

---

**Fédération canadienne des municipalités**  
***Plan stratégique 2019-2024***

***Mars 2019***

---

## Table des matières

Sommaire .....	i
Au sujet de la FCM .....	1
Contexte.....	1
Cadre opérationnel .....	2
Vision d’avenir – <i>Améliorer la qualité de vie en misant sur des municipalités habilitées</i> .....	5
Mission de la FCM.....	8
Valeurs et culture organisationnelle.....	8
Objectifs stratégiques 2019-2024 .....	11
Documents d’appui.....	15
Conclusion.....	16

### Annexes

- A. Processus de planification stratégique
- B. Modèle logique de la FCM
- C. Cadre de mesure du rendement
- D. Évaluation des risques

## Sommaire

---

### Vision

*La FCM **améliore** la qualité de vie des **personnes**, des **familles** et des **collectivités** en misant sur des **gouvernements municipaux habilités et bien dotés en ressources**. Ensemble, nous bâtissons un Canada **bienveillant et inclusif, progressif, durable, sûr, résilient ouvert sur le monde, concurrentiel et prospère**.*

Nous visons un avenir dans lequel les Canadiens pourront vivre dans des municipalités :

- qui sont des **partenaires à part entière** des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux dans l'avancement des priorités nationales;
- qui sont **habilités** au moyen d'outils législatifs et fiscaux convenant aux villes et aux collectivités autonomes et modernes;
- qui ont les **capacités renforcées** requises pour concevoir des solutions locales aux priorités nationales.

### Mission

La FCM se concentre sur les enjeux nationaux faisant l'objet d'interventions fédérales qui ont une portée sur les villes et les collectivités de toutes tailles. La FCM :

- **Coordonne l'action des gouvernements municipaux à l'échelle nationale**, dirige l'élaboration d'un ordre du jour municipal commun à l'échelle du pays et propose des solutions afin d'obtenir des résultats concrets pour le secteur municipal;
- Est la **voix nationale des gouvernements municipaux** et un partenaire dans l'élaboration de l'ordre du jour national;
- Constitue un **centre national et international de renforcement des capacités** et le **partage des connaissances et des pratiques exemplaires municipales**.

### Valeurs et culture organisationnelle

Pour remplir cette mission, le travail de la FCM doit tenir compte de ses engagements, soit :

- Produire des résultats
- Écouter et mobiliser
- Collaborer et unifier
- Apprendre et partager les connaissances

## **Objectifs stratégiques (2019-2024)**

Au cours des cinq prochaines années, la FCM mobilisera ses énergies et ses ressources autour des objectifs stratégiques suivants, produisant ainsi des résultats pour les millions de travailleurs et de familles du Canada que nous servons à l'échelle locale. Des objectifs détaillés sont présentés pour chaque grand objectif stratégique dans la version intégrale du plan stratégique quinquennal.<sup>1</sup>

- 1. De nouveaux accords intergouvernementaux reconnaissant officiellement le rôle des municipalités habilitées parmi les partenaires à part entière de l'édification du pays.*
- 2. Des municipalités ayant les outils fiscaux modernes leur procurant les ressources et l'autonomie nécessaires pour faire avancer un grand éventail de priorités définies localement.*
- 3. Des politiques et un cadre réglementaire fédéraux permettant aux municipalités de fournir efficacement des programmes et des services à l'échelle locale.*
- 4. Une nouvelle génération de projets de renforcement des capacités appuyant efficacement l'innovation municipale, offerts par la FCM et mis en œuvre au moyen de partenariats stratégiques avec le gouvernement fédéral et des parties prenantes pertinentes.*
- 5. Le recours par la FCM à des approches, à des outils et à des compétences innovateurs pour mobiliser les dirigeants municipaux autour des priorités émergentes.*
- 6. Le recours par la FCM à un modèle de gouvernance moderne et à des ressources adéquates de manière à continuer d'être une organisation agile et efficace obtenant les meilleurs résultats possibles pour le secteur municipal.*

---

<sup>1</sup> Voir les pages 9 à 12

## **Au sujet de la FCM**

---

La FCM est la voix nationale des gouvernements municipaux depuis 1901. Nos membres regroupent plus de 2 000 municipalités de toutes tailles – grandes villes canadiennes, municipalités rurales et collectivités nordiques – et 20 associations provinciales et territoriales de municipalités. Ensemble, nos membres représentent plus de 90 % de la population du Canada. Des dirigeants municipaux de toutes les régions du pays se réunissent chaque année pour établir les politiques de la FCM relatives aux grands enjeux.

