



Outil de planification et de gestion de la relève

ÉBAUCHE – juin 2006

Direction de la planification des ressources humaines

Publié par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du Trésor, 2006

N° de catalogue CP54-12/2006

ISBN 0-662-49299-4

Cette publication est également offerte en médias substitués
et disponible aux adresses suivantes :

<http://www.hrma-agrh.gc.ca>

<http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca>

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 1 |
| Analyse de rentabilisation..... | 3 |
| Qu'entend-on par « planification et gestion de la relève »? | 5 |
| Quel lien y a-t-il entre la planification et la gestion de la relève et la planification intégrée des RH et des activités? | 6 |
| Points à considérer au moment de la planification..... | 7 |
| 1. Évaluer l'état actuel de la planification de la relève dans votre organisation | 7 |
| 2. Évaluer l'état souhaité et amorcer le processus de planification..... | 7 |
| Étapes et points à considérer | 8 |
| Respecter les valeurs clés que sont la transparence, l'équité et l'accès | 8 |
| Le processus en cinq étapes..... | 9 |
| Étape 1. Identifier les secteurs et les postes clés..... | 10 |
| Étape 2. Identifier les capacités relatives aux secteurs et aux postes clés..... | 12 |
| Étape 3. Identifier les employés intéressés et les évaluer en regard des capacités | 14 |
| Étape 4. Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances | 17 |
| Étape 5. Évaluer l'efficacité | 20 |
| Qui sont les divers intervenants et quels sont leurs rôles? | 22 |
| Les administrateurs généraux | 22 |
| Tous les niveaux de gestion..... | 22 |
| Les employés | 23 |
| Les ressources humaines | 23 |
| Facteurs de succès essentiels..... | 24 |
| Exemples de pratiques ministérielles..... | 25 |
| Foire aux questions | 28 |
| Autres sources d'information | 31 |
| Documentation de référence supplémentaire | 34 |
| Annexe A : Exemple de modèle pour un profil d'employé..... | 35 |
| Annexe B : Exemple de modèle pour un profil de poste clé..... | 37 |
| Notes de fin de texte | 39 |



Introduction

La planification intégrée des ressources humaines (RH) et des activités est maintenant une composante essentielle de la modernisation des RH dans la fonction publique car elle permet aux organisations d'établir leurs besoins actuels et futurs et de les concrétiser. Afin d'accroître la capacité de planification intégrée, un Groupe de travail interministériel sur la planification des RH a été créé et il a joué un rôle clé dans l'élaboration de la Trousse d'outils de la planification intégrée des RH et des activités.

Le présent outil tient compte des travaux qui ont été effectués par le Groupe de travail interministériel sur la planification des RH en communiquant de l'information sur les stratégies de planification et de gestion de la relève. La planification de la relève est considérée comme une priorité absolue chez les hauts dirigeants des secteurs privé et public¹. Certaines tendances comme la diversité croissante de la population, le vieillissement de la population et la compétition accrue pour le personnel qualifié viennent renforcer le besoin d'identifier et de perfectionner les compétences dans certains secteurs cibles ainsi que de mettre en œuvre des stratégies pour transmettre les connaissances organisationnelles.

Cet outil vise à procurer aux ministères et aux organismes une feuille de route qui leur indiquera comment mettre en application des stratégies de relève adaptées à leurs propres besoins. Il s'adresse principalement aux professionnels des RH. Toutefois, compte tenu du fait que plusieurs personnes peuvent intervenir dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de planification de la relève, il pourrait aussi intéresser d'autres publics, notamment les cadres supérieurs, les gestionnaires, les employés, les planificateurs ministériels et les représentants des agents négociateurs. Une version simplifiée de l'outil intitulée « *Un outil de planification et de gestion de la relève pour les gestionnaires* » a été élaborée.

