents qui exposent la proposition de valeur de l'ACAM. L'Association favorisera également l'établissement de liens entre les membres du conseil d'administration et les nouveaux membres.

### Connexions

L'ACAM organisera une séance Connexions par an sur un sujet brûlant pour les municipalités. Exemples de sujets potentiels : affaires autochtones, santé mentale, toxicomanie, changements climatiques et itinérance. Cette activité virtuelle d'une heure, sous la direction d'un animateur ou d'une animatrice, permet aux membres de nouer des liens.

## **Indicateurs de résultats/réussite**



- Le rapport du sondage annuel sur les besoins des membres fournit des recommandations pour améliorer les services.
- Ouverture du bulletin électronique par 40 % des destinataires.
- Des analyses de médias sociaux sont réalisées pour guider les stratégies d'amélioration des communications virtuelles.
- Les effectifs de l'ACAM se maintiennent entre 600 et 700 membres (avec un suivi du taux de renouvellement et du nombre de nouveaux membres).
- Analyses des effectifs par région et par population ainsi que contacts personnels pour éclairer les futures stratégies de recrutement de membres.
- On constate une augmentation de la participation de personnes non membres aux initiatives de l'ACAM.
- 80 % d'évaluations excellentes/très bonnes aux séances Connexions.

## 2<sup>e</sup> PILIER STRATÉGIQUE : PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

### **BUT PRINCIPAL**

Proposer des activités de perfectionnement professionnel et des possibilités d'apprentissage novatrices qui améliorent les aptitudes et les compétences de leadership des membres et les aident à mieux gérer leur municipalité en collaboration avec le conseil municipal, le personnel et les citoyens.

### **OBJECTIFS**

1. Continuer à faire de la conférence annuelle la première activité nationale de perfectionnement professionnel pour les DG et les cadres supérieurs.
2. Fournir aux membres des informations sur les dernières tendances, des outils de gestion et des pratiques exemplaires d'administration municipale en organisant jusqu'à trois forums de développement professionnel d'une semaine par an pour les DG.
3. Créer et promouvoir des trousse d'outils et d'autres ressources pour aider les DG et les cadres supérieurs à développer leurs connaissances, leurs compétences et leur leadership.

### **INITIATIVES ET PROJETS**

#### **Services de base**

- Conférence annuelle. Cet événement, qui se tient généralement avant la conférence de la FCM fin mai/début juin, est la principale activité annuelle de perfectionnement professionnel et de réseautage de l'ACAM. Sous la direction du conseil d'administration et du comité de perfectionnement professionnel, le personnel choisit le thème de la conférence, organise le programme des conférenciers et les activités de réseautage et s'occupe de tous les détails de cet événement.
- Programme de bourses pour assister à la conférence annuelle. Pour souligner l'importance du perfectionnement professionnel des membres, l'ACAM remet jusqu'à six bourses pour couvrir les frais d'inscription à la conférence annuelle : deux à des jeunes professionnels qui poursuivent une carrière au sein d'une administration locale, deux à des membres qui travaillent pour des municipalités situées au nord du 60<sup>e</sup> parallèle et deux à des membres de petites municipalités.
- Promotion des trousse d'outils. L'ACAM continue de promouvoir ses trousse d'outils auprès de ses membres (trousse d'évaluation du rendement du directeur général, trousse de perspicacité politique, trousse des membres en transition, trousse d'orientation du conseil, trousse d'efficacité du DG : savoir poser les bonnes questions, trousse de contrat de travail du DG, trousse de gestion des ressources humaines).
- Forum de discussion réservé aux membres. Nous croyons que l'un des principaux avantages de l'appartenance à notre Association est la possibilité d'ajouter des collègues à son réseau de contacts, notamment pour échanger des connaissances sur des sujets ou des problèmes difficiles. Ce forum est une plateforme personnalisée permettant aux membres de l'ACAM de participer en privé à des conversations exclusives dans tout le pays et d'envoyer des messages à leurs collègues.

