

CAMA  ACAM

PROGRAMME

de leadership de direction

LE POUVOIR D'UNE DIRECTION AGISSANTE EN ADMINISTRATION LOCALE

28-31 janvier, 2025 | Kingbridge Centre, Toronto, Ontario





**Vous aimeriez faire passer votre communication
par les médias sociaux à la vitesse supérieure?**

**Participez au programme de leadership de direction de l'ACAM
LE POUVOIR D'UNE DIRECTION AGISSANTE EN ADMINISTRATION LOCALE**

28-31 janvier, 2025 | Kingbridge Centre, Toronto, Ontario

Table des matières

Message du président de l'ACAM	1
À propos du programme	2
• Qui peut assister?	2
• Aperçu général et avantages potentiels	3
• Informations générales sur le programme	4
Aperçu du programme	5
Présentation des animateurs	6
• Chris MacPherson	6
• Sheila Bassi-Kellett	7
• Glen B. Davies	8
• Murray Jamer	9
Programme détaillé	10
• Mardi 28 janvier, 2025	10
• Mercredi 29 janvier, 2025	11
• Jeudi 30 janvier, 2025	16
• Vendredi 31 janvier, 2025	18

Message du président de l'ACAM

Au nom du conseil d'administration, j'aimerais vous inviter à participer à la deuxième année de notre programme de leadership de direction. Forts du succès et du retour d'expérience de notre programme inaugural, nous sommes ravis de poursuivre ce parcours de développement professionnel et de mise en réseau.

Alors que nous naviguons dans le paysage en constante évolution de l'administration publique, il est impératif que nous nous dotions des outils et des connaissances nécessaires pour diriger efficacement. Notre Programme de leadership exécutif sert de plateforme aux cadres supérieurs comme vous pour perfectionner leurs compétences, acquérir des connaissances précieuses auprès de leaders expérimentés et favoriser des liens significatifs avec des pairs de tout le Canada.

Comme l'année dernière, ce programme se déroulera au magnifique **Kingbridge Centre**, qui offre un environnement propice à l'apprentissage et à la collaboration, à quelques minutes seulement de l'aéroport international Pearson de Toronto. Conformément à notre plan stratégique pour 2022-2027, ce programme reste une pierre angulaire de notre engagement à offrir des opportunités de développement professionnel inégalées à nos membres. Que vous cherchiez à affiner votre approche du leadership, à élargir votre réseau professionnel ou simplement à acquérir de nouvelles perspectives, le programme de leadership exécutif est conçu pour répondre à vos besoins.

Attendez-vous à des sessions engageantes, à des discussions stimulantes et à de nombreuses opportunités de L'ACAMARADERIE. À la fin de ce programme, vous repartirez non seulement avec des compétences de leadership améliorées, mais aussi avec des amitiés durables et un réseau de soutien qui s'étendra bien au-delà de la durée de votre séjour.

Nous vous souhaitons une nouvelle année de croissance, d'apprentissage et de L'ACAMARADERIE.



Tony Kulbisky
Président de l'ACAM

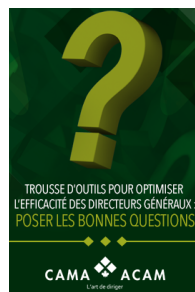


Tony Kulbisky
Président de l'ACAM

À propos du programme

Le programme de l'ACAM sur le leadership de direction a été spécialement conçu pour les directeurs généraux et les gestionnaires supérieurs qui travaillent dans les administrations locales au Canada. Qu'est-ce qu'un leader d'excellence? C'est quelqu'un qui se perfectionne sans cesse, fait preuve de résilience à long terme et saisit chaque occasion d'améliorer la vie de ses concitoyens en dynamisant sa communauté.

Dans le monde en constante évolution d'aujourd'hui, il est essentiel que les dirigeants fassent preuve d'un leadership efficace. Que vous cherchiez à améliorer vos compétences clés en matière de leadership ou ayez besoin d'idées et d'outils pour mettre en œuvre et gérer le changement dans votre organisation, ce programme est conçu pour répondre à vos besoins clés et aborder des sujets et de tendances spécifiques à la gouvernance locale. Au terme de ces deux journées et demie de perfectionnement professionnel, vous regagnerez votre organisation avec une énergie renouvelée, prêt à favoriser la croissance tous azimuts.



