



ASSOCIATION CANADIENNE DES ADMINISTRATEURS MUNICIPAUX

Influente. Inspirante. Devenez membre!



***PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021
RÉVISÉ EN MARS 2021***

CONTEXTE

Le plan stratégique 2016-2021 de l'ACAM s'appuie sur les travaux de planification de 2007 et de 2011. L'ACAM a récemment adopté la politique de planification stratégique suivante qui servira à orienter les décisions de l'organisation.

ÉNONCÉ DE POLITIQUE

L'ACAM établira un processus continu de planification stratégique qui lui servira à concrétiser sa mission, sa vision et ses valeurs sous forme d'objectifs réalisables et mesurables, de stratégies, d'initiatives et de programmes. Le plan donnera une orientation à la prise de décision à long terme aussi bien qu'à court terme par le conseil d'administration et le personnel en vue de remplir la mission de l'organisation et de faire des choix au nom des membres.

CYCLE DE PLANIFICATION

1. **Plan quinquennal.** Tous les cinq ans, le conseil d'administration de l'ACAM procédera à une évaluation complète appuyée 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, y compris les tendances nationales en administration municipale; les obstacles et les défis; les commentaires des membres. La stratégie élaborée sera accompagnée de mesures du rendement. Il s'agira habituellement d'un exercice de deux jours où les commentaires des membres seront reçus à l'occasion de la conférence annuelle.
2. **Examen du plan annuel.** Chaque année, l'ACAM fera une révision annuelle des objectifs, plans d'action et mesures des résultats, lesquels seront modifiés pour mieux répondre aux besoins de l'Association et à toutes nouvelles situations. D'habitude, cet examen annuel est achevé à la réunion que le conseil d'administration tient en septembre.
3. **Surveillance permanente.** La directrice générale surveillera de façon continue le 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.
4. **Communications.** La tâche de communiquer le plan stratégique aux membres relèvera de la responsabilité de la directrice générale.
5. **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 consistera en ce qui suit :

1. Adopter une politique engageant l'organisation à un processus de planification stratégique suivant sa mission.
2. Participer au processus de planification stratégique sur cinq ans et au processus annuel de révision.
3. Approuver formellement le plan quinquennal et le plan annuel mis à jour.
4. Nommer un comité de planification stratégique qui s'acquittera des responsabilités en matière de planification stratégique.
5. Réserver du temps à chaque réunion du conseil pour examiner le déroulement de la mise en œuvre du plan stratégique. La directrice générale donnera au conseil un bref rapport des progrès portant sur les objectifs et les mesures du plan.
6. Surveiller 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.

Les bases du plan stratégique 2016-2021 ont été définies en atelier dirigé par un facilitateur professionnel qui a eu lieu les 17 et 18 septembre 2015 et auquel ont participé le conseil et le personnel de l'ACAM. À cette séance, le conseil a utilisé une technique éprouvée de planification stratégique nommée ToP (Technologie de la Participation). ToP habilite des groupes à traiter systématiquement et rapidement des enjeux et résultats clés dans un plan focalisé qui laisse place à la réflexion stratégique. Il favorise largement la participation et l'atteinte d'un consensus en postulant que chacun détient une pièce du casse-tête et que sa contribution est précieuse.

La méthode facilitée de planification stratégique ToP comporte plusieurs étapes :

- Établissement d'une vision pratique commune
- Découverte des obstacles sous-jacents
- Élaboration des stratégies et orientations stratégiques
- Planification des mesures

Le conseil a réfléchi à la vision actuelle, examiné les cinq dernières années, les résultats du questionnaire 2015 sur les besoins et préférences des membres, qui a aidé à améliorer les services offerts par l'ACAM. Il s'est aussi assuré que le plan d'action qui se projette dans l'avenir corresponde aux vœux des membres. Le conseil a étudié :

- ✓ nos réussites, difficultés et obstacles;
- ✓ ce qui a changé depuis la création du dernier plan;
- ✓ ce qui changera au cours des cinq prochaines années;
- ✓ ce qui continuera à bien aller;
- ✓ ce qu'il faut faire autrement.

Par suite de cet exercice, le conseil est heureux de présenter, pour l'ACAM, une vision portant sur les cinq prochaines années et comportant des piliers, des buts, des objectifs stratégiques et des mesures d'action à prendre. Le plan a été revu à chaque année en septembre et le présent document a été mis à jour en décembre 2018 par souci de refléter l'environnement évolutif de la gouvernance locale.