## **Nouvelles initiatives**

### Amélioration de la conférence annuelle

- De nouveaux documents promotionnels seront diffusés pour mettre en valeur les bénéfices énormes que la conférence offre aux participants.
- Le programme de bourses sera revu et évalué afin de trouver de nouvelles façons de soutenir les petites municipalités et celles qui sont sous-représentées. Nous explorerons également la possibilité d'obtenir un commanditaire pour générer des revenus.
- Les sujets abordés lors de la conférence seront pertinents et liés aux tendances actuelles, aux problèmes observés et aux possibilités émergentes.
- Nous organiserons un atelier annuel sur l'équité, la diversité et l'inclusion.
- Des flux virtuels des ateliers de la conférence seront envisagés et proposés, le cas échéant.

### Programme de formation pour DG

- Nous explorerons l'idée de piloter une nouvelle initiative régionale de programme de formation d'une semaine pour les cadres supérieurs, avec un maximum de trois séminaires par an.
- Nous aimerions organiser des séminaires dans trois régions (ouest, centre, est) avec l'espoir d'attirer chaque fois entre 15 et 25 participants.
- En plus d'offrir une excellente occasion de réseautage, ces rencontres permettront d'acquérir des connaissances techniques auprès d'experts sur des sujets d'actualité dans le domaine municipal.
- Six sujets ont déjà été relevés lors de sondages antérieurs : la gestion des actifs, la planification stratégique, l'élaboration de politiques, la gouvernance du conseil municipal, la gestion des ressources humaines et la gestion des finances municipales.
- L'ACAM effectuera une étude de faisabilité au cours de la deuxième année et pourrait organiser un forum pilote au cours de la troisième année (2024/25), deux forums au cours de la quatrième année (2025/26) et trois forums au cours de la cinquième année (2026/27), en cas de succès.

### Adaptation des trousse d'outils

- Toutes les trousse d'outils seront examinées pour vérifier leur pertinence et leur utilisation par les membres ainsi que pour évaluer si des mises à jour sont nécessaires.
- Au cours de la première année, la trousse d'outils d'évaluation du rendement du DG sera évaluée et actualisée et une version « simplifiée » sera créée et promue auprès des membres pour faciliter l'évaluation du rendement des DG.
- Chaque année, nous ferons une promotion spéciale du segment sur l'équité, la diversité et l'inclusion de la trousse d'outils de ressources humaines.
- Nous évaluerons les stratégies de marketing des trousse d'outils pour nous assurer que leur promotion est attrayante.

### Élaboration de nouvelles trousse d'outils

Au cours de la première année, un groupe de travail sur les trousse d'outils sera créé afin d'explorer l'intérêt envers de nouvelles trousse d'outils et d'autres ressources, notamment sur les sujets suivants : compétences de base des DG, gestion du stress et bien-être des DG, diversité et préjugés inconscients, outils pour nouveaux DG, vérité et réconciliation. Cette étude devrait déboucher sur un plan quadriennal de développement de nouvelles trousse d'outils et de ressources adaptables à des municipalités de différentes tailles.

### Indicateurs de résultats/réussite



- Augmentation de participation à la conférence annuelle (50 % des membres y assistent avec 80 % d'évaluations excellentes ou très bonnes).
- Récupération à 100 % des coûts de la conférence annuelle.
- Commentaires positifs sur les améliorations apportées à la conférence de l'ACAM.
- Nombre total de candidatures pour les bourses de la conférence avec analyse des catégories de candidatures.
- Analyse des statistiques du site Web relatives à l'utilisation des trousse d'outils.
- Nombre de visites sur le site Web de la trousse d'outils de ressources humaines.
- Les comités des trousse d'outils évaluent la valeur et l'impact des trousse d'outils en tenant compte des commentaires formulés sur le sujet dans le sondage sur les besoins des membres.
- Fréquence d'utilisation du forum de discussion des membres.
- L'étude de faisabilité guide la conception et la mise en œuvre du programme de formation des DG.
- Le programme de formation des DG est évalué sur la base du nombre de participants, de leurs données démographiques, des commentaires qualitatifs reçus et du statut d'initiative sans incidence sur les revenus.

### 3<sup>e</sup> PILIER STRATÉGIQUE : LEADERSHIP RÉSILIENT

#### **BUT PRINCIPAL**

Fournir aux administrateurs municipaux les informations, les outils de leadership et les réseaux nécessaires pour renforcer la résilience de leur leadership, favoriser des relations productives avec les conseils et encourager la future génération de leaders.