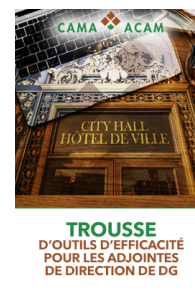
Préparez-vous à donner le coup d'envoi de votre parcours de leadership avec un kit de bienvenue spécial ! Chaque participant recevra son propre exemplaire d'un livre populaire sur le leadership avant son arrivée. Que l'inspiration commence ! Des sessions éducatives seront organisées sur place et porteront sur un dilemme municipal spécifique en rapport avec le sujet. Vous pourrez y partager vos idées et réfléchir ensemble à des solutions possibles. Le dernier jour, vous aurez l'occasion de présenter votre plan de leadership personnalisé, en soulignant comment les connaissances acquises tout au long de la semaine vous permettront de surmonter les obstacles qui se dressent devant vous. C'est l'occasion de présenter votre croissance et votre vision stratégique, marquant ainsi le point culminant de notre voyage d'apprentissage collectif. Les **trousses d'outils de l'ACAM** seront également utilisées durant ce programme.

Qui peut assister?

Tous les membres de l'ACAM peuvent s'inscrire :

- Nouveaux directeurs généraux
- Directeurs généraux chevronnés/en milieu de carrière
- Cadres supérieurs qui aspirent à la direction générale
- Autres cadres supérieurs pouvant bénéficier de cette expérience

En raison du nombre limité de places, nous n'accepterons qu'une seule inscription par municipalité.



Aperçu général et avantages potentiels

Les connaissances et les outils nécessaires à la réussite des gestionnaires se divisent en **six domaines clés** que nos membres jugent essentiels à la direction et à la gestion des collectivités locales :



Leadership



Planification
stratégique



Gestion des
ressources
humaines



Gouvernance



Perspicacité
politique



Résilience

- **Apprentissage.** Apprenez auprès de DG expérimentés, spécialement sélectionnés pour offrir une variété de points de vue sur les problèmes les plus importants auxquels sont confrontés les gestionnaires d'administrations locales.
- **Inspiration.** Vous repartirez avec de nouvelles idées pour aider votre organisation à se développer et l'inspiration nécessaire pour mettre ces idées en pratique.
- **Réseautage.** Venez rencontrer des collègues de tout le pays, élargissez votre réseau et créez des amitiés qui dureront longtemps.
- **Compétences en leadership.** Approfondissez les compétences de base du leadership, apprenez à « diriger au lieu de gérer » et découvrez comment réaliser des changements organisationnels.
- **Esprit d'équipe.** Recevez de nombreux conseils pour constituer avec succès votre propre équipe et être autant partenaire que gestionnaire.
- **Communication.** Apprenez à communiquer vos idées à votre direction supérieure de manière convaincante.
- **Augmentez votre influence.** Obtenez de meilleurs résultats avec votre entourage et apprenez à préparer la prochaine génération de dirigeants.
- **Résolution de conflits.** Apprenez à gérer les employés difficiles et les autres personnes qui créent du stress dans votre environnement.
- **Planification stratégique.** Recevez des conseils pour vous aider à penser, agir et influencer de manière stratégique. Apprenez à poser les bonnes questions pour faire avancer l'organisation avec une vision, une direction et des objectifs communs.
- **Gouvernance.** Découvrez l'importance d'une bonne gouvernance pour aider votre conseil à prendre des décisions judicieuses et à agir dans l'intérêt de vos concitoyens.
- **Perspicacité politique.** Apprenez à manœuvrer dans les méandres de la gestion et de la politique municipale.
- **Santé, bien-être et résilience.** Élaborez des stratégies pour améliorer votre leadership et votre résilience, au travail et ailleurs.

Informations générales sur le programme

DATE, HEURE ET LIEU	FRAIS D'INSCRIPTION	COMMENT S'INSCRIRE?	NOMBRE DE PARTICIPANTS	CONDITIONS DE VALIDATION
<p>La programme de leadership de direction de l'ACAM aura lieu du 28 au 31 janvier 2025 au magnifique Kingbridge Centre, situé à 25 minutes de l'aéroport Pearson de Toronto. Les participants sont attendus le mardi soir (à temps pour le souper à 19 h) et repartiront le vendredi 31 janvier 2025 à 13 h .</p> <p>Jouissant d'une réputation mondiale, le Kingbridge Centre est spécialisé dans les réunions hors site, l'apprentissage, la résolution de problèmes et le développement du leadership. On y trouve un environnement immersif unique qui élargit la pensée et suscite la collaboration, l'innovation et le changement transformationnel.</p>	<p>Frais d'inscription tout compris – 3395 \$ + 13 % de TVH :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trois nuitées au Kingbridge Centre • Toutes les séances de perfectionnement professionnel et de réseautage • Les repas (souper du mardi soir, repas et pauses collations du mercredi et du jeudi, et petit déjeuner, pause collation et déjeuner du vendredi). <p>À noter que votre billet d'avion pour Toronto et le transport aller-retour entre l'aéroport Pearson de Toronto et le Centre Kingbridge sont de votre responsabilité et à vos frais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les inscriptions au programme débiteront à compter du 25 avril 2024, à 12 heures (midi), heure de l'Est. • Les membres de l'ACAM intéressés doivent envoyer un courriel à Jennifer Goodine, directrice générale de l'ACAM, à admin@camacam.ca, à la suite de quoi une facture sera émise pour un dépôt de 500 \$. Le solde des frais d'inscription devra être payé au plus tard le 12 janvier 2025. • La procédure d'inscription se fait selon le principe du premier arrivé, premier servi, sans dépasser une personne par municipalité. Les personnes qui souhaitent s'inscrire doivent également être membres de l'ACAM. <p>Le bureau national de l'ACAM s'occupera de la logistique des inscriptions au Kingbridge Centre. Le nombre total de places est limité à quinze.</p>	<p>Le nombre total de places est limité à vingt-cinq.</p>	<p>Le programme propose un volet formation et apprentissage de 16 heures pouvant contribuer à votre perfectionnement professionnel ou satisfaire aux exigences de certification pour les personnes qui y sont admissibles. Un certificat de réussite sera délivré à la fin du programme.</p>