BULLETIN DE MARS 2021

PLAN STRATÉGIQUE 2016-2021 DE L'ACAM

Chers collègues de l'ACAM,

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

Ce Plan stratégique a greffé des initiatives très importantes aux services de base que nous offrons régulièrement à nos membres :

- Conférence annuelle
- Programme des Prix d'excellence
- Programme de récompenses pour longs états de service
- Promotion de la Trousse d'évaluation du rendement des directeurs généraux
- Campagne de recrutement
- Promotion de la Campagne Créer, agir, aider – recrutement de la prochaine génération
- Réunions des directeurs généraux des associations provinciales ou territoriales
- Annonces sur le site web
- Diffusion de Jobscene
- Bulletins électroniques
- Relations suivies avec les organisations affiliées et la FCM

ANNÉE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
Avril 2016 – mars 2017	<ul style="list-style-type: none">• Un programme de bourses destinées aux petites communautés éloignées et à la prochaine génération de leaders en vue de les aider à assister à la conférence annuelle.• Une campagne de recrutement sur trois ans a permis la rétention nette de 117 membres et la poursuite d'une stratégie de durabilité visant à conserver les membres existants et à continuer à en attirer de nouveaux.• Participation à un panel d'experts internationaux et à un Discussion Paper sur des sujets relevant de l'administration locale avec nos organismes partenaires (Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande).• Le lancement de Cultiver le leadership : Un guide à l'intention de la prochaine génération de l'administration publique, qui a été conçu en admettant l'importance de donner des conseils

ANNÉE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
	<p>professionnels utiles à la prochaine génération de leaders en administration locale et de fournir la possibilité à nos membres plus expérimentés de redonner à leur profession. Nous espérons qu'il aidera des membres de l'ACAM à divers stades de leur carrière, des étudiants qui envisagent une carrière en administration locale et de possibles membres futurs de l'ACAM. Le document est aussi une excellente ressource à faire connaître à vos subalternes directs et aux gestionnaires de toute votre organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le lancement d'un nouveau site web. • Des changements importants ont été apportés aux Programmes fédéraux de financement pour l'infrastructure municipale par suite des recommandations administratives faites par l'ACAM dans un Document de position présenté au gouvernement fédéral.
Avril 2017 – mars 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout au conseil d'un représentant du Nord pour le Yukon, les Territoires-du-Nord-Ouest et le Nunavut. • Un partenariat avec six associations provinciales a entraîné le lancement de la campagne Créer, Agir, Aider et du site web destiné à recruter la prochaine génération de leaders municipaux. • Des ateliers avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et du CNAM (Réseau canadien de gestionnaire d'actifs) au sujet de l'infrastructure, de la gestion d'actifs et du changement climatique aux conférences 2017 et 2018 de l'ACAM. • L'élaboration et le lancement de la Trousse d'évaluation du rendement des directeurs généraux accompagnée d'une campagne de marketing auprès des DG et des élus. • Diffusion dans les provinces et territoires où des élections municipales ont eu lieu pour faire connaître l'appui de l'ACAM à ceux et celles qui deviennent des membres en transition. • L'élaboration d'un nouvel Énoncé de l'objet de l'association.
Avril 2018 – mars 2019	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion auprès des grandes municipalités soulignant la valeur de l'ACAM. • Une campagne de marketing et de sensibilisation au sujet de l'ACAM et de ses avantages auprès des administrateurs des bandes des Premières Nations. • Lancement d'un nouveau partenariat avec muniSERV.ca, la plateforme de choix au Canada pour relier les municipalités et les entreprises qui les servent, le tout en un seul endroit pratique. Vous pouvez y trouver des consultants municipaux, y publier des demandes de propositions, des soumissions et des offres de services municipaux. • Lancement d'un nouveau partenariat avec un BoxofDocs pour offrir à nos membres un rabais sur une bibliothèque qui détient

ANNÉE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
	<p>des milliers de documents par rapport au gouvernement municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentration accrue sur LinkedIn et d'autres outils de médias sociaux. • Le développement et le lancement de la trousse d'outils en perspicacité politique, qui fournira des conseils sur les sujets suivants : l'administration et le conseil; les résidents et les contribuables, les affaires municipales, le gouvernement fédéral, provincial et les médias. Ce document en ligne comprendra un programme de mentorat. • Le développement et le lancement de la trousse d'outils des membres en transition afin d'offrir du soutien et de faire savoir aux membres qui vivent cette situation regrettable qu'ils ne sont pas seuls.
Avril 2019 – mars 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation soutenue des élus et administratrices et administrateurs municipaux à la Trousse d'évaluation du rendement des directeurs généraux, en fournissant notamment, à titre d'exemple, des modèles de formulaires concrets utilisés. Un modèle de lettre de mandat et de formulaire d'évaluation du rendement destinés aux directeurs et commissaires a aussi été rempli. • Campagne de recrutement misant sur les médias sociaux et la publicité numérique pour présenter à l'appui des témoignages de membres faisant la promotion des avantages retirés des trousse destinées aux administrateurs et aux élus. • Examen des actifs de l'ACAM en prévision du prochain processus de planification stratégique. • Élaboration d'une trousse portant sur le contrat de travail des directeurs généraux dont le lancement est prévu pour l'automne 2020. • Élaboration d'une trousse sur l'orientation du conseil municipal dont le lancement est aussi prévu pour l'automne 2020.
Avril 2020 – mars 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Changement de cap en contexte de pandémie pour le conseil d'administration qui : <ul style="list-style-type: none"> ○ a tenu toutes ses réunions virtuellement et plus fréquemment en raison de la pandémie (toutes les deux semaines); ○ a dû modifier ses plans et déterminer le rôle de soutien que l'ACAM pourrait jouer auprès de ses membres pendant la crise sanitaire. • Annulation des conférences de 2020 et 2021 : le personnel a tout fait pour minimiser les répercussions financières et pour trouver de nouvelles dates et de nouveaux lieux. Ces démarches ont donné lieu à de nombreuses négociations.