#### **OBJECTIFS**

1. Promouvoir des stratégies et fournir des ressources et des outils qui permettent de mettre en place un leadership résilient, adaptable et durable pour faire face aux situations complexes et difficiles.
2. Mettre en œuvre des stratégies de relève qui font la promotion de la profession de DG et qui encouragent les jeunes à se diriger vers cette activité professionnelle.
3. Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

#### **INITIATIVES ET PROJETS**

##### **Services de base**

- Programme de prix d'excellence. Le programme annuel de prix d'excellence vise à stimuler l'excellence dans l'administration municipale. Ce programme rend hommage aux réalisations des municipalités et de leurs dirigeants ayant créé et mis en œuvre des programmes, des projets et des services dans quatre catégories : environnement et développement durable, innovation, perfectionnement professionnel et collaboration.
- Programme de récompenses pour longs états de service. Le programme de récompenses pour longs états de service de l'ACAM met à l'honneur le dévouement de ses membres envers la fonction publique et l'administration municipale. Ces récompenses sont décernées en fonction du nombre d'années passées dans un poste de direction rémunéré, à temps plein, dans une administration municipale (en tant que directeur général ou subordonné direct). Elles sont remises au printemps de chaque année, à partir de 10 ans de service, puis par tranches de 5 ans.
- Promotion de la campagne Créer, agir et aider / Recruter la prochaine génération. La trousse d'outils Créer, agir et aider a pour but d'attirer une nouvelle génération de leaders dans les administrations locales. Elle a été créée pour sensibiliser le public au travail des administrations locales et plus particulièrement pour encourager les jeunes à envisager une carrière municipale. L'ACAM fait continuellement la promotion de cette ressource qui offre aux membres les éléments de base pour faire une présentation sur ce sujet.

## Nouvelles initiatives

### Outils de résilience du leadership : stratégies d'attention personnelle, de bien-être et de conciliation travail/vie privée

- Au cours de la première année, du temps sera programmé aux réunions du conseil d'administration pour discuter des paramètres de ce travail. Un sous-comité du conseil d'administration sera créé pour examiner les moyens les plus efficaces d'aider les DG à augmenter leur résilience et à prendre soin d'eux-mêmes et de leur bien-être.
- Un plan d'action sera élaboré pour guider ce travail au cours des quatre dernières années du plan quinquennal.
- Le plan (élaboré au cours de la première année) sera mis en œuvre pour soutenir la résilience, l'attention envers soi-même et le bien-être des DG. Ce document contiendra des stratégies de renforcement de l'esprit d'équipe pour aider les DG à former leur relève. Le plan fera l'objet d'un suivi annuel et d'améliorations lorsque nécessaire.

### Grands esprits

Des forums virtuels de réseautage d'une heure et demie, appelés « *Grands esprits* », seront mis à l'essai (12 à 15 personnes maximum) afin d'offrir aux membres de l'ACAM un espace sûr et confidentiel pour discuter de sujets délicats et de problèmes opérationnels difficiles. Ces sessions auront pour but de fournir aux participants des conseils francs et concrets sur la gestion de problèmes complexes.

Les séances pilotes seront évaluées et l'ACAM déterminera ensuite si cette initiative peut être pérennisée dans les années à venir.

### Préparation de la future génération de leaders

Au cours de la deuxième année, l'ACAM réfléchira à des moyens d'offrir aux DG des outils de transmission de savoir à leur personnel (p. ex., des programmes de formation pour dirigeants en herbe, une trousse d'outils de planification de la relève, la trousse d'outils de perspicacité politique). Un plan sera élaboré.

Au cours de la troisième année, des messages seront créés pour encourager les subordonnés directs des DG à adhérer à l'ACAM. Un outil de communication sera diffusé pour promouvoir l'intégration des subordonnés directs des DG au sein de l'ACAM. Après la deuxième année, l'ACAM continuera à diffuser l'outil de communication auprès des subordonnés directs et des DG et en évaluera l'impact. L'ACAM explorera également d'autres moyens de faire participer les subordonnés directs des DG.

### Relations positives entre le DG le conseil municipal

L'ACAM continuera à promouvoir les ressources et les initiatives qui renforcent les relations entre les DG et les conseils municipaux, notamment la trousse d'outils sur la perspicacité politique, la trousse d'outils sur l'évaluation du rendement et le stand de la FCM.

Un petit guide sera également élaboré pour aider les DG à garder les élus concentrés sur leur rôle politique sans intervenir dans les opérations.