Aperçu du programme

Aperçu du programme - mardi 28 janvier

19 h	Accueil et souper de réseautage
------	---------------------------------

Mercredi 29 janvier

8 h à 9 h	Petit Déjeuner
-----------	----------------

9 h à 12 h	Séances
------------	---------

12 h à 14 h	Déjeuner et temps libre
-------------	-------------------------

14 h à 17 h	Séances
-------------	---------

19 h	Souper de réseautage
------	----------------------

Jeudi 30 janvier

8 h à 9 h	Petit Déjeuner
-----------	----------------

9 h à 12 h	Séances
------------	---------

12 h à 14 h	Déjeuner et temps libre
-------------	-------------------------

14 h à 17 h	Séances
-------------	---------

19 h	Souper de réseautage
------	----------------------

Vendredi 31 janvier

8 h à 9 h	Petit Déjeuner
-----------	----------------

9 h à 11 h 30	Présentation du parcours de leadership par les participants
---------------	---

11 h 30 à 12 h	Cérémonie de clôture et de remise de certificats
----------------	--

12 h à 13 h	Déjeuner
-------------	----------

Présentation des animateurs



Chris MacPherson

DG retraité et ancien président de l'ACAM

Membre honoraire à vie de l'ACAM

Chris a eu une longue et brillante carrière à la Ville de Fredericton, où il a travaillé pendant 45 ans, commençant par un emploi d'été pour ensuite gravir les échelons jusqu'au poste de directeur général.

Il est devenu DG de Fredericton en 2011 après avoir été DG adjoint pendant dix ans (2001 à 2011), directeur des services généraux pendant deux ans (1998-2000), directeur adjoint des services communautaires pendant quatre ans (1994-1998), agent des loisirs pendant douze ans (1982-1994) et animateur de loisirs pendant cinq étés (1976-1981). Durant toutes ces années, il a travaillé sous la direction de six maires.

Chris a également été président de l'ACAM en 2009-2010, après avoir siégé au conseil d'administration pendant sept ans. En 2019, Chris a été nommé membre honoraire à vie de l'ACAM, ce qui constitue la plus haute distinction décernée par l'association. Chris et son prédécesseur Paul Stapleton ont déménagé le bureau national de l'ACAM à Fredericton en 2005, qui a alors fait peau neuve pour devenir l'organisation prospère qu'elle est aujourd'hui.

En 2023, Chris a terminé son mandat en tant que vice-président de la région internationale du Canada au sein de l'International County and City Managers Association (ICMA). De 2007 à 2015, Chris a siégé au conseil d'administration de Service Nouveau-Brunswick. Il a été membre, vice-président et président de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), groupe régional de Fredericton, de 2000 à 2004. Il a aussi présidé le Comité organisateur local de la Conférence nationale de l'IAPC à Fredericton en 2009. Au fil des années, il a dirigé et aidé de nombreux comités de l'Union des municipalités du Nouveau-Brunswick (UMNB).

Chris veut toujours en apprendre plus. Il a mérité sa désignation d'ICD.D (Institute of Corporate Directors) de la Rotman School of Business de l'Université de Toronto en 2017. En 2011, il a fréquenté l'Université Harvard où il a terminé le programme de certificat en gouvernance étatique et locale. Il est titulaire de diplômes de premier cycle en éducation physique et en administration des affaires et d'une maîtrise en gestion des sports et loisirs de l'Université du Nouveau-Brunswick. C'est aussi un passionné de l'amélioration continue, qui a obtenu ses ceintures verte et noire Lean Six Sigma.

Chris a joué un rôle de mentor auprès de nombreuses municipalités du Nouveau-Brunswick et du Canada confrontées à une grande variété de situations complexes.