ANNÉE	ACTIVITÉ RÉALISÉE
	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement à l'automne 2020 de la trousse d'outils sur le contrat de travail des directeurs généraux et celle sur l'orientation des conseils municipaux. • Report d'un an, par le conseil d'administration, de la séance de planification du nouveau plan stratégique. • Lancement, par le conseil d'administration, d'un projet pilote appelé Solidarité ACAM qui permet aux membres de se rencontrer virtuellement et de discuter de différents sujets. • Grande première pour l'ACAM : tenue de l'assemblée générale annuelle en formule virtuelle. Une réussite et une nombreuse assistance. • Lancement du 50^e anniversaire de l'ACAM par le conseil d'administration. Au programme de cette commémoration, une série de webinaires gratuits pour les membres, des recherches sur l'histoire de l'Association et la participation d'anciens membres à une série de rencontres. • Formation d'un groupe de travail chargé de compiler et d'examiner toutes les politiques de l'ACAM afin d'en vérifier l'intérêt et la clarté. • Approbation d'un nouveau plan de travail pour 2020-2021. Il tient compte des répercussions de la pandémie, des ressources humaines et financières de l'ACAM et de la nécessité d'intéresser et de mobiliser les membres. • Lancement par le conseil d'administration d'un webinaire destiné aux adjoints et adjointes de direction des membres de l'ACAM, reconnaissant la valeur de ces professionnels dans la réussite de leur travail. • Mise au point de l'analyse de la valeur de tous les actifs de l'ACAM.



Le conseil d'administration a tenu une séance stratégique en juillet 2020 pour discuter de son plan de travail des 18 prochains mois et prévoit se concentrer sur les initiatives suivantes :

- Multiplier les activités d'information auprès des municipalités pour les intéresser à l'ACAM.
- Intensifier la sensibilisation des élus pour qu'ils soient conscients de la valeur de l'Association lorsque leurs cadres supérieurs veulent devenir membres de l'ACAM ou assister à la conférence.

- Accorder une priorité particulière à la Conférence annuelle 2022 en matière de perfectionnement professionnel, d'autant plus que celles de 2020 et 2021 ont dû être annulées.
- Proposer des webinaires gratuits dans le cadre de la série de formations professionnelles du 50e anniversaire.
- Lancer la trousse d'outils sur les ressources humaines pour les DG à l'automne 2021.
- Poursuivre la promotion à l'échelle du pays de la Trousse d'évaluation du rendement des directeurs généraux, de la Trousse d'outils sur la perspicacité politique, de la campagne Créer, agir, aider du Programme de mentorat et de la Trousse d'outils des membres en transition, et la sensibilisation des élus aux trois premières initiatives.
- Faire la promotion du 50^e anniversaire de l'ACAM.
- Poursuivre la collaboration avec nos partenaires : les associations provinciales ou territoriales, les organisations internationales affiliées et la FCM.

La préparation du nouveau plan stratégique pour 2022 et au-delà, qui devait avoir lieu en septembre 2020, a été reportée d'une année en raison de la Covid-19. Ce report va nous permettre de déterminer les besoins de notre profession après le retour à une certaine normalité.

Salutations cordiales de la part du conseil d'administration 2020-2021 de l'ACAM

VISION DE L'ACAM

L'Association canadienne des administrateurs municipaux 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 du perfectionnement professionnel, du réseautage, des partenariats et de l'avancement des intérêts de ses membres.

VALEURS DE L'ACAM

Promouvoir une culture éthique est une responsabilité essentielle du leadership en gouvernance locale. Les membres de l'ACAM estiment la responsabilité et l'intégrité professionnelles, la collaboration, la transparence et l'honnêteté, l'innovation et l'excellence ainsi que la diversité et l'inclusivité.

Accountability:

Actions toward or involving others that reflect the integrity of the person you want to be.