## Indicateurs de résultats/réussite



- Nous suivons le nombre de nominations pour chaque catégorie du programme de prix d'excellence.
- Le nombre de membres recevant l'épingle du prix de longs états de service est suivi ainsi qu'une analyse de l'ancienneté des membres dans la profession.
- Nous comptons les visites du site Web de promotion de la campagne Créer, agir et aider / Recruter la prochaine génération.
- Les initiatives de développement de la future génération de leaders sont évaluées dans le sondage annuel sur les besoins des membres.
- Nous suivons les indicateurs de réussite définis dans le plan élaboré au cours de la première année pour la trousse d'outils de résilience du leadership (stratégies d'attention personnelle, de bien-être et de conciliation travail/vie privée).
- Nous analyserons le nombre total de participants aux séances pilotes de réseautage virtuel *Grands esprits* ainsi que leurs commentaires qualitatifs.

## 4<sup>e</sup> PILIER STRATÉGIQUE : RELATIONS STRATÉGIQUES

### **BUT**

Continuer à établir des relations stratégiques avec les principaux interlocuteurs afin de susciter l'excellence dans la gouvernance municipale.

### **OBJECTIF**

Maximiser le nombre de partenariats et créer des relations mutuellement bénéfiques.

### **INITIATIVES ET PROJETS**

#### **Services de base**

- Entretenir de bonnes relations avec les associations provinciales/territoriales (réunions avec la directrice générale). Des réunions trimestrielles sont organisées au sein des associations provinciales/territoriales d'administrateurs municipaux pour discuter de pratiques exemplaires.
- Continuer à répondre aux demandes de la FCM. L'ACAM continuera à soutenir la FCM lorsque l'organisation demandera des conseils administratifs sur des politiques municipales.
- Relations avec les associations municipales internationales : Australie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni. Le personnel continuera à travailler avec les trois partenaires internationaux pour discuter de pratiques exemplaires, assister aux conférences annuelles et collaborer à d'autres activités mutuellement bénéfiques.
- Maintenir notre relation avec l'ICMA. L'ACAM a tissé des liens étroits avec l'ICMA (International City/Council Management Association). Grâce à notre accord d'affiliation, les membres de l'ACAM peuvent adhérer à l'ICMA à un tarif considérablement réduit de 135 \$ (dollars américains) par personne, ce qui représente une économie moyenne de 800 \$.

#### **Nouvelles initiatives**

##### Évaluation des relations

Au cours de la première année, le conseil d'administration entreprendra un examen des relations avec les principaux interlocuteurs de l'Association afin d'évaluer les meilleures possibilités de collaboration mutuellement avantageuse. Une stratégie ciblée sera élaborée pour guider la gestion des relations en gardant à l'esprit les capacités et les ressources limitées de l'ACAM, laquelle comprendra le développement de critères pour évaluer les relations ainsi que des partenariats plus structurés pour clarifier la valeur et le but des relations de l'ACAM.

## Indicateurs de résultats/réussite



- Nous suivons les indicateurs de réussite définis dans le plan d'examen des relations élaboré au cours de la première année.
- Le nombre d'initiatives stratégiques actuelles et nouvelles avec des groupes d'interlocuteurs clés est mesuré, comme déterminé dans le plan.
- Nous surveillons les nouvelles possibilités que les relations stratégiques ciblées font émerger pour l'ACAM.
- Nous utilisons nos relations avec diverses associations pour suivre l'accès aux nouvelles tendances, aux pratiques exemplaires et aux ressources potentiellement utiles.

## 5<sup>e</sup> PILIER STRATÉGIQUE : ORGANISATION SOLIDE ET DURABLE

### **BUT**

Renforcer la pérennité, le leadership, les capacités et l'infrastructure de l'ACAM.

### **OBJECTIFS**

1. Faire en sorte que l'ACAM dispose des ressources humaines et de la structure organisationnelle nécessaires pour garantir la prestation continue de services de qualité.
2. Assurer la viabilité financière à long terme de l'ACAM (en dehors des recettes des conférences et des cotisations) par le biais de stratégies créatives de génération de revenus et de partenariats.
3. Continuer à veiller à ce que l'ACAM dispose de l'infrastructure, des systèmes et des politiques nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace dans un environnement en mutation.