La FCM représente les municipalités en veillant à ce que les politiques et les programmes du gouvernement fédéral tiennent compte des besoins des citoyens que nous servons. Au pays comme à l'étranger, la FCM offre des programmes conçus pour renforcer les capacités des gouvernements municipaux dans le but d'améliorer les services qui contribuent à la qualité de vie des citoyens. Année après année, le travail de la FCM profite à chaque gouvernement municipal et à chaque contribuable du Canada en permettant aux municipalités de relever les défis qui se posent à l'échelle locale.

## **Contexte**

---

Le plan stratégique 2019-2024 de la FCM a été élaboré à la suite d'imposantes recherches et consultations afin de répondre le plus efficacement possible aux possibilités et aux défis auxquels font face les municipalités de toutes tailles dans toutes les régions du pays. Ce plan concentrera les énergies et les ressources de l'organisation au cours des cinq prochaines années sur les enjeux de première priorité pour le secteur municipal. Des rapports annuels permettront de suivre les progrès et d'identifier les ajustements à apporter pour réaliser la vision de la FCM à l'avantage du pays, ainsi que des villes et des collectivités qui en sont les fondements.

## Cadre opérationnel

---

### Environnement externe

Connaître la direction que prend le Canada aide à définir les routes à suivre pour les municipalités et pour le pays que nous bâtissons ensemble. La FCM a scruté l'avenir du Canada au cours des 20 prochaines années dans un rapport substantiel, *Horizons canadiens*, qui est joint au présent document pour contextualiser les orientations stratégiques des cinq prochaines années. Fruit d'une collaboration de la FCM avec Abacus Data, ce rapport résulte d'entretiens avec des douzaines de leaders d'opinion sur les forces qui façonneront notre pays au cours des deux prochaines décennies.

À quoi ressemblera le Canada en 2040 ? Premièrement, les Canadiens seront plus âgés et plus hétérogènes. L'omniprésence des technologies – des véhicules autonomes à l'automatisation de la production – créera un monde où abondent les problèmes et les possibilités. Le rapport traite de ces questions et aborde aussi d'autres tendances qui ont influé sur les orientations stratégiques du présent plan.

Même si l'évolution de ces tendances demeure incertaine, il est certain que les Canadiens en vivront les effets les plus directs dans leurs villes et leurs collectivités. Les municipalités seront à la barre et devront naviguer dans ces eaux troubles. La profondeur des changements exigera une transformation majeure des moyens dont se servent les gouvernements municipaux pour soutenir leurs collectivités, ce qui les amènera à rechercher de nouvelles approches dans de nombreuses fonctions municipales.

Les municipalités auront besoin de chaque outil disponible, ainsi que de la liberté et de la souplesse nécessaires pour se mettre au travail.

### Environnement interne

La FCM investit de façon continue dans le renforcement de ses capacités internes, ce qui lui a permis d'obtenir de très bons résultats au cours des dernières années. Cependant, l'envergure et la complexité grandissantes des possibilités qui s'offrent au secteur municipal exigent des efforts soutenus pour

s'appuyer sur les forces de la FCM et recourir à des démarches novatrices pour accroître son efficacité et son efficacité.

La FCM jouit d'une grande notoriété et d'une excellente réputation auprès de ses membres, du gouvernement fédéral, de ses partenaires et des diverses parties prenantes. La nouvelle vision de la FCM en tant qu'édificatrice de la nation est à la fois fascinante et mobilisatrice.

Les membres se disent hautement satisfaits des programmes de communication et de partage des connaissances de la FCM, et ils en estiment grandement les produits. Dans une perspective d'avenir, ces services pourront être mieux orientés grâce à une compréhension en profondeur des divers publics de la FCM et grâce aux possibilités offertes par les communications numériques.