Responsabilité :

Les actes qu'on fait ou laisse faire à autrui reflétant l'intégrité de la personne qu'on veut être.

Responsabilité et intégrité professionnelles

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 intervenants. Tous les jours, nous tâchons d'améliorer nos normes professionnelles et nous préconisons le développement de valeurs positives fortes chez notre main-d'œuvre. Et, au bout du compte, nous assumons la responsabilité des résultats dans nos municipalités et nous nous conduisons en tout temps avec intégrité.



Collaboration

Nous reconnaissons qu'une administration locale a principalement pour fonction de servir le meilleur intérêt de nos communautés, de fournir un excellent service public et de rehausser la qualité de vie de ses 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>Transparence et honnêteté</p> <p>Nous établissons des relations franches et honnêtes par la communication et adoptons un comportement éthique dans toutes les interactions; 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 l'information communiquée au public et aux élus soit factuelle et impartiale.</p>
	<p>Innovation et excellence</p> <p>En gouvernance locale, notre engagement envers l'innovation et l'excellence se traduit par le changement organisationnel et la mise en œuvre de nouveaux processus et 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>
<div data-bbox="282 919 599 1068" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>DIVERSITÉ et INCLUSIVITÉ</p> </div>  <p>DIVERSITY & INCLUSIVITY</p>	<p>Diversité et inclusivité</p> <p>Nous respectons et valorisons la diversité en créant et en dotant notre organisation d'un contexte inclusif de tous et de toutes, un milieu où tout le monde peut affirmer sa valeur et s'acquitter de ses responsabilités. Nous sommes partenaires d'efforts personnels et organisationnels visant à intégrer 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. Selon les règlements de l'ACAM, il aurait pour signification :

- a. Un directeur municipal, un directeur des services municipaux, un directeur général, un commissaire ou une personne à un poste de chef ou d'agent principal de l'administration qui agit au nom d'une municipalité canadienne;
- 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).

TENDANCES ÉMERGENTES

Pour orienter l'élaboration du plan stratégique, il s'est fait beaucoup de recherche et un sondage a été mené auprès des membres. À partir de cette information, on a jugé que certaines tendances qui se dessinent pourraient avoir un effet sur la gouvernance locale au cours des cinq prochaines années.

Les tendances suivantes amèneront une période d'innovation et de transformation qui fera de la gouvernance locale un milieu de travail encore plus passionnant et plus attentif que jamais aux besoins des commettants. Au cours des cinq prochaines années, les cadres supérieurs et les élus municipaux devraient donc s'attendre à travailler dans un contexte de changement radical et permanent qui s'accélénera et qui nécessitera un leadership solide. Par ailleurs, ce sera une occasion unique d'attirer et de retenir des gens de talent, dévoués envers la mission de la gouvernance locale et prêts à adhérer au changement.

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

L'ÉTAU FINANCIER SE RESSERRE

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

LA « CHASSE AU TALENT »

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

RESTRUCTURATION MUNICIPALE – LE SUJET COLLE

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

PERTURBATIONS

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

INNOVATION

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

RÉCONCILIATION

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

POPULISME

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

PILERS STRATÉGIQUES



L'ACAM a retenu les quatre piliers suivants pour son plan stratégique 2016-2021; ils resteront au centre des programmes futurs de l'Association :

Perfectionnement professionnel

- Procurer aux membres les tendances, outils et pratiques exemplaires en gestion municipale et les transmettre par des moyens de pointe et des activités de perfectionnement professionnel.

Réseautage et partenariats

- Créer de solides relations stratégiques.
- L'ACAM est reconnue à l'échelle nationale comme une source de spécialistes en administration municipale à consulter.

Mobilisation des membres et soutien

- Fournir des occasions de réseautage pour mobiliser les membres et favoriser les échanges.
- Attirer de nouveaux membres en veillant à retenir les autres; mobiliser les membres de toutes les municipalités, grandes, petites ou éloignées en mettant l'accent sur l'équilibre et la diversité.

Leadership résilient

- Démontrer notre intention d'assurer la réussite de la profession.
- Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

Pour ces piliers, on a défini ce que seraient les objectifs, les activités et le rendement mesurables, dont la réalisation devrait être terminée en 2021.

THÈME STRATÉGIQUE 1 – CAMPAGNE DE RECRUTEMENT



MOBILISATION DES MEMBRES ET SOUTIEN



But : Être l'organisation de choix à laquelle voudront appartenir les professionnels de l'administration locale au Canada.

Objectif stratégique : Attirer de nouveaux membres en veillant à retenir les autres; mobiliser les membres de toutes les municipalités, grandes, petites ou éloignées en mettant l'accent sur l'équilibre et la diversité.