### **INITIATIVES ET PROJETS**

#### **Services de base**

- Gestion financière continue. Élaboration et supervision du budget annuel.
- Développement organisationnel continu. Mise en œuvre de pratiques, de systèmes et de techniques qui facilitent le travail de l'Association, lesquels sont adaptés et modifiés en fonction des résultats et des besoins de l'organisation.
- Examen régulier et respect des politiques. S'assurer que tous les documents de politiques répondent aux besoins de l'Association et sont conformes à nos pratiques actuelles. Les politiques seront évaluées tous les deux ans.
- Gestion des nominations au conseil d'administration, du processus d'élection et de l'assemblée générale annuelle. Chaque année, l'ACAM organise un processus de nomination pour les postes vacants à son conseil d'administration, une élection électronique et une assemblée générale annuelle.
- Soutien à une gouvernance efficace du conseil d'administration. Comprend la supervision de l'application du règlement 1 de l'ACAM et des politiques et procédures pour en assurer le respect ainsi que le soutien continu et la présentation de rapports au conseil d'administration.
- Gestion des possibilités de génération de revenus. Supervision et administration de toutes les sources de revenus, y compris les partenariats plattine à long terme, le programme de partenariat commercial et les possibilités de publicité sur le site Web et dans les bulletins électroniques.
- Développement et gestion des commanditaires/partenaires. Le personnel s'assure que l'ACAM crée des relations durables avec des partenaires partageant les mêmes objectifs que l'Association et ayant des intérêts mutuels. Nous évaluons les relations pour vérifier que leur valeur commerciale et financière est positive pour les deux parties.
- Ressources humaines, services-conseils et surveillance de la gestion des projets. La directrice générale supervise tous les contrats du personnel et des consultants et veille à ce que tous les projets soient menés à bien dans le respect des délais et du budget.

- Infrastructure technologique. Le personnel veille à ce que le bureau national soit équipé de la technologie appropriée pour travailler efficacement.

## **Nouvelles initiatives**

### Plan de continuité des activités

Une politique et un plan de continuité des activités seront mis en œuvre. Un manuel de fonctionnement sera élaboré, indiquant le cheminement critique des activités. Une structure de personnel reconfigurée sera également mise en œuvre, ce qui nécessitera un investissement de fonds de l'ACAM. L'examen annuel du rendement de la directrice générale permettra d'évaluer le processus de continuité des activités et de planification de la relève.

### Pérennité et partenariats à long terme

Le nouveau programme de partenariat platine sera entièrement mis en œuvre, puis nous en évaluerons la valeur pour l'ACAM et ses membres (y compris une analyse de rentabilité des investissements). Nous finaliserons des critères qui préciseront ce que l'ACAM recherche chez un partenaire commercial. Nous étudierons d'autres stratégies de génération de revenus et d'autres services aux membres. De plus, nous élaborerons et déploierons un plan d'affaires qui visera à maximiser les revenus provenant de différentes sources potentielles.

### Diversité, équité et inclusion des bénévoles de l'ACAM

L'ACAM continuera à promouvoir et à recruter une diversité de bénévoles pour les sous-comités du conseil d'administration, où les membres externes sont invités à soumettre leur candidature.

## **Indicateurs de résultats/réussite**



Les rapports réguliers de la directrice générale présentent une évaluation générale des activités, de la gestion, du leadership et de la gouvernance de l'ACAM, avec un intérêt particulier envers l'impact des services aux membres, la viabilité financière, la gestion des risques, les pratiques de gestion

efficaces et les gains de productivité.

- L'efficacité du plan de continuité des activités est examinée par le comité de gouvernance et des stratégies sont en place pour assurer la continuité des activités.
- L'évaluation de rendement de la directrice générale comprend une évaluation de toutes les stratégies de continuité des activités.
- Nous suivons le montant total des recettes générées par les partenariats.
- Une analyse de rentabilité des investissements guide la gestion des partenariats.
- L'ACAM évalue son processus annuel de recrutement et de sélection des bénévoles pour s'assurer qu'un large éventail de bénévoles diversifiés participent aux activités de l'Association.