Présentation des animateurs



Sheila Bassi-Kellett
Directrice générale à la retraite
Ville de Yellowknife (T.N.-O.)
Représentant du conseil
d'administration de l'ACAM pour les
Territoires du Nord-Ouest, le territoire
du Yukon et Nunavut

Née à Toronto, Sheila Bassi-Kellett y a grandi jusqu'à son déménagement à Yellowknife, en 1986, après l'obtention de son diplôme de premier cycle. Au cours de ses 35 années et quelques de carrière dans les Territoires du Nord-Ouest, Sheila a beaucoup travaillé dans les domaines du développement de la gouvernance et du renforcement des capacités individuelles et organisationnelles.

Sheila a d'abord travaillé pour le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest (GTNO) en tant que chercheuse pour le ministère des Affaires municipales et communautaires (MAMC) avant de collaborer au projet de transfert des responsabilités aux localités, l'initiative phare du GTNO visant à déléguer plus de pouvoirs et d'autorité aux administrations locales. En 1994, elle a eu l'occasion de déménager à Tulita (T.N.-O.) pour devenir agente administrative principale (AAP) du hameau de Tulita. Par la suite, elle est retournée travailler pour le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest en tant que négociatrice de l'autonomie autochtone pendant cinq ans, puis est devenue directrice des affaires générales du MAMC en 2002 et sous-ministre adjointe en 2005. Sheila a ensuite été nommée sous-ministre des ressources humaines en 2011, poste qu'elle a occupé jusqu'à son départ du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest, en 2014.

Après trois années passées à diriger son propre cabinet de services-conseils en gestion, elle retourne à la fonction publique en mars 2017 à titre de directrice générale de la Ville de Yellowknife et a récemment pris sa retraite. En 2020, elle a été reconnue par *Municipal World* en tant que femme d'influence dans les gouvernements locaux au Canada.

Sheila est actuellement représentante des Territoires du Nord-Ouest, du Yukon et du Nunavut au conseil d'administration de l'ACAM. Sheila a aussi été membre du comité de rédaction de la trousse d'outils sur la perspicacité politique de l'ACAM (2018-2019) et membre du jury des prix d'excellence en 2020.

«Ayant travaillé dans le domaine du développement de la gouvernance locale pendant la majeure partie de ma vie professionnelle, je suis consciente du rôle incroyable que jouent les DG et des pressions qui s'exercent sur nous au quotidien. Quel que soit l'endroit où ils vivent, les DG sont confrontés aux mêmes enjeux et aux mêmes défis, sauf que leur ampleur et le contexte diffèrent d'un endroit à l'autre. C'est un travail où nous nous sentons parfois seuls, ce qui ajoute une valeur inestimable au soutien, aux possibilités de perfectionnement et aux outils que nous offre notre organisation professionnelle.»

Présentation des animateurs



Glen B. Davies
DG à la retraite
Coach de vie et de dirigeants

La carrière de Glen couvre à la fois le secteur privé et le secteur municipal où il a travaillé pour des municipalités de tailles diverses en Ontario, en Alberta et en Saskatchewan. Gestionnaire municipal aguerri, il compte plus de 40 années d'expérience, dont vingt à titre de directeur général ou gestionnaire principal.

Glen a occupé les fonctions de directeur général de la municipalité de Gravenhurst de 2015 à 2021. Avant son retour en Ontario, il occupait, depuis 2006, un poste de gestionnaire municipal à la Ville de Regina, en Saskatchewan, une organisation qu'il a vue se transformer en municipalité contemporaine en croissance. Par ailleurs, Glen a été dirigeant de TkMC, une firme-conseil en gestion, pendant plus de quatre ans. À titre de conseiller général en gestion, il a consacré la plupart de son temps à offrir soutien et conseils aux administrations et conseils municipaux de diverses tailles au Canada.

Avant d'exercer ces fonctions de consultant, il avait été gestionnaire municipal de St. Albert, en Alberta, et de Thunder Bay, en Ontario. À Thunder Bay, il a occupé des postes de direction en services généraux et en services communautaires. Avant 1992, Glen a occupé des postes de responsabilité croissante pour des municipalités régionales du sud de l'Ontario.

Au cours des années, Glen a fait du bénévolat auprès de bon nombre d'organismes en tant que membre du conseil. Cette activité s'inscrit souvent dans le cadre de son emploi officiel, mais également pour appuyer les efforts inestimables déployés dans la communauté, entre autres :

- Association canadienne des administrateurs municipaux (ACAM)
- Association ontarienne des administrateurs municipaux (ACAM)
- Institut d'administration publique du Canada (IAPC)
- Conseil canadien pour les partenariats publics-privés
- Excellence Canada (ancien Institut national de la qualité)
- Conference Board du Canada, réseau des cadres du secteur public
- Centraide (à divers titres)

Glen est titulaire de diplômes de premier cycle et d'études supérieures de l'Université McMaster à Hamilton, Ontario. Il a suivi une formation officielle de coach en gestion et de coach de vie au Coaches Training Institute de San Rafael, en Californie.