Stratégies :

- 1. Focaliser sur les communautés francophones et rendre l'ACAM plus accessible aux communautés petites, rurales et éloignées en évaluant leurs besoins.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Créer un programme d'aide pour rendre la conférence annuelle accessible aux petites communautés éloignées.
- 1.2 Faire une recherche et élaborer des plans en vue de répondre aux besoins des communautés francophones et des municipalités petites et éloignées.
- 1.3 Envisager l'ajout d'un représentant du « Nord » au conseil pour le Yukon, les Territoires-du-Nord-Ouest et le Nunavut. La représentation des provinces suivantes s'énoncerait comme suit : Colombie-Britannique, Alberta et Saskatchewan et Manitoba.

- 2. Croissance ciblée de l'adhésion.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de la campagne de recrutement en faisant participer des membres et des non-membres au moyen de diverses stratégies.
- 2.2 Produire des moyens promotionnels insistant sur le côté gratifiant d'une carrière en administration locale.

- 2.3 Mise en place d'un plan de communication servant aux membres du conseil à entrer en contact avec de futurs membres à l'échelle régionale.
- 2.4 Continuer à promouvoir et à faire connaître l'ACAM et ses avantages aux administrateurs de bandes autochtones.
- 2.5 Encourager tous les directeurs généraux des grandes villes à adhérer à l'ACAM et à s'impliquer dans l'association.
- 2.6 Envisager de faire le lien entre les deux postes de membres à titre particulier du conseil d'administration et deux populations de villes pour la prochaine élection : un poste pour représenter les municipalités de plus de 100 000 habitants et un pour celles de moins de 100 000 habitants.
- 2.7 Élaborer un plan de communication visant à sensibiliser davantage les élus à la valeur de notre association lorsque leurs cadres supérieurs veulent y adhérer ou assister à sa conférence annuelle.

Mesures des résultats / indicateurs de réussite :



- Augmentation de la participation des municipalités petites et éloignées à la conférence annuelle.
- Connaissance accrue de l'ACAM par des non-membres.
- Augmentation de 20 % du nombre total de membres (100 de plus) en 24 mois à partir de la date du début de la campagne de recrutement et poursuite de la croissance jusqu'à doubler le nombre actuel des membres pour atteindre le chiffre magique de 750 d'ici 2020.



PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL

But : Accroître les possibilités innovantes et le perfectionnement professionnel pour favoriser le transfert de connaissances aux membres de l'ACAM et entre eux en matière de valeurs et de pratiques d'une bonne administration municipale.

Objectif stratégique : *Procurer aux membres les tendances, outils et pratiques exemplaires en gestion municipale et les transmettre par des moyens de pointe et des activités de perfectionnement professionnel.*

Stratégies :

- 1. Offrir aux membres des canaux efficaces pour promouvoir et échanger des pratiques exemplaires.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Créer une plateforme de mise en commun des pratiques exemplaires en préparant un plan d'action qui définit des manières d'évaluer et de diffuser les pratiques exemplaires, tendances et solutions à échanger entre les membres existants et futurs (c.-à-d. une version de pointe du cyberbulletin de l'ACAM). Les membres, les exposants et peut-être des universitaires pourront aider à établir ce plan.

- 2. Offrir des outils reconnus pour soutenir la profession municipale.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Profiter de la conférence annuelle pour inciter les membres à parler de leur expérience à l'utilisation d'outils susceptibles d'améliorer l'administration locale et la profession municipale (p. ex. Lean Six Sigma, méthodes de gestion des biens).

- 3. Faire de la conférence annuelle la meilleure occasion de perfectionnement professionnel qui soit au pays.**

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Organiser, pour les grandes et petites municipalités, une conférence annuelle présentant des conférenciers nationaux renommés et des pratiques exemplaires.
- 3.2 Continuer à utiliser des modes de transmission de la rétroaction des membres ou délégués.

- 4. Aider les membres à rester à l'avant-garde des tendances et des défis pour qu'ils soient des leaders résilients.**

Mesures à prendre en priorité :

- 4.1 Repérer les tendances émergentes de l'industrie conjointement avec les associations affiliées et d'autres organisations.

Mesures des résultats / Indicateurs de succès :



- Degré élevé de satisfaction à l'égard des pratiques exemplaires partagées au moyen d'une bibliothèque ou d'une autre technologie.
- 50 % des membres assistent à la conférence annuelle et la qualifient à 80 % d'excellente ou de très bonne.
- Récupération à 100 % des coûts de la conférence annuelle.

LEADERSHIP RÉSILIENT



But : Veiller à ce que l'ACAM fournisse aux administrateurs municipaux existants ou nouveaux de l'information et un réseau qui les aidera dans leur rôle, encouragera la prochaine génération de leaders et rehaussera l'importance de l'administrateur municipal professionnel.

Objectif stratégique : Démontrer notre intention d'assurer la réussite de la profession.