Cet outil peut être utilisé aux fins suivantes :

- promouvoir une compréhension commune des principes et des pratiques de planification de la relève au sein de votre organisation;
- servir de fondement à l'élaboration d'outils, de modèles, de présentations et d'ateliers de planification de la relève qui sont adaptés à votre organisation;
- susciter des idées sur le genre d'approche que pourrait adopter votre organisation pour mieux planifier et gérer la relève;
- améliorer les processus actuels de planification de la relève;
- servir de document de référence général.



Pour élaborer cet outil, il a fallu examiner la documentation sur les principales pratiques en matière de planification de la relève dans les secteurs privé et public; organiser des groupes de discussion dans les régions et y faire participer divers réseaux et intéressés, notamment les professionnels des RH, les gestionnaires, les collectivités fonctionnelles et les agents négociateurs; et obtenir la participation de plus de 40 ministères et organismes.

Analyse de rentabilisation

Départs et retraites

D'après les récentes tendances qui ont été observées pour les départs, de 20 à 25 p. cent des fonctionnaires nommés pour une période indéterminée devraient quitter leur emploi au cours des cinq prochaines années². En 2004-2005, les deux tiers des départs étaient des retraites. Comme celles-ci vont être étalées sur un certain nombre d'années, il s'agit d'un problème qui se gère. Toutefois, il nécessite une planification stratégique. En planifiant efficacement la relève, le gouvernement fédéral s'assure d'avoir à sa disposition une réserve de candidats qualifiés susceptibles d'occuper des postes de commande et d'autres postes clés, lorsqu'ils deviendront vacants.

Concurrence pour l'obtention du personnel qualifié

Dans un récent sondage, plus des deux tiers des gestionnaires du secteur public ont rapporté avoir ou prévoir des pénuries de main-d'œuvre, et indiqué que l'amélioration de la planification de la relève était la principale mesure envisagée pour répondre aux besoins de main-d'œuvre³. La planification de la relève favorise le maintien en poste des employés talentueux qualifiés, en veillant à ce que des affectations de perfectionnement stimulantes leur soient offertes pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs professionnels, de même que les objectifs organisationnels.

Diversité croissante de la main-d'œuvre

L'immigration était à la source de 70 p. cent de la croissance récente de la population active et d'après les prévisions, ce chiffre passera à 100 p. cent d'ici 2011, ce qui entraînera une plus grande disponibilité de minorités visibles au sein de la population active⁴. En l'absence d'un processus systématique de planification de la relève, les titulaires de postes ont tendance à repérer et à préparer des successeurs qui leur ressemblent fortement au chapitre de l'apparence, des antécédents et des valeurs⁵. Une planification efficace de la relève fournit aux organisations une occasion d'atteindre les objectifs d'équité en emploi et permet ainsi de s'assurer que la fonction publique reflète adéquatement la population canadienne.

Besoin de maintenir les connaissances organisationnelles

Les coûts sont considérables pour les organisations lorsque des employés quittent leur emploi, et ce, non seulement au chapitre de la perte de compétences, mais aussi au chapitre de la perte des connaissances organisationnelles. Une planification efficace de la relève vient garantir que des stratégies ont été établies pour le transfert des connaissances.



Le perfectionnement professionnel rehausse le niveau d'engagement des employés

Les employés dont la carrière évolue sont plus susceptibles d'afficher un engagement plus profond à l'égard de leur emploi. Autrement dit, les chances qu'ils aient l'organisation à cœur sont plus fortes. Ils sont également plus susceptibles d'éprouver de la fierté à l'égard de leur travail et plus susceptibles de s'investir davantage dans ce qu'ils font⁶.

Qu'entend-on par « planification et gestion de la relève »?

La planification et la gestion de la relève sous-entend le recours à une approche intégrée et systématique visant à repérer, à perfectionner et à maintenir en fonction le personnel talentueux pour qu'il occupe des postes et des secteurs clés, conformément aux objectifs opérationnels actuels et futurs.