Le modèle de gouvernance de la FCM a permis d'unifier le secteur et de doter toutes les municipalités d'une voix unique qui est indissociable de leurs récents succès. Au chapitre de la gouvernance, la FCM devra faire preuve d'une très grande efficacité afin de s'assurer que tous les membres se sentent partie prenante de notre mission municipale.

Les partenariats établis avec le gouvernement fédéral, les associations provinciales et territoriales de municipalités (APTМ), les parties prenantes et des partenaires internationaux ont largement contribué aux réalisations de la FCM dans les domaines de la représentation et de la prestation de programmes. Au cours des cinq prochaines années, la FCM se fera une priorité d'approfondir et d'officialiser son partenariat avec le gouvernement fédéral, tout en misant sur sa collaboration avec les APTМ pour augmenter les effets de son travail de représentation et de renforcement des capacités.

La vision d'avenir, la culture et les réalisations de la FCM ont convaincu des personnes de grande expérience à œuvrer au sein de son conseil d'administration et de ses comités en collaboration avec un personnel talentueux. Cet esprit de collaboration est indispensable, et les ressources et les capacités devront évoluer au rythme de la complexité et de la portée des objectifs adoptés par son conseil d'administration.

Devant les priorités du secteur municipal, le financement externe des programmes de renforcement des capacités et de partage des connaissances a connu une très forte hausse. Cependant, le soutien accordé par les membres au budget d'exploitation de la FCM (politiques, relations gouvernementales, communications et événements) n'a pas suivi le rythme de croissance des attentes de ses membres et de ses partenaires fédéraux. Cette contrainte sur le plan des ressources risque de miner la capacité de la FCM à saisir les occasions historiques qui s'offriront au secteur municipal au cours des cinq prochaines années.

La capacité de la FCM à comprendre la réalité et à s'y adapter lui a permis de mettre au point de nouvelles approches pour son travail de représentation, de renforcement des capacités et pour ses activités internes. Pour saisir les occasions qui se présentent au secteur municipal, il sera nécessaire d'adopter une approche d'innovation continue permettant un équilibre des risques.

La croissance récente de la FCM a fait croître son influence, mais elle a aussi éprouvé ses systèmes et ses processus internes. Des investissements continus dans la technologie et des outils modernes sont nécessaires pour soutenir le travail de la FCM et renforcer sa capacité à en démontrer l'efficacité à ses partenaires, aux parties prenantes et à l'ensemble du secteur municipal.

### **Effets sur le plan stratégique 2019-2024**

Les facteurs et les tendances observés dans l'environnement actuel de la FCM forment le contexte dans lequel l'organisation orientera ses actions des cinq prochaines années. Les objectifs stratégiques identifiés visent à tirer parti des possibilités émergentes, à mobiliser les énergies et les ressources présentes dans cet environnement, ainsi qu'à relever les défis auxquels font face les municipalités canadiennes dans les efforts qu'elles déploient pour remplir leur mandat dans chacune des régions du pays.

## ***Vision d'avenir – Améliorer la qualité de vie en misant sur des municipalités habilitées***

---

Le Canada est plus fort lorsque son tissu social est composé de villes et de collectivités dynamiques de toutes les tailles – chacune améliorant la qualité de vie des personnes qui y vivent. Nous croyons que le Canada est plus fort lorsque les familles et les travailleurs – dans les grandes ou les petites municipalités, en région rurale ou éloignée – peuvent compter sur leur gouvernement municipal pour répondre à leurs besoins et défendre leurs intérêts. Nous croyons que le Canada est plus fort lorsque chaque ordre de gouvernement est pleinement habilité à remplir ses responsabilités et à contribuer aux efforts collectifs. Nous croyons que le Canada occupe une meilleure place dans le monde lorsque l'expertise municipale canadienne permet de relever des défis internationaux et que nous apprenons de l'expérience des autres.