Mon expérience à la direction de municipalités petites, moyennes et grandes dans trois provinces différentes me donne une compréhension large et profonde des problèmes qu'affrontent les municipalités de tous genres.

Présentation des animateurs



Murray W. Jamer, P. Eng
Ingénieur municipal à la retraite et
DGA adjoint

Murray Jamer compte près de 40 ans d'expérience dans le secteur municipal, à la fois en tant que membre du personnel municipal et en tant que consultant. Il a commencé sa carrière comme entrepreneur, puis comme ingénieur-conseil, avant d'entrer à la ville de Saint John, où il a occupé pendant 13 ans les postes de directeur des travaux et de directeur du service des eaux et des égouts.

Murray est passé à la ville de Fredericton en 1998, où il a d'abord occupé le poste d'ingénieur municipal, puis celui de directeur général adjoint, avant de prendre sa retraite en 2018. À la retraite, Murray travaille maintenant comme consultant en ingénierie et en gestion municipale pour GEMTEC à Fredericton. En tant que consultant, Murray possède une expertise en matière de planification stratégique, de gestion des actifs, d'études de tarification, de systèmes d'ingénierie municipale et de coaching en leadership.

Ses collègues de travail le connaissent surtout pour son engagement envers l'engagement des employés et son rôle de mentor, d'éducateur et d'entraîneur des jeunes employés. Il a continué à encadrer le personnel municipal au cours de sa carrière de consultant.

Tout au long de sa carrière, Murray s'est attaché à accroître l'efficacité des services municipaux en améliorant les processus de travail, ce qui l'a conduit à obtenir la certification Lean Six Sigma. M. Jamer a également été actif, à la fois en tant que conférencier et organisateur, au sein d'associations professionnelles telles que l'AWWA, l'APWA (CPWA) et l'ACAM.

L'un des points forts de la carrière de Murray a été son engagement à long terme auprès des gestionnaires municipaux d'Asie et d'Afrique dans le cadre des programmes internationaux de la Fédération canadienne des municipalités. Son travail avec la FCM l'a amené en Thaïlande, au Vietnam, au Sri Lanka, en Indonésie, aux Philippines et en Afrique du Sud.

Programme détaillé

Mardi 28 janvier, 2025

19 h 30 à 21 h

Accueil et souper de réseautage

Organisé le soir précédant le début des travaux, ce souper de réseautage vous donnera l'occasion de rencontrer les participants et d'interagir dans un environnement décontracté.



Kingbridge Centre, Toronto, Ontario

8 h à 9 h

Déjeuner

9 h à 10 h

**Efficacité organisationnelle :
L'histoire du redressement d'une ville**



Kara Van Myall
Directrice générale
Ville de Saugeen Shores, ON

Discours d'ouverture

En tant que DGA, nous sommes amenés à travailler dans des organisations dont nous ne savons pas grand-chose de la culture existante. Quelle que soit la culture, nous sommes responsables de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Sans une équipe solide, les organisations sont souvent prises au piège, incapables de prendre des décisions et de faire avancer les choses. Alors, comment faire passer la culture de la réaction anxieuse à l'action sereine ? Découvrez le parcours d'une organisation à travers cette transformation.

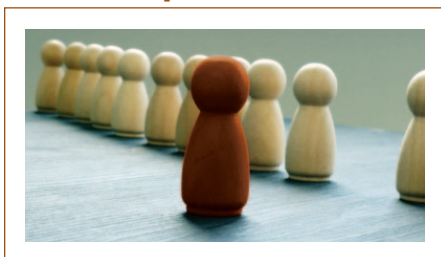
Conférencière : Kara Van Myall

Kara Van Myall est une architecte paysagiste agréée et une planificatrice professionnelle qui compte 25 ans d'expérience dans le secteur public. Elle est une dirigeante compétente qui a la passion de changer l'avenir des collectivités par le biais du leadership municipal.

En plus d'être agente municipale agréée (AMA), Kara détient un certificat de maîtrise en gestion publique de la Schulich School of Business de l'Université York, ainsi qu'un certificat en gestion et en direction dans un environnement municipal du Loyalist College. Kara est connue pour sa capacité à développer des équipes et à créer un environnement de haute performance et d'engagement qui favorise la créativité et l'innovation. Depuis 2020, Kara est directrice administrative de la ville de Saugeen Shores et, auparavant, elle était directrice de la planification et du développement du comté de Bruce. Les antécédents professionnels de Kara lui ont permis d'acquérir une expérience pratique allant de la planification et de la transformation stratégiques à la mise en œuvre de nombreuses initiatives reconnues à l'échelle provinciale et nationale.