Les différentes organisations en sont à diverses étapes dans leur approche face à la planification de la relève. Vous pouvez vous servir du tableau ci-dessous pour évaluer où se situe votre organisation, et tirer profit de l'information donnée dans cet outil pour élaborer une approche plus complète et avant-gardiste face à la planification de la relève.

Approche traditionnelle

Approche avant-gardiste

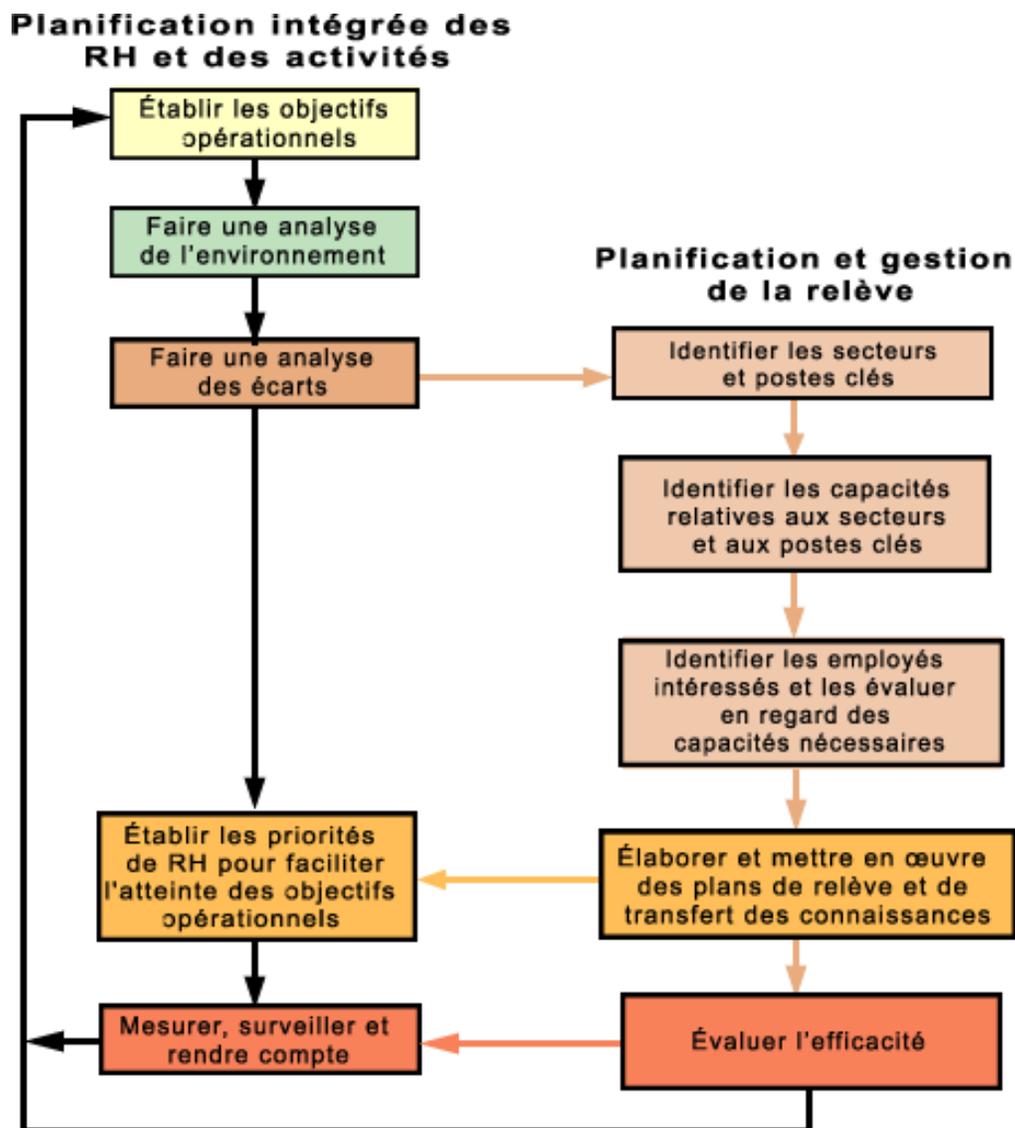


| Planification des remplacements | Planification et gestion de la relève |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ L'accent est mis uniquement sur les postes de cadres supérieurs.■ L'accent est mis sur l'identification des postes à remplacer dans l'immédiat et à court terme.■ Les plans se limitent à repérer un ou deux successeurs éventuels à des postes supérieurs.■ Les plans sont liés aux exigences individuelles des postes. | <ul style="list-style-type: none">■ L'accent est mis sur les postes et les secteurs clés à divers niveaux.■ L'accent est mis sur le perfectionnement à long terme du personnel talentueux.■ Les plans prévoient la constitution de réserves de talents pour les postes et les secteurs clés. |
| <ul style="list-style-type: none">■ Les candidats éventuels sont repérés en tenant compte uniquement des évaluations de leur supérieur immédiat.■ La planification de la relève se fait indépendamment des autres activités des RH connexes (p. ex., apprentissage et perfectionnement, initiatives de diversité et recrutement). | <ul style="list-style-type: none">■ Les plans sont liés à l'acquisition de compétences et d'habiletés pour les besoins opérationnels actuels et futurs.■ On a recours à un processus systématique pour évaluer les candidats à la lumière de commentaires en provenance de multiples perspectives et sources d'information.■ Des processus sont en place pour intégrer la planification de la relève aux autres activités des RH. |

Quel lien y a-t-il entre la planification et la gestion de la relève et la planification intégrée des RH et des activités?

Tel que l'indique la figure ci-dessous, le processus de planification et de gestion de la relève est une sous-composante du processus plus vaste de la planification intégrée des RH et des activités. Une analyse des écarts pourrait faire ressortir un certain nombre de secteurs prioritaires, dont la planification de la relève. Parmi les autres secteurs prioritaires, on pourrait retrouver le recrutement, la gestion du changement, l'équité en emploi et les langues officielles. Tel qu'illustré, les plans de relève devraient être incorporés à votre plan intégré des RH et des activités.