Pour libérer le formidable potentiel du Canada, les municipalités ont besoin de nouveaux accords et de nouveaux outils – fiscaux, politiques, administratifs et intergouvernementaux - ainsi que d'une reconnaissance complète respectant le rôle unique et légitime que joue chaque ordre de gouvernement dans l'édification d'une nation. À titre de voix municipale et de centre de connaissances et de renforcement des capacités pour les gouvernements municipaux de toutes tailles, ***la FCM s'efforce d'améliorer la qualité de vie des citoyens et des collectivités en misant sur des gouvernements municipaux habilités et bien dotés en ressources, afin de bâtir un Canada bienveillant, inclusif et progressif, durable, sûr et résilient, ouvert sur le monde, concurrentiel et prospère.***

### **Un Canada inclusif et progressif**

Le Canada est plus fort lorsque chaque citoyen peut participer à la vie économique et sociale. Nous visons un pays où les barrières à l'inclusion des personnes de toutes identités sont levées. Pour lever ces barrières, le pays a besoin de politiques et de programmes favorisant l'égalité, la disponibilité de logements abordables, une moindre prévalence de la pauvreté, une meilleure intégration des immigrants, une réinstallation efficace des réfugiés et une réconciliation avec les Autochtones.

La FCM encourage la pleine participation des femmes de toutes origines à tous les aspects de la vie publique et politique, et ce partout dans le monde. Les dirigeants municipaux reconnaissent en outre toute

l'importance de la Commission de vérité et de réconciliation et de ses recommandations. Nous comprenons que nos villes et notre pays ne pourront s'épanouir à leur pleine mesure qu'en forgeant de nouvelles relations avec les Autochtones fondées sur l'empathie, le respect et une compréhension non déformée de l'histoire. La FCM est engagée dans le soutien de l'évolution des municipalités dans ce sens et elle appuie le gouvernement fédéral dans ses efforts de renforcement d'une relation de nation à nation.

### **Un Canada durable**

La qualité de vie et les fondements de notre prospérité doivent répondre aux besoins présents tout en garantissant un avenir viable à ceux qui nous suivront. Nos infrastructures nationales, nos politiques et nos programmes doivent préserver l'air, le sol et l'eau des polluants qui sont nocifs pour la santé humaine et pour notre environnement naturel. Comme pays, nous devons réduire nos émissions de gaz à effet de serre par l'innovation verte et des solutions à faible empreinte carbone. Nous devons en même temps protéger nos citoyens et nos collectivités en atténuant les effets grandissants des changements climatiques. Tous les ordres de gouvernement doivent apporter une contribution majeure et légitime à la viabilité environnementale de notre nation.

### **Un Canada sûr et résilient**

La capacité de notre nation à innover et à s'adapter à un monde en perpétuel changement déterminera sa santé économique, sa viabilité environnementale et sa cohésion sociale dans un proche avenir. Le maintien de l'ordre public, des mesures d'urgence efficaces et une meilleure préparation des collectivités au changement contribuent à la sûreté et à la sécurité du pays. Nous aurons besoin de politiques et de programmes favorisant l'innovation, la résilience et une prévention efficace de la criminalité. La collaboration intergouvernementale sera indispensable, car les démarches communautaires connaissent plus de succès quand elles sont élaborées et mises en œuvre par des partenariats formés de tous les ordres de gouvernement.

## Un Canada ouvert sur le monde

Notre système national de valeurs accorde une place importante à un comportement de bon citoyen du monde. Chaque ordre de gouvernement peut contribuer à l'atteinte des objectifs nationaux, que ce soit en matière de commerce, d'environnement ou de développement.

Les villes et les municipalités du Canada sont reconnues à travers le monde comme des acteurs internationaux. Sous bien des aspects, les municipalités canadiennes font face aux mêmes problèmes que les gouvernements locaux des pays industrialisés ou en développement : un manque de ressources et des accords constitutionnels et fiscaux inadéquats qui les empêchent de répondre efficacement aux besoins actuels de leurs citoyens. Le fait de partager ces problèmes donne au mouvement municipal international un formidable élan pour sensibiliser le secteur, partager les connaissances et trouver des solutions novatrices aux problèmes communs de gouvernance locale.