## ÉTAPES DE CARRIÈRE DES DG

Le tableau suivant décrit les étapes de la carrière d'un DG. Le conseil d'administration l'examine régulièrement afin qu'il constitue toujours un outil d'information pertinent pour les membres, quel que soit le stade d'avancement dans leur carrière. Les activités déjà offertes pour chaque étape sont indiquées dans le tableau ci-dessous ainsi que les nouvelles initiatives que le conseil prévoit lancer durant les cinq prochaines années.

ÉTAPES DE CARRIÈRE	INITIATIVES/ACTIVITÉS EXISTANTES	NOUVELLES INITIATIVES 2022-2027
<b>Recrutement de la prochaine génération de dirigeants des administrations locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagne Créer, agir, aider / Trousse d'outils</li> </ul>	
<b>Mentorat des futurs DG et planification de la relève</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conférence annuelle, un événement de qualité qui propose des actions de perfectionnement professionnel et de réseautage (avec possibilités de bourses et de tarifs spéciaux pour les nouveaux délégués)</li> <li>• Trousse d'outils de perspicacité politique</li> <li>• Forum de discussion réservé aux membres</li> <li>• Trousse d'outils sur le contrat de travail des directeurs généraux</li> <li>• Trousse d'orientation des conseils municipaux</li> <li>• Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions</li> <li>• Connexions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de formation pour DG/forums régionaux</li> <li>• Évaluation de toutes les troussees d'outils</li> <li>• Élaboration de nouvelles troussees d'outils</li> <li>• Outils de résilience du leadership : stratégies d'attention personnelle, de bien-être et de conciliation travail/vie privée</li> <li>• Forums de réseautage « Grands esprits »</li> </ul>
<b>Appui du DG pendant sa carrière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conférence annuelle, un événement de qualité qui propose des actions de perfectionnement professionnel et de réseautage (avec possibilités de bourses et de tarifs spéciaux pour les nouveaux délégués)</li> <li>• Trousse d'outils de gestion du rendement du DG</li> <li>• Trousse d'outils de perspicacité politique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de formation pour DG/forums régionaux</li> <li>• Évaluation de toutes les troussees d'outils</li> <li>• Actualisation de la trousse d'outils de gestion du rendement du DG</li> <li>• Élaboration de nouvelles troussees d'outils</li> <li>• Outils de résilience du leadership : stratégies d'attention personnelle, de bien-être et de conciliation travail/vie privée</li> </ul>

ÉTAPES DE CARRIÈRE	INITIATIVES/ACTIVITÉS EXISTANTES	NOUVELLES INITIATIVES 2022-2027
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trousse d'outils des membres en transition</li> <li>• Trousse d'outils sur le contrat de travail des directeurs généraux</li> <li>• Trousse d'orientation des conseils municipaux</li> <li>• Trousse d'outils pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions</li> <li>• Trousse d'outils de ressources humaines</li> <li>• Connexions</li> <li>• Forum de discussion réservé aux membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forums de réseautage « Grands esprits »</li> <li>• Un petit guide sera élaboré pour aider les DG à garder les élus concentrés sur leur rôle politique sans intervenir dans les opérations</li> </ul>
Départ à la retraite du DG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de s'inscrire à muniSERV pour saisir les postes de DG intérimaire à pourvoir</li> <li>• Possibilité de participer à la conférence annuelle à tarif réduit</li> <li>• Connexions</li> </ul>	

## CONCLUSION

Ce document expose la vision de l'ACAM pour son épanouissement et les buts à atteindre pour concrétiser cette vision.

## RÉSUMÉ DE 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.***

- But 1 : Être l'association nationale de choix pour les directeurs généraux et les cadres supérieurs de municipalité de tout le Canada en offrant des possibilités de réseautage et des services pertinents liés à leur profession.
- But 2 : Proposer des activités de perfectionnement professionnel et des possibilités d'apprentissage novatrices qui améliorent les aptitudes et les compétences de leadership des membres et les aident à mieux gérer leur municipalité en collaboration avec le conseil municipal, le personnel et les citoyens.
- But 3 : Fournir aux administrateurs municipaux les informations, les outils de leadership et les réseaux nécessaires pour renforcer la résilience de leur leadership, favoriser des relations productives avec les conseils et encourager la future génération de leaders.
- But 4 : Continuer à établir des relations stratégiques avec nos principaux interlocuteurs afin de susciter l'excellence dans la gouvernance municipale.
- But 5 : Renforcer la pérennité, le leadership, les capacités et l'infrastructure de l'ACAM.