Pour obtenir plus d'information sur la planification intégrée, voir la Liste de contrôle pour la planification intégrée des RH et des activités à l'adresse : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.



Points à considérer au moment de la planification

1. Évaluer l'état actuel de la planification de la relève dans votre organisation

- À l'heure actuelle, votre organisation planifie-t-elle la relève? Si oui, comment?
- Pour évaluer la situation actuelle, pensez à lancer des discussions parmi les principaux décideurs et intéressés, à établir un comité ou à effectuer un sondage.⁷
- Quels aspects de la planification pourraient être améliorés?
- La planification de la relève est-elle liée à la planification des activités et des programmes?

2. Évaluer l'état souhaité et amorcer le processus de planification

- Des représentants des divers secteurs des RH (p. ex., gestion du rendement, apprentissage, équité en emploi, langues officielles, recrutement, et dotation en personnel) participent-ils au processus pour établir les liens nécessaires?
- Des représentants de la planification des programmes participent-ils au processus – p. ex., des planificateurs ministériels et stratégiques – pour que la planification de la relève corresponde avec la planification des programmes et que l'impact de tout changement organisationnel soit minimisé?
- Les rôles et les responsabilités des intéressés ont-ils été établis et communiqués de façon claire?
- Quels aspects du processus seront décentralisés au niveau de l'unité opérationnelle et lesquels feront l'objet d'une décision à l'échelle de l'organisation?
- L'analyse de rentabilisation a-t-elle été définie et communiquée pour rehausser le niveau d'engagement des principaux intéressés, p. ex., les gestionnaires, les employés et les agents négociateurs?
- A-t-on établi un plan de communication incluant des messages clés (p. ex., aucune garantie de promotions)?
- Comment va-t-on assurer la transparence du processus?
- Quels seront les besoins en matière de données et de technologie?
- De quelles ressources a-t-on besoin pour s'assurer que le processus peut fonctionner efficacement?
- L'organisation a-t-elle déterminé quels outils il lui faut pour soutenir le processus?
- L'organisation a-t-elle envisagé de réaliser un projet pilote?
- Comment assurera-t-on un suivi, une surveillance et un compte rendu de l'efficacité?