## Un Canada prospère et concurrentiel

Un Canada inclusif fait en sorte que chacun contribue à la prospérité du pays. La prospérité du Canada repose sur des infrastructures concrètes (routes, ponts, égouts et autres) qui facilitent les activités économiques et sur des infrastructures intangibles (inclusivité, cohésion sociale et qualité de vie) qui attirent le commerce, l'investissement et le talent. Ensemble, ces infrastructures propulsent la croissance et l'innovation. Notre étendue géographique exige que notre prospérité s'appuie également sur un réseau d'économies locales interconnectées physiquement et numériquement, dans lequel les villes et les collectivités constituent des plaques tournantes essentielles.

## Vision du secteur municipal

Dans ce contexte, nous visons un avenir dans lequel les municipalités :

- seront des **partenaires à part entière** des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux dans l'avancement des priorités nationales;
- auront **les pouvoirs** et les outils fiscaux qui conviennent aux villes et aux collectivités autonomes et modernes;
- auront les **capacités renforcées** requises pour élaborer des solutions locales aux priorités nationales.

## **Mission de la FCM**

---

La FCM se concentre sur les enjeux nationaux faisant l'objet d'interventions fédérales qui ont une portée sur les villes et les collectivités de toutes tailles. La FCM :

- **Coordonne l'action des gouvernements municipaux à l'échelle nationale**, dirige l'élaboration d'un ordre du jour municipal commun à l'échelle du pays et propose des solutions afin d'obtenir des résultats concrets pour le secteur municipal;
- Est **la voix nationale des gouvernements municipaux** et un partenaire dans l'élaboration de l'ordre du jour national;
- Constitue un **centre national et international de renforcement des capacités et le partage des connaissances et des pratiques exemplaires municipales**.

## **Valeurs et culture organisationnelle**

---

La mission et les actions de la FCM s'appuient sur les valeurs que nous avons choisies pour orienter notre culture organisationnelle. Dans un partenariat fondé sur une complémentarité des rôles et des responsabilités, le conseil d'administration et le personnel de la FCM sont mutuellement responsables du rendement de l'organisation.

Pour réaliser sa mission et atteindre ses objectifs, la FCM doit tenir compte des engagements suivants dans son travail et ses interactions.

### ***Produire des résultats***

Nous agissons résolument afin d'obtenir des résultats pour nos collectivités, nos villes, notre pays, notre monde et notre planète.

- Nous sommes déterminés, motivés par les données probantes et les résultats, et passionnés par nos idéaux et l'atteinte de nos objectifs.

- Nous sommes dévoués aux villes et aux collectivités avec lesquelles nous collaborons. Nous les soutenons pour qu'elles deviennent plus inclusives, plus prospères, plus durables, plus sûres, plus résilientes et plus ouvertes sur le monde.
- Nous encourageons une culture organisationnelle favorisant les résultats, la résilience, l'accomplissement professionnel et un milieu de travail sain et satisfaisant.
- Dans notre culture organisationnelle et nos activités, nous nous efforçons de démontrer notre engagement à l'endroit de la viabilité environnementale, de l'égalité des genres et de la réconciliation avec les peuples autochtones.

### ***Écouter et mobiliser***

Nous aspirons à être une organisation ouverte, inclusive et habilitante.

- Nous encourageons et défendons la diversité. Nous respectons la dignité et la diversité de chaque personne et misons sur les forces d'une large gamme de réalités municipales avec lesquelles nous sommes en contact au pays comme à l'étranger.
- Nous respectons le caractère bilingue du Canada.
- Nous cherchons à intégrer un nombre grandissant de communautés linguistiques et culturelles formant nos municipalités.
- Nous sommes à l'écoute des besoins, des conseils et de l'expertise de nos membres, de nos parties prenantes et de nos collègues, et nous agissons en conséquence.
- Nous nous transformons au fil de nos échanges et de nos partenariats, et assimilons les points de vue et les enseignements dans nos initiatives ultérieures.
- Nous visons la plus grande transparence possible et nous justifions nos décisions en temps utile lorsque c'est nécessaire.
- Nous nous efforçons d'atteindre l'égalité des genres dans la gouvernance, la gestion et les services de la FCM.