Stratégies :

1. Faire progresser la profession par le mentorat.

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Présenter des membres et leurs histoires positives.
 - 1.1.1 Brosser un portrait des membres et leur consacrer un bref article dans le cyberbulletin.
 - 1.1.2 Fournir aux membres du conseil les outils leur permettant de communiquer aux membres de l'ACAM de leur région des renseignements positifs à propos des services aux membres, des tendances en administration locale, etc.
- 1.2 Élaborer un programme de mentorat facilement accessible aux nouveaux membres et à ceux qui sont expérimentés.
- 1.3 Élaborer une trousse d'outils en ligne sur la perspicacité politique visant à appuyer les directeurs généraux, leurs subalternes directs et la prochaine génération de leaders qui occupent déjà des postes en gouvernance locale. La trousse devrait prendre plusieurs formes et pouvoir être communiquée à des publics différents par l'entremise de canaux variés et donner des conseils de perspicacité politique sur les sujets suivants : administration et conseil municipal, résidents et contribuables, relations intermunicipales, affaires fédérales, affaires provinciales et médias.

2. Appuyer la prochaine génération d'administrateurs.

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Continuer à mettre en œuvre le plan de travail et le partenariat avec les associations provinciales et territoriales relatif au recrutement de la prochaine génération de dirigeants municipaux.
- 2.2 Amorcer un document pilote de type questions et réponses qui renseignera la prochaine génération de membres de l'ACAM et les aidera dans leur carrière. Les membres plus expérimentés de l'ACAM y trouveront une occasion de redonner à la profession en plus de tisser des liens avec la prochaine génération.

3. Promouvoir et faire progresser la profession.

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Continuer à présenter les prix d'excellence aux réunions des conseils municipaux des municipalités lauréates (en présence des médias).
- 3.2 Repérer, dans les médias, des histoires positives au sujet des membres qui reçoivent de leur communauté une reconnaissance pour leur rôle. Les publier dans le cyberbulletin, sur le site web de l'ACAM et dans les médias sociaux.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Élaboration d'un programme de mentorat.
- Le nombre de membres nouveaux et expérimentés qui ont utilisé le programme de mentorat.
- Le nombre d'histoires positives dans les médias concernant l'administration locale ou un membre de l'ACAM.



RÉSEAUTAGE ET PARTENARIATS



But : Améliorer et promouvoir une identité ou un profil uniforme pour obtenir le respect des intervenants avec qui nous traitons.

Objectif stratégique : L'ACAM est reconnue à l'échelle nationale comme une source de spécialistes en administration municipale à consulter.

Stratégies :

1. **L'ACAM a une image de marque distinctive et un slogan puissant pour l'administration municipale.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Revoir la marque et le slogan actuels pour veiller à ce qu'ils aient un lien pertinent avec les affaires liées à l'administration locale.
- 1.2 Encourager les membres de l'ACAM à mettre en pratique, dans tous les aspects de leur vie, la vision et les valeurs de l'organisation.
- 1.3 Mettre à jour et à niveau l'actuel site web de l'ACAM.

2. **Faire en sorte que les médias et d'autres perçoivent l'ACAM comme la source de spécialistes à qui parler pour les questions d'administration municipale.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Entretenir de bonnes relations avec le chef de la direction de la Fédération canadienne des municipalités.
- 2.2 Continuer à établir des partenariats avec les associations provinciales et territoriales comme moyen de favoriser la coopération dans des domaines d'intérêt commun.
- 2.3 Distribuer des articles promotionnels de l'ACAM pour faire connaître l'organisation.
- 2.4 Compiler et répertorier les histoires de réussite, les politiques et les articles rédigés par l'ACAM pour en faciliter l'accès.

3. Fournir des services additionnels aux membres pour améliorer la marque.

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 L'ACAM continuera à explorer les possibilités d'offrir d'autres services aux membres (en plus de ses services essentiels) pour mieux soutenir ceux et celles qui font carrière dans l'administration locale.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Les intervenants connaissent l'ACAM et accordent une note de 80 % à notre standing, à notre identité et à nos communications.
- Les réussites de l'ACAM sont mises en évidence dans les communiqués de presse.
- Les réussites en élaboration de politiques sont diffusées.
- Il est facile d'accéder à des ressources pour les administrateurs municipaux et les membres.
- L'ACAM écoute ses membres.

THÈME STRATÉGIQUE 5 – RÉSEAUTAGE



MOBILISATION DES MEMBRES ET SOUTIEN

But : Aider nos membres à établir et à raffermir des relations professionnelles utiles.

Objectif stratégique : Fournir des occasions de réseautage pour mobiliser les membres et favoriser les échanges.