Étapes et points à considérer

Dans la présente section, vous trouverez des renseignements qui permettront à votre organisation d'incorporer les activités de gestion de la relève dans son processus intégré de planification des RH et des activités.

Il n'existe pas d'approche universelle à la planification de la relève – ce qui fonctionne dans une organisation peut ne pas fonctionner dans une autre, compte tenu des contextes différents et des questions de ressources. Les activités de planification et de gestion de la relève peuvent évoluer à mesure que les organisations apprennent ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré.

Respecter les valeurs clés que sont la transparence, l'équité et l'accès

L'approche qu'adopte votre organisation en ce qui a trait à la planification de la relève doit être mise en œuvre en tenant compte des valeurs fondamentales que sont l'équité, l'accès et la transparence. Ces valeurs sont des éléments essentiels de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) qui est entrée en vigueur en décembre 2005. Dans ce contexte, il importe de s'assurer que :

- le processus de planification de la relève soit transparent et qu'il soit communiqué à l'ensemble du personnel;
- les évaluations des candidats se font de manière objective et sont exemptes de favoritisme;
- les employés qui ont manifesté un intérêt pour l'avancement professionnel ont la possibilité raisonnable d'être pris en considération pour de futurs rôles;
- les nominations sont basées sur le mérite.

Pour plus de renseignements sur la LEFP, veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Grâce à la planification et à la gestion de la relève, on s'assure que les employés intéressés qui ont le potentiel nécessaire pour occuper des postes et des secteurs clés et travailler dans des secteurs vulnérables bénéficient d'occasions de perfectionnement pertinentes de sorte qu'ils puissent acquérir les habiletés et les compétences nécessaires pour prendre part à des concours pour ces rôles quand les postes se libèrent. La planification de la relève ne s'accompagne d'*aucune* garantie de promotion. Il importe que les organisations gèrent consciencieusement les attentes des employés pour éviter qu'ils aient ce genre de perception.

Bien que la planification et la gestion de la relève vise surtout les postes et les secteurs clés, les projets de perfectionnement devraient se dérouler parallèlement à des initiatives d'apprentissage plus vastes. Autrement dit, il faudrait encourager tous les employés à établir des plans d'apprentissage et à profiter des occasions d'apprentissage et de formation qui sont susceptibles de promouvoir leur avancement professionnel. Toutefois, l'analyse des postes clés et des secteurs cibles peut suggérer



l'établissement de programmes et d'activités de perfectionnement personnalisés qui permettront d'acquérir des compétences dans certains secteurs.

Le processus en cinq étapes

Les cinq grandes étapes d'une bonne planification de la relève sont décrites dans les pages qui suivent. Les étapes sont les suivantes :

1. Identifier les secteurs et les postes clés.
2. Identifier les capacités relatives aux secteurs et aux postes clés.
3. Identifier les employés intéressés et les évaluer en regard des capacités.
4. Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances.
5. Évaluer l'efficacité.



Étape 1. Identifier les secteurs et les postes clés

En quoi consistent les secteurs et les postes clés?

Vos efforts de planification de la relève sont concentrés sur les secteurs clés. Par exemple, les activités de planification de la relève peuvent être axées sur le perfectionnement de personnes talentueuses, dans certains groupes professionnels (p. ex., les cadres ou les agents du service extérieur) et dans certaines collectivités fonctionnelles (p. ex., la gestion financière, la collectivité des RH) ou sur une représentation accrue des membres d'un groupe désigné.