10 h à midi

Compétences de leadership



Les auteurs de Strategic People Solutions soulignent les grandes vérités suivantes :

« Le leadership est un processus de perfectionnement continu. Quelle que soit votre position dans la hiérarchie de votre organisation, l'acquisition des compétences de base en leadership s'avérera payante au fil du temps. Les meilleurs leaders ne se reconnaissent pas à leurs années de service, à leur position dans l'organigramme, à leur titre ou à leurs qualités personnelles. On les reconnaît à leur capacité d'amener une équipe à atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés et ceux de leur organisation. »

On recense sept compétences de base en leadership :

- Savoir inspirer et motiver
- Savoir agir avec intégrité et honnêteté
- Savoir analyser et résoudre des problèmes
- Savoir agir en fonction des résultats souhaités
- Savoir communiquer efficacement et abondamment
- Savoir collaborer et promouvoir le travail d'équipe
- Savoir créer des relations

Objectifs d'apprentissage :

Quelles sont les différences entre le leadership et la gestion?

Vous découvrirez les différences entre les deux concepts et apprendrez comment améliorer votre capacité à collaborer et à faire travailler les autres pour mener votre organisation à la réussite. Les notions de leadership et de gestion sont souvent confondues pour décrire une personne qui dirige une équipe, mais elles sont très différentes dans leur nature et leurs caractéristiques. Par exemple, les gestionnaires veillent à ce que le travail soit effectué, se concentrent sur les tâches quotidiennes et ont souvent une approche très directe, tandis que les leaders influencent les autres pour qu'ils atteignent un objectif et dirigent l'organisation de manière à la rendre plus cohésive, trouvant les moyens d'inspirer et de motiver les employés pour qu'ils s'investissent dans leur travail. Il est nettement plus gratifiant d'accompagner des équipes dans le changement que de simplement les gérer.

Formation d'équipes et instauration d'une culture organisationnelle positive

Vous apprendrez à susciter une collaboration hautement productive au travail et ailleurs ainsi qu'à instaurer une culture de coopération à tous les niveaux de votre organisation. Vous découvrirez la « roue de la puissance », un outil qui vous aidera à créer des partenariats internes et externes. Durant cette activité, vous utiliserez la **Trousse d'outils de l'ACAM pour optimiser l'efficacité des DG : poser les bonnes questions.**

Piloter des changements organisationnels

Pour être efficace et performant, vous avez besoin d'employés qualifiés, mais aussi et surtout de personnes qui cadrent avec le rôle et la mission de l'organisation. Avant d'arriver à ce résultat, il faut d'abord faire du développement organisationnel, analyser les problèmes internes et trouver des moyens plus efficaces de faire les choses. Vous devez examiner la dynamique de l'équipe en vous demandant si vous disposez des bonnes compétences dans les bons domaines et si les rôles sont complémentaires plutôt que concurrents. Des bilans organisationnels périodiques constituent un excellent moyen de détecter les domaines où il est possible de gagner en efficacité pour que l'organisation ou le service fonctionne de manière optimale.

Vous apprendrez comment vous appuyer sur les défis concrets de votre organisation pour mettre en pratique les ultimes théories et outils de gestion des changements organisationnels et comment renforcer la résilience de votre organisation.

10 h à midi

Compétences de leadership (suite)



Midi à 14 h

Repas et temps libre

Leadership durant une crise

Aucune municipalité n'est à l'abri d'une crise. On peut par exemple penser aux catastrophes naturelles, aux manifestations politiques ou aux fautes commises par des employés. Lorsqu'une situation d'urgence survient, les autorités municipales doivent affronter des défis souvent énormes et renseigner correctement la population, afin de la rendre plus résiliente. Découvrez comment répondre efficacement aux défis surgissant lors d'une crise, comment conserver la confiance du public et comment vous préparer à gérer efficacement les incidents futurs.

Devenir un exemple d'intégrité personnelle et professionnelle

L'intégrité fait partie des principaux atouts des grands leaders. Les employés veulent des dirigeants qu'ils jugent dignes de confiance et fiables, qui ne leur demanderont jamais d'agir d'une manière contraire à leurs propres valeurs ou aux normes d'éthique. Vous devez toujours entretenir votre intégrité personnelle et professionnelle dans votre travail, en vous basant sur un ensemble de valeurs directrices. De plus, vous ne devez jamais mettre en danger votre réputation d'intégrité professionnelle si des élus (ou des citoyens) vous demandent de transgresser des normes éthiques et ne jamais occulter la vérité aux autorités. Nous allons voir quelques situations dans lesquelles votre intégrité professionnelle pourrait être mise à l'épreuve.