### ***Unifier et collaborer***

Nous sommes résolus à bâtir une organisation forte et diversifiée. Nous travaillons en collaboration et dans le respect des autres pour atteindre nos objectifs :

- Nous accueillons favorablement les nouvelles relations et forgeons des partenariats qui accroissent nos connaissances, notre influence et nos résultats.
- Nous collaborons dans toutes les sphères du secteur municipal – avec nos partenaires, nos parties prenantes et au sein de l’organisation –, dans le respect de nos diverses expertises et expériences mutuelles, afin d’atteindre nos objectifs communs.
- Nous sommes redevables à nos membres, à nos partenaires, à nos parties prenantes, et les uns envers les autres.

### ***Innovater et apprendre***

Nous identifions l’expertise et les connaissances disponibles au sein de l’organisation, dans le secteur municipal, parmi nos partenaires et parties prenantes, et nous en favorisons le partage afin d’obtenir des résultats.

- Nous innovons et encourageons une culture qui apprend de ses expériences et s’efforce d’être à l’avant-garde des recherches et des pratiques.
- Nous prenons des risques mesurés, nous apprenons de nos erreurs, nous accueillons bien tout désaccord respectueux et nous développons des démarches créatives pour atteindre nos objectifs.
- Nous reconnaissons et célébrons nos réussites, et nous visons l’amélioration continue.

## **Objectifs stratégiques 2019-2024**

---

Au cours des cinq prochaines années, la FCM mobilisera ses énergies et ses ressources pour réaliser les objectifs stratégiques suivants, apportant ainsi des avantages aux millions de travailleurs et de familles du Canada que nous servons l'échelle locale.

### **1. De nouveaux accords intergouvernementaux reconnaissant officiellement le rôle des municipalités habilitées parmi les partenaires à part entière de l'édification du pays.**

- Établissement d'un nouveau forum intergouvernemental suscitant un dialogue fédéral-municipal autour d'un ordre du jour commun et avec des mécanismes permettant de répondre aux priorités nationales.
- Mise en œuvre complète des ententes intergouvernementaux intégrées, y compris les engagements à financer une part équitable des priorités municipales, provinciales et territoriales.

### **2. Des municipalités ayant les outils fiscaux modernes leur procurant les ressources et l'autonomie nécessaires pour faire avancer un grand éventail de priorités définies localement.**

- Établissement d'une relation fiscale fédérale-municipale moderne fondée sur un transfert fédéral direct et permanent par affectations, dans le but de doter les collectivités de toutes tailles des outils nécessaires pour gérer un large éventail de priorités définies à l'échelle locale – de façon efficace, rentable et sur un horizon de planification rigoureux.
- Adoption de programmes fédéraux de financement à l'intention des municipalités de longue durée, prévisibles et transparents, y compris les programmes visant le transport collectif, l'adaptation au climat et la résilience.
- Garantie d'un financement prévisible et à long terme pour les priorités nationales dont les plus profonds effets se font sentir sur les gouvernements municipaux, par exemple, le logement abordable et l'accès à la large bande dans les régions rurales et nordiques.
- Transfert aux municipalités des outils financiers nécessaires pour supporter les coûts de mise en œuvre et d'application de la loi dans le cas de modifications législatives ou réglementaires

fédérales ayant une incidence directe sur les collectivités, par exemple, la légalisation du cannabis.

- Intégration aux programmes fédéraux d'une perspective rurale tenant compte des ressources humaines et financières limitées ainsi que de la faible densité de population des collectivités rurales, dans le but de stimuler le développement économique rural.