Par « postes clés » on entend des postes qui exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques de l'organisation⁸. Cela signifie qu'en l'absence d'un tel rôle, l'organisation ne serait pas en mesure d'atteindre efficacement ses objectifs opérationnels.

Que font les organisations pour identifier les secteurs et les postes clés?

Les résultats de l'analyse de l'effectif et de l'analyse de l'environnement de votre organisation sont un outil essentiel pour identifier des secteurs clés ou vulnérables. Une organisation peut identifier une pénurie actuelle ou imminente qui aura une incidence sur sa capacité de donner suite à ses priorités à l'aide des objectifs opérationnels actuels et futurs, des modifications de programme, des prévisions de retraite, des taux de roulement, des postes vacants actuels, de la représentation des membres des groupes désignés et des tendances concernant la mobilité.

Comme les postes clés sont liés aux objectifs opérationnels et stratégiques de l'organisation, la direction doit jouer un rôle de premier plan dans l'identification de ces postes. Toutefois, les spécialistes en RH peuvent l'appuyer en fournissant des critères qui faciliteront leur identification.

Conseils

- Établir des liens entre l'identification des secteurs et des postes clés, et les objectifs opérationnels actuels et futurs.
- Créer un modèle pour aider les gestionnaires à identifier les postes clés (voir la Liste de contrôle du gestionnaire à la page suivante).
- Revoir périodiquement les postes clés parce qu'ils peuvent évoluer, selon les modifications des programmes (p. ex., les nouvelles initiatives et les programmes de temporisation), les changements d'orientation du gouvernement et l'adoption de nouvelles technologies.

Liste de contrôle du gestionnaire

- Quels postes, s'ils étaient vacants, rendraient très difficile la réalisation des objectifs opérationnels actuels et futurs?
- Quels postes, s'ils étaient vacants, risqueraient de nuire à la santé ou la sécurité du public canadien?
- Quels postes seraient difficiles à combler parce qu'ils exigent des connaissances spécialisées particulières ou parce que leur titulaire possède beaucoup de connaissances organisationnelles?
- Quelles compétences nécessaires dans votre secteur ou dans votre direction font actuellement, ou feront dans l'avenir, l'objet d'une pénurie sur le marché du travail, ou quels postes ont toujours été difficiles à combler?



Étape 2. Identifier les capacités relatives aux secteurs et aux postes clés

Il importe de bien comprendre les capacités nécessaires à un bon rendement dans les secteurs et les postes clés pour pouvoir orienter les plans d'apprentissage. Une telle compréhension pourrait servir de fondement aux outils d'auto-évaluation. En outre, il faut être conscient des capacités nécessaires pour établir des attentes claires en matière de rendement, évaluer le rendement et sélectionner les employés. Aux fins du présent outil, les capacités peuvent comprendre les connaissances, les habiletés, les aptitudes ou les profils de compétences.

Peu importe l'approche ou la définition de « capacités » qu'utilise votre organisation, il importe qu'elles soient intégrées à vos stratégies de planification de la relève afin de mieux évaluer les lacunes et de mieux orienter les efforts de perfectionnement.

Qu'entend-on par « connaissances », « habiletés » et « aptitudes »?

Bien qu'il existe diverses définitions, nous définissons ainsi ces termes⁹ :

Connaissances : ensemble des informations qui permettent à une personne de bien remplir une tâche (p. ex., les principes budgétaires et comptables).

Habiletés : niveau de compétence que possède une personne dans l'accomplissement d'une tâche en particulier (p. ex., la manipulation de données statistiques).

Aptitudes : terme plus général que « habiletés »; il fait allusion à une caractéristique ou une capacité persistante dans l'exercice des tâches (p. ex., la capacité d'analyser).

Qu'entend-on par « compétences » et « profils de compétences »?

De nombreuses organisations définissent une *compétence* comme étant l'ensemble des connaissances, des habiletés et des aptitudes dont un employé fait preuve dans l'accomplissement de son travail, et qui donne lieu à un rendement professionnel supérieur. Certaines définitions incluent également les qualités ou traits personnels ou les valeurs. À titre d'exemples, mentionnons les bonnes relations interpersonnelles, la capacité de travailler en équipe, la compétence technique et la fiabilité.