Stratégies :

1. **Fournir des possibilités de réseautage virtuel et en personne (rapprocher les membres au moyen de la technologie) autres que la conférence annuelle.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Élaborer plus d'outils en ligne et de nouvelles manières dont les membres pourraient ouvrir une session plus souvent (réunions virtuelles, clavardage, webinaires et sondages à question unique, et aller sur LinkedIn).
- 1.2 Promouvoir la valeur de l'ACAM en tant qu'organisation permettant le réseautage avec des collègues de tout le pays (auprès des élus, des membres et des membres éventuels).

2. **Fournir des possibilités de réseautage local (c.-à-d. un lieu central).**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Fournir des nouvelles de l'ACAM aux associations provinciales ou territoriales aux téléconférences trimestrielles des directeurs généraux.
- 2.2 Sur invitation, les membres du conseil devraient donner des nouvelles de l'ACAM à leur association provinciale ou territoriale lors des réunions de leur conseil et faire un compte rendu de leurs activités au conseil de l'ACAM.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- 80 % des évaluations des activités de réseautage les qualifient d'excellentes ou très bonnes.

I LEADERSHIP RÉSilIENT

But : Veiller à ce que l'ACAM informe ses membres ou leur rappelle les éléments clés d'une relation professionnelle respectueuse entre les administrateurs et les conseils municipaux et la façon d'agir dans des situations précises qu'ils vivent et qui sapent cette saine relation. Aider les membres à faire preuve de résilience et d'une saine compréhension de la différence entre le rôle de l'administrateur municipal et celui du conseil.

Objectif stratégique : Promouvoir une relation professionnelle et respectueuse entre les directeurs généraux et les conseils municipaux.

Stratégies :

- 1. La trousse d'outils en perspicacité politique appuie les DG, leurs subalternes directs et la prochaine génération de leaders qui occupent déjà des postes en administration locale afin d'améliorer leurs relations avec les élus.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Élaborer une trousse d'outils en perspicacité politique.
- 1.2 Préparer un plan de communication pour lancer la trousse d'outils en perspicacité politique auprès des membres de l'ACAM.

- 2. La trousse d'outils d'évaluation du rendement améliore la relation entre les DG et les élus.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Élaborer une trousse d'outils d'évaluation du rendement du DG.
- 2.2 Préparer un plan de communications pour lancer la trousse d'outils d'évaluation du rendement auprès des membres et des élus. Ce plan devrait rappeler aux membres l'importance de la trousse d'outils d'évaluation du rendement du DG et l'utilité, pour les DG, de comprendre d'où vient leur pouvoir, les compétences clés dans le rôle de DG et l'importance de convenir d'attentes et de buts annuels mesurables. Continuer à rappeler aux membres l'existence de cette ressource.
- 2.3 Demander aux membres d'envoyer des exemples des contrats des DG.
- 2.4 Explorer la possibilité d'élaborer des trousse d'outils pertinentes pour les membres et les non-membres (c.-à-d. des conseils pour un bon contrat de DG).

- 3. La trousse d'outils pour les DG membres en transition offre un appui et des services aux divers stades de la transition.**

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Élaborer une trousse d'outils pour les membres en transition.
- 3.2 Préparer un plan de communication pour lancer la trousse d'outils des membres en transition dans la section des membres du site web de l'ACAM et encourager

les membres à s'adresser à l'Association quand ils se trouvent dans cette situation regrettable.

3.3 Continuer à appuyer les membres en transition.

4. Accroître la résilience de nos membres.

Mesures à prendre en priorité :

4.1 Pour aider ses membres sur le plan de la résilience, l'ACAM poursuivra ses efforts d'information centrée sur les principaux éléments de son programme :

- ✓ Compréhension de leur rôle.
- ✓ Compréhension de l'origine de leurs pouvoirs.
- ✓ Compréhension d'une saine relation administrateur-conseil municipal.
- ✓ Compréhension de la manière de promouvoir une saine discussion avec le conseil au sujet de l'évaluation du rendement du DG.
- ✓ Compréhension du code de conduite de l'administrateur municipal.
- ✓ Compréhension des compétences clés de la fonction d'administrateur municipal.

4.2 Créer des webinaires, approuvés par l'ACAM, du genre « commentaires d'ami » sur divers sujets connexes à la trousse d'outils de l'administrateur municipal.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- % du degré de satisfaction au sujet de la Trousse d'outils d'évaluation du rendement des DG.

THÈME STRATÉGIQUE 7 – RELATIONS STRATÉGIQUES

I RÉSEAUTAGE ET PARTENARIATS

But : Bâtir des relations solides avec les principaux partenaires. Établir, renforcer et mettre à profit les relations avec les associations internationales, nationales et locales en vue de susciter l'excellence dans l'administration municipale.

Objectif stratégique : Créer de solides relations stratégiques.

