



50 questions pour #ACAM50

Dawn Chaplin
Représentante de Terre-Neuve-et-Labrador
Directrice générale et secrétaire municipale
Ville de Torbay (T.-N.-L.)

Quelle est votre citation préférée?

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

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

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

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

Vous êtes responsable de la mise en œuvre des directives du conseil, même si vos opinions diffèrent. Parfois, on vous force à vous remettre en question, vous vous retrouvez sous une pression intense pour changer une décision que vous avez prise.

Aussi difficile que cela soit, je garde le cap, je reste fidèle à moi-même et je m'émerveille de l'impact que je peux avoir en travaillant collectivement avec mon équipe de collaborateurs. L'union fait la force et permet d'accomplir de grandes choses.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

utile à ma famille, à mon employeur et à mes employés, si je ne prends pas soin de moi? Et pour la première fois de ma vie, il ne s'agit que de moi.

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

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

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

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

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

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

En fait, tous les DG doivent savoir élaborer des plans et les mettre en œuvre. Le conseil formule des directives et le personnel les exécute. Nous devons structurer la manière dont la vision du conseil sera réalisée et concrétisée. Pour y arriver, il faut notamment dresser une liste des ressources humaines, financières et temporelles nécessaires, établir des partenariats (dans les services internes et entre services, avec d'autres

organisations, avec des groupes communautaires et avec les divers paliers de gouvernement), élaborer des plans d'urgence, déterminer comment et quand communiquer les informations d'avancement des projets au conseil et au public, puis assurer le suivi et évaluer les résultats. Ce cycle se répète perpétuellement de manière à assurer la pérennité de l'organisation et toujours bien servir la population.