Un profil de compétences est un ensemble de compétences qui sont normalement appliquées à des groupes de postes tels les groupes professionnels (p. ex., les cadres supérieurs) ou propres à une fonction en particulier (p. ex., TI et finances). Certaines organisations établissent en outre un ensemble de compétences fondamentales correspondant à leur mission et leurs valeurs qu'elles appliquent à tous leurs employés. Les profils de compétences facilitent l'intégration des activités des RH, notamment la planification de la relève en fonction du recrutement, de l'apprentissage et de l'évaluation du rendement grâce à l'utilisation d'un langage et d'un cadre communs.

Comment les organisations s'y prennent-elles pour identifier les capacités relatives aux secteurs et aux postes clés?

Pensez à créer une liste des capacités les plus importantes qui sont nécessaires pour les secteurs et les postes clés en vous servant des renseignements qui se trouvent dans les descriptions d'emploi ou de poste et dans les critères du mérite, et en interviewant les titulaires de ces postes et les intéressés.

Discuter de la façon d'élaborer des profils de compétences dépasserait la portée du présent document. Parmi les démarches pertinentes, mentionnons interviewer des experts en contenu, des titulaires de poste et les autres intéressés; organiser des groupes de discussion; réaliser des sondages ou établir des listes de contrôle et valider les profils.

Si votre organisation souhaite en apprendre davantage sur l'élaboration de profils de compétences, elle peut envisager de devenir membre du Comité interministériel de la gestion axée sur les compétences. Pour plus de renseignements, veuillez vous rendre à l'adresse : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>. Pour en savoir plus, voir la section « Autres sources d'information » à la fin du présent document.

Liste de contrôle du gestionnaire

- Avez-vous puisé de l'information dans les descriptions de poste et les critères de mérite et vous êtes-vous entretenu avec les titulaires de poste afin d'identifier les connaissances, les habiletés et les aptitudes pertinentes ou les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs opérationnels?
- Votre organisation a-t-elle fait une vérification pour voir si vous pouviez exploiter les connaissances des membres des collectivités fonctionnelles (<http://www.communities-collectivites.gc.ca>) ou d'autres ministères et organismes qui ont établi des profils de compétences pour des postes et des secteurs semblables?
- Vous servez-vous du Profil des compétences en leadership révisé (<http://www.hrma-agrh.gc.ca>) pour les postes pertinents ou le profil de leadership que peut avoir votre ministère ou votre organisme?
- Avez-vous communiqué aux employés l'information concernant les postes et les secteurs clés ainsi que les compétences nécessaires pour occuper ces postes ou ces secteurs de sorte qu'ils puissent en tenir compte lors de l'élaboration de leurs plans d'apprentissage?



Étape 3. Identifier les employés intéressés et les évaluer en regard des capacités

L'objectif principal de l'identification et de l'évaluation des employés en regard des capacités nécessaires pour les secteurs ou les postes clés consiste à adapter les occasions de perfectionnement de façon à ce que les employés puissent acquérir les compétences et les habiletés requises pour se préparer à jouer certains rôles dans l'avenir.

Comment les organisations s'y prennent-elles pour identifier et évaluer les employés ?

Les organisations ont généralement recours à une combinaison d'approches pour déterminer quelles personnes sont intéressées et ont le potentiel requis pour jouer certains rôles dans l'avenir, dont les suivantes :

Auto-identification

Pour enclencher le processus, de nombreuses organisations donnent aux employés l'occasion d'exprimer leur intérêt à l'égard d'un rôle de commande, d'un avancement professionnel ou d'une mutation latérale. Ces organisations peuvent recourir à divers moyens pour recueillir cette information y compris :

- encourager les discussions sur la carrière et l'apprentissage entre les employés et les gestionnaires et résumer l'information clé issue de ces discussions à l'intention de l'équipe de gestion;
- effectuer un sondage;
- solliciter les demandes portant sur des programmes de perfectionnement plus organisés;
- créer une base de données répertoriant les compétences ou un profil de l'employé et communiquant des renseignements sur les intérêts professionnels ainsi que les compétences et les habiletés des employés.