Stratégies :

- 1. Renforcer les communications et le dialogue avec la Fédération canadienne des municipalités de manière à créer des synergies dans des domaines d'intérêt commun.**

Mesures à prendre en priorité :

- 1.1 Offrir de l'aide à la FCM pour effectuer un examen administratif des projets de décisions stratégiques ou de principe.
- 1.2 Acheter un stand au salon professionnel de la FCM pour promouvoir l'ACAM auprès des élus.

- 2. Créer des possibilités d'établir une solide relation avec le gouvernement fédéral.**

Mesures à prendre en priorité :

- 2.1 Préparer, à l'intention du gouvernement fédéral, un document du point de vue de l'ACAM mais en phase avec celui de la FCM (*Les villes et les collectivités : partenaires dans l'avenir du Canada*).
- 2.2 Établir des relations de travail avec de hauts fonctionnaires fédéraux.

- 3. Augmenter le leadership et les partenariats avec les associations provinciales et territoriales.**

Mesures à prendre en priorité :

- 3.1 Continuer à tenir des réunions périodiques en permanence et raffermir les relations avec les associations provinciales et territoriales pour déterminer les mesures d'action pertinentes.
- 3.2 Mobiliser les associations provinciales et territoriales et les membres de l'ACAM de la région lorsque le conseil de l'ACAM s'y réunit.

4. Créer des possibilités de partenariats avec d'autres organisations.

Mesures à prendre en priorité :

- 4.1 Élaborer une politique portant sur la création de partenariats avec les universités pour le développement de la recherche sur des sujets municipaux, donner des séances de formation, etc.
- 4.2 Entretenir et augmenter les relations avec les partenaires internationaux (ICMA, SOLGM, LGMA, SOLACE et Alliance for Innovation) dans les domaines qui intéressent les membres et leur faire parvenir des invitations à la conférence annuelle.
- 4.3 Entretenir le partenariat avec muniSERV afin de pouvoir fournir davantage de services et de ressources aux membres de manière efficace et économique en vue d'aider la profession de la gouvernance locale.

Mesures des résultats / Indicateurs de réussite :



- Présentation du rapport de l'Association canadienne des administrateurs municipaux sur le projet de programmes fédéraux de financement pour l'infrastructure municipale aux hauts fonctionnaires fédéraux et à la FCM.
- Le nombre d'initiatives/discussions/réunions avec la FCM.
- Le nombre d'initiatives/discussions/réunions avec de hauts fonctionnaires fédéraux.
- Le nombre d'initiatives conjointes avec les associations provinciales et territoriales.
- Le nombre d'initiatives avec d'autres organisations.

CONCLUSION

Ce document expose la vision de l'avenir de l'ACAM et les buts à atteindre pour la réaliser.

NOTRE VISION

La vision de l'ACAM est d'être reconnue sur le plan national et international comme l'organisation par excellence pour représenter les administrateurs municipaux du Canada.

- But 1** : *Être l'organisation de choix à laquelle voudront appartenir les professionnels de l'administration locale au Canada.*
- But 2** : *Accroître les possibilités innovantes et le perfectionnement professionnel pour favoriser le transfert de connaissances aux membres de l'ACAM et entre eux en matière de valeurs et de pratiques d'une bonne administration municipale.*
- But 3** : *Veiller à ce que l'ACAM fournisse aux administrateurs municipaux existants ou nouveaux de l'information et un réseau qui les aidera dans leur rôle, encouragera la prochaine génération de leaders et rehaussera l'importance de l'administrateur municipal professionnel.*
- But 4** : *Améliorer et promouvoir une identité ou un profil uniforme pour obtenir le respect des intervenants avec qui nous traitons.*
- But 5** : *Aider nos membres à établir et à raffermir des relations professionnelles utiles.*
- But 6** : *Veiller à ce que l'ACAM informe ses membres ou leur rappelle les éléments clés d'une relation professionnelle respectueuse entre les administrateurs et les conseils municipaux et la façon d'agir dans des situations précises qu'ils vivent et qui sapent cette saine relation. Aider les membres à faire preuve de résilience et d'une saine compréhension de la différence entre le rôle de l'administrateur municipal et celui du conseil.*
- But 7** : *Bâtir des relations solides avec les principaux partenaires. Établir, renforcer et mettre à profit les relations avec les associations internationales, nationales et locales en vue de susciter l'excellence dans l'administration municipale.*

Ce plan stratégique formule l'engagement permanent du conseil à offrir à ses membres et aux administrations locales, la meilleure intendance possible en matière municipale. L'ACAM procède à une révision annuelle des objectifs, des plans d'action et des mesures de rendement (résultats), lesquels seront modifiés pour bien répondre aux besoins actuels de l'Association et à toutes nouvelles situations.

L'ACAM a démontré sa fiabilité à exécuter ses plans et produire les résultats attendus. 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 peut être réalisé sans votre appui. N'hésitez pas 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 offrir vos services.

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

Le conseil d'administration de l'ACAM