### **3. Des politiques et un cadre réglementaire fédéraux permettant aux municipalités de fournir efficacement des programmes et des services à l'échelle locale.**

- Une Stratégie nationale sur le logement accessible, élargie et tirant parti de l'expertise municipale afin de répondre à des besoins locaux pressants et en évolution, notamment en matière de logement abordable.
- Intégration aux politiques et aux programmes fédéraux d'une perspective rurale afin que les gouvernements municipaux des régions rurales aient les outils requis pour bâtir à l'échelle du pays des collectivités rurales plus durables et plus prospères.
- Soutien, élargissement et intégration des innovations vertes locales à une stratégie nationale globale de lutte contre les changements climatiques.
- Reconnaissance par les politiques fédérales de l'importance des infrastructures municipales dans la création d'emplois, la mobilité des biens et services, ainsi que la croissance économique des collectivités de toutes tailles.
- Habilitation, dotation et mise à profit du rôle municipal dans les politiques sociales fédérales, notamment dans l'établissement des nouveaux arrivants, l'inclusion, la santé mentale, la lutte contre la pauvreté et la gestion des crises en toxicomanie.
- Mise en œuvre par le gouvernement fédéral d'une stratégie nationale globale visant un accès fiable et rapide à Internet dans les collectivités de toutes tailles par l'établissement de normes et de calendriers clairement définis, ainsi que par la réalisation de projets stratégiques ciblés pour les collectivités rurales, nordiques et éloignées.

**4. Une nouvelle génération de projets de renforcement des capacités appuyant efficacement l'innovation municipale, offerts par la FCM et mis en œuvre au moyen de partenariats stratégiques avec le gouvernement fédéral et des parties prenantes pertinentes.**

- Établissement d'un plus grand nombre de partenariats entre la FCM, le gouvernement fédéral et d'autres organisations afin de soutenir les projets de renforcement des capacités de la FCM.
- Réalisation d'analyses des besoins en renforcement des capacités de l'ensemble du secteur municipal afin de mieux comprendre les tendances à long terme et les besoins du secteur municipal dans certains domaines particuliers.
- Mise en œuvre du plan à long terme du FMV conduisant à une demande accrue de financement pour l'innovation, à un accroissement de l'offre ciblée de financement pour les sous-secteurs, à une augmentation des activités de renforcement des capacités et à une amélioration de l'expérience des nouveaux clients.
- Achèvement fructueux des phases actuelles de nos programmes axés sur la gestion des actifs (PGAM) et les changements climatiques (MIC), ainsi que de nos projets visant les Premières Nations (IDEC), la participation des femmes aux gouvernements locaux (Vers la parité) et l'innovation municipale (Réseau d'innovation) et renouvellement de ces programmes.
- Achèvement réussi des projets actuels de coopération internationale en développement économique local, et constitution d'un nouveau portefeuille de projets internationaux soutenant la politique de coopération internationale du gouvernement fédéral.
- Conclusion de nouveaux accords novateurs de financement de programmes avec le gouvernement fédéral et d'autres parties prenantes, de manière à garantir la continuité, la réactivité et la prévisibilité du financement à long terme, ainsi qu'une plus grande efficacité administrative.

**5. Le recours par la FCM à des approches, à des outils et à des compétences novateurs pour mobiliser les dirigeants municipaux autour des priorités émergentes.**

- Mise à profit, grâce à la réussite et aux résultats du Projet urbain, de partenariats novateurs permettant de faire avancer les priorités municipales les plus pressantes.

- Orientation proactive, de la part de la FCM, de la réponse du secteur municipal aux tendances et aux enjeux transformationnels (véhicules autonomes, exode rural, etc.), et renforcement des capacités municipales.
- Accessibilité accrue des membres à une gamme d'outils de participation correspondant à leurs besoins et leur permettant de contribuer davantage aux efforts de représentation des intérêts.

**6. Le recours par la FCM à un modèle de gouvernance moderne<sup>2</sup> et à des ressources adéquates de manière à continuer d'être une organisation agile et efficace obtenant les meilleurs résultats possibles pour le secteur municipal.**

- Évolution du modèle de gouvernance de la FCM afin d'assurer une représentation équilibrée des régions et des divers types de membres, de parler au nom du secteur d'une voix unique et de garantir un processus d'orientation et de décision efficace pour l'ensemble de ses activités.
- Adoption d'un plan financier à long terme procurant à la FCM des ressources adéquates pour répondre aux attentes et aux priorités du secteur municipal, grâce à des revenus garantis provenant de sources diverses, notamment d'une nouvelle structure des droits d'adhésion et d'une stratégie améliorée des partenariats d'entreprises.
- Harmonisation et coordination étroites des diverses fonctions et projets de la FCM de manière à optimiser toutes les énergies et les ressources de l'organisation en vue d'en accroître les résultats.
- Utilisation de communications numériques plus efficaces permettant un ciblage géographique plus précis, une plus grande rentabilité des visites en ligne et la possibilité de mobiliser les membres au moyen de conversations virtuelles.
- Analyse actualisée des publics de la FCM, des changements qu'ils affichent et de ceux qu'ils peuvent afficher à l'avenir.