14 h à 16 h

Gestion des ressources humaines



Les DG et les cadres municipaux savent tous qu'ils doivent encourager et soutenir les employés ainsi que créer un environnement de travail positif. L'efficacité d'une organisation dépend de la qualité du travail de ses employés, ce qui signifie qu'une bonne gestion des ressources humaines est essentielle pour la croissance et la santé de l'organisation.

La trousse d'outils de l'ACAM sur la gestion des ressources humaines a été conçue pour les directeurs généraux, leurs adjoints et les autres gestionnaires travaillant dans des municipalités de différentes tailles, ayant ou non un service de ressources humaines.

Objectifs d'apprentissage :

Lors de cette séance d'après-midi, les participants approfondiront les sujets suivants de la trousse d'outils :

Évaluation du rendement

Toutes les organisations ont besoin d'un système efficace de gestion du rendement. Par le biais de processus formels et informels tout au long de l'année, ce système aide à harmoniser les employés, les ressources et les autres systèmes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation. Il aide également à détecter les problèmes potentiels et avertit les gestionnaires lorsqu'ils doivent apporter des corrections pour maintenir le cap sur les objectifs établis. Durant cette séance de groupe, les participants discuteront des moyens qu'ils utilisent pour optimiser la productivité de leur personnel et découvriront des conseils issus de l'expérience des animateurs.

Recrutement, fidélisation du personnel et planification de la relève

Aujourd'hui, une grande partie de la population active n'a plus l'impression que ses besoins sont satisfaits et songe à une réorientation de carrière. Le télétravail et le travail hybride ont également ouvert la voie à de nouvelles méthodes de gestion du personnel, poussant les entreprises à reconnaître l'importance de retenir leurs meilleurs éléments, ce qui les oblige à mieux répondre à leurs besoins personnels et professionnels, à donner la priorité à leur bien-être et à leur offrir des avantages sociaux flexibles. Les employeurs qui ignorent cette réalité post-pandémique risquent de perdre leurs employés les plus performants au profit de leurs concurrents. Le groupe discutera des défis uniques des nouveaux modèles d'organisation du travail et des outils disponibles pour recruter et fidéliser les meilleurs talents.

Gestion des relations de travail

La gestion des relations de travail constitue un sujet très vaste comportant souvent de nombreux écueils qui varient selon les situations. Les participants discuteront de leurs expériences syndicales, de la complexité des procédures de grief, d'arbitrage et de médiation ainsi que de la résolution de conflits et du harcèlement au travail.

Recrutement de la prochaine génération de leaders municipaux

Comment pouvons-nous préparer une nouvelle génération de dirigeants dans le contexte actuel du marché de l'emploi et les convaincre de devenir DG? De nombreuses équipes de direction sont inquiètes face à la nouvelle génération d'employés. En fait, les priorités et les méthodes de travail de chaque génération diffèrent plus que jamais. Alors, comment pouvons-nous combler ce fossé lorsque nous encadrons les jeunes appelés à devenir les leaders de demain? Votre organisation compte-t-elle en son sein de jeunes leaders prêts à prendre la relève lorsque vous partirez à la retraite? Nous parlerons plus particulièrement de la complexité du mentorat de la nouvelle génération et de la gestion de la relève dans une administration municipale.

Mercredi 29 janvier, 2025

16 h à 17 h

Conseils pour renforcer la résilience personnelle des leaders



Nous savons que le poste de DG comporte une part de solitude, que nous sommes constamment confrontés au stress et que le découragement nous guette. Les gestionnaires qui ont une bonne résilience personnelle développent des attitudes positives leur permettant de s'adapter à presque n'importe quel environnement. Ces personnes arrivent à maintenir leur niveau d'énergie malgré la pression, à faire face à des changements perturbateurs et à s'adapter. N'est-ce pas là une description de la vie quotidienne d'un ou d'une DG?

En tant que DG, vous devez veiller sur le degré de motivation de vos équipes. Les leaders performants se soucient énormément des membres de leur équipe, tout en connaissant les limites de cette attention et en sachant que leur rôle n'est pas de sauver qui que ce soit.

Objectifs d'apprentissage :

Les participants assisteront à une table ronde sur la gestion du stress personnel et sur le bien-être de nos équipes.

19 h

Souper de réseautage

8 h à 9 h

Petit Déjeuner

9 h à midi

Compétences de planification stratégique



La planification stratégique favorise la collaboration entre le conseil et l'administration lorsqu'il s'agit de réaliser la vision municipale et de se concentrer sur des buts essentiels avec des ressources limitées. Sans un tel plan, la municipalité risque de passer son temps à éteindre des feux et de s'en tenir uniquement aux tâches indispensables pour faire « fonctionner la machine » au quotidien. Voilà pourquoi ce plan doit être centré sur la situation globale ou sur la vision d'avenir de la municipalité.