---

<sup>2</sup> Dans le cadre du plan stratégique, la FCM entreprend un examen de son modèle de gouvernance. Le mandat de cet examen explique les objectifs particuliers pour la conception d'un modèle de gouvernance « moderne ».

- Amélioration des démarches et des outils de programmation, ainsi que des stratégies de communication, afin d'améliorer l'efficacité, la rentabilité, l'influence et le caractère novateur des programmes.
- Adoption de technologies et de pratiques exemplaires novatrices, et simplification des processus, afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience.
- Maintien d'un cadre de gestion des risques d'entreprise pour soutenir les stratégies et les objectifs d'affaires de l'organisation.
- Reconnaissance de la FCM comme modèle d'excellence en matière de gestion environnementale, d'égalité des genres et de réconciliation, grâce à ses politiques et pratiques internes, aux services qu'elle offre, à ses activités et à ses événements, tous atteignant les cibles fixées dans ses plans de développement durable, d'égalité des genres et de réconciliation.

## **Documents d'appui**

Divers documents seront produits afin de soutenir la mise en œuvre du plan stratégique après son adoption par le conseil d'administration (voir les annexes).

### ***Cadre de mesure du rendement***

Le cadre de mesure du rendement intégrera des résultats quinquennaux spécifiques, ainsi que des mesures et des indicateurs de rendement. Le conseil d'administration et la haute direction de la FCM examineront les rapports annuels établis en vertu de ce cadre de mesure du rendement et cerneront les correctifs nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques décrits précédemment.

### ***Modèle logique***

Un modèle logique est un outil visuel permettant de comprendre clairement la vision d'avenir d'une organisation, ainsi que les objectifs qu'elle cherche à atteindre. Cet outil permet d'encadrer le cadre de gestion du rendement de manière à ce que tous les grands objectifs soient planifiés, examinés et évalués de façon continue.

### ***Évaluation des risques***

Dans la foulée de son nouveau processus de gestion des risques d'entreprise (GRE), la FCM entreprendra une évaluation de ses risques stratégiques. L'exercice permettra d'évaluer l'ensemble des risques actuels et futurs de l'organisation, puis d'élaborer des mécanismes de contrôle et de gestion pour atténuer les risques majeurs qui pourraient compromettre sa capacité d'atteindre ses objectifs de 2019-2024.

### **Conclusion**

La vitalité et le bien-être futurs du Canada dépendent de notre capacité à gérer les forces du changement. Même si le parcours n'est pas cartographié, nous connaissons très bien les ingrédients indispensables à notre réussite future : Nous avons besoin d'orientation et de leadership à l'échelle nationale, de collaboration entre tous les ordres de gouvernement, et enfin, nous avons besoin de gouvernements municipaux véritablement habilités et dotés en ressources, ainsi que la capacité de développer localement la résilience requise pour faire face aux défis de demain.

Le plan stratégique 2019-2024 de la FCM oriente le déploiement de nos énergies et de nos ressources collectives au cours des cinq prochaines années, dans le but de réaliser notre vision et d'optimiser nos résultats dans les enjeux les plus importants pour le secteur municipal. Des plans directeurs annuels décriront plus en détail les résultats et les produits livrables pouvant répondre le plus efficacement aux occasions et aux difficultés du pays et des municipalités de toutes les tailles et de toutes les régions. Des rapports annuels permettront de suivre les progrès et de cerner les correctifs requis pour réaliser la vision de la FCM à l'avantage du pays, ainsi que des villes et des collectivités que sert la FCM.