Il devient alors très utile pour cerner les occasions et les défis en cours et y réagir de manière appropriée. Pour le directeur général, le plan stratégique devient un moyen de mesurer les accomplissements et de démontrer l'efficacité de son administration au conseil municipal et à la communauté. Le plan l'aide également à gérer sa charge de travail et celle des employés, en plus de servir de ligne directrice pour établir les priorités.

Chaque mesure prise par une municipalité devrait être associée à un domaine d'intervention du plan. Le DG peut alors utiliser le plan stratégique comme un moyen de garder le conseil concentré sur les objectifs de la municipalité et, au besoin, refuser certaines de ses demandes.

Objectifs d'apprentissage :

Cette session ne portera pas sur la manière de mener un processus de planification stratégique ou d'élaborer un plan stratégique, mais plutôt sur les outils nécessaires pour maintenir l'organisation sur la bonne voie et devenir un leader stratégique.

Comment devenir un leader stratégique

Les leaders opérationnels cherchent à se concentrer sur leur domaine fonctionnel, à atteindre des objectifs à court terme et à créer de la stabilité, tandis que les leaders stratégiques agissent sur de multiples facettes de l'organisation sans se cantonner à un seul domaine. Ils doivent penser, agir et influencer de manière stratégique et savoir poser les bonnes questions.

Nous voulons tous établir la meilleure voie à suivre pour atteindre les buts et les objectifs à long terme de notre organisation. Pour y arriver, nous devons toujours adopter une approche décisionnelle volontariste qui tienne compte de la situation dans son ensemble, des forces et des faiblesses de l'organisation et de l'impact de nos décisions sur la réussite collective. Les décisions stratégiques requièrent une approche très différente des opérations quotidiennes. Durant cette séance, le groupe devra résoudre plusieurs scénarios/dilemmes qui lui seront présentés.

Les leaders stratégiques savent prendre des décisions qui permettent à l'organisation de se positionner pour l'avenir et qui répondent aux besoins présents. Nous concluons cette séance sur des idées pour devenir un leader plus stratégique.

Midi à 14 h

Déjeuner et temps libre

14 h à 17 h

Le mentorat et la perspicacité politique



La relation entre l'administration et le conseil municipal n'est pas toujours de tout repos pour le directeur général. Même si tout semble bien se passer, la situation peut changer rapidement, souvent sans avertissement. Il arrive même que des directeurs généraux qui reçoivent de nombreux éloges se voient contraints de changer de poste peu de temps après. Pour cette raison, il est nécessaire de préserver la neutralité de l'administration et de séparer les rôles et responsabilités du directeur général ou de la directrice générale (DG) et du personnel des rôles et responsabilités des représentants élus au conseil municipal.

Objectifs d'apprentissage :

Un après-midi convivial au cours duquel nous discuterons des sections de la [trousse d'outils de l'ACAM sur la perspicacité politique](#) traitant des relations entre le conseil et le DG, des relations entre le conseil et le personnel, des affaires intergouvernementales et de l'éthique au sein du conseil. Nous discuterons également de l'importance d'une bonne gouvernance pour aider votre conseil à prendre de bonnes décisions et à agir dans l'intérêt de vos concitoyens.

19 h
Souper

Deux des animateurs présenteront au groupe des « témoignages de sagesse » basés sur leurs années d'expérience, avec séance interactive de questions-réponses.

Vendredi 31 janvier, 2025

8 h à 9 h Petit Déjeuner	Alors que nous nous réunissons pour le dernier petit-déjeuner, réjouissons-nous de conclure le programme et d'écouter les parcours de nos collègues en matière de leadership.
9 h à 11 h 30 Présentation du parcours de leadership par les participants	Vous aurez l'occasion de présenter votre plan de leadership personnalisé, en soulignant comment les connaissances acquises tout au long de la semaine vous permettront de surmonter les obstacles qui se dressent devant votre organisation. C'est l'occasion de présenter votre croissance et votre vision stratégique, marquant ainsi le point culminant de notre voyage d'apprentissage collectif.
11 h 30 à midi Cérémonie de clôture et de remise de certificats	Le programme se terminera par le discours de clôture, suivi de la remise des certificats de réussite à chaque participant, qui sera désormais reconnu comme un membre estimé de l'Association des anciens dirigeants de l'ACAM.
Midi à 13 h Déjeuner	Réunissez vos collègues pour le déjeuner de clôture du Programme de leadership exécutif de l'ACAM, où vous pourrez non seulement profiter d'un repas ensemble mais aussi échanger des informations de contact !

CAMA  **ACAM**
L'art de diriger