Méthodes et instruments d'évaluation

Les organisations peuvent utiliser tout un éventail d'outils pour évaluer si une personne a le potentiel nécessaire pour occuper un poste de commande ou exercer d'autres rôles clés y compris les suivants :

- examens du rendement;
- rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés;
- centres d'évaluation;
- rétroaction tous azimuts;
- examens écrits;

- entretiens axés sur le comportement;
- exercices de la corbeille;
- exercices de simulation ou jeux de rôle;
- tests d'aptitude;
- curriculum vitae des employés;
- vérification des références.

Rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés

Certaines organisations ont recours aux rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement de leurs employés afin d'établir les exigences des postes nécessitant du leadership et des postes clés, évaluer dans quelle mesure leurs employés sont en mesure de combler ces postes, et répondre aux besoins de perfectionnement des candidats éventuels. Une solide compréhension de ces questions favorise l'élaboration de stratégies qui permettent d'établir un équilibre entre les besoins organisationnels et les aspirations de carrière des employés.

Pour se préparer à ces rencontres, certaines organisations établissent un court profil (une à deux pages) sur les employés (voir l'annexe A). L'information que renferme ces profils peut comprendre les intérêts professionnels et l'intérêt à l'égard des rôles de leadership; les points forts et les points faibles des personnes, les évaluations du rendement, le consentement aux réinstallations, les régimes de retraite et les plans de perfectionnement (voir l'annexe B).

Pour que les discussions soient efficaces, il faut prendre les mesures suivantes :

- Amorcer les réunions en mesurant les progrès accomplis en regard des objectifs de l'année précédente.
- Encourager les participants à formuler des commentaires sur les employés de sorte que les évaluations tiennent compte de multiples perspectives.
- Encourager une discussion franche et honnête plutôt que la production de rapports.
- Inclure des discussions sur les besoins d'apprentissage et de perfectionnement des employés.
- Confier l'animation des discussions à un facilitateur chevronné;
- Allouer suffisamment de temps pour la discussion.
- Assurer un suivi des points découlant d'une réunion au plus tard deux mois après la réunion.



Conseils

- Pour minimiser la subjectivité, ayez recours à de multiples façons d'évaluer les employés, et intégrez des perspectives multiples.
- Si votre organisation envisage de recourir à un processus plus officiel d'identification à l'interne des gens de talent en vue de leur offrir un perfectionnement accéléré, il importe de gérer rigoureusement les attentes pour éviter la présomption de promotion garantie et protéger le risque de s'aliéner les personnes non sélectionnées. Les employés dont la candidature n'est pas prise en considération pour un perfectionnement accéléré doivent comprendre qu'elles pourraient l'être, à l'avenir ou qu'il existe d'autres avenues pour avancer sur le plan professionnel (p. ex., les possibilités de mutation).

Liste de contrôle du gestionnaire

- Avez-vous parlé à chacun de vos employés pour connaître leurs plans de carrière et leurs intérêts afin de repérer ceux qui aimeraient occuper un jour des postes de commande ou jouer des rôles différents?
- L'organisation a-t-elle songé à établir un répertoire des compétences, de l'expérience et des intérêts professionnels de ses employés?
- Savez-vous lesquels de vos postes clés sont vulnérables, p. ex., quels titulaires prendront leur retraite ou quitteront leur poste pour d'autres raisons d'ici quelques années? Avez-vous évalué si un nombre suffisant de candidats sont prêts à obtenir de l'avancement ou peuvent obtenir du perfectionnement dans ce délai?
- Existe-t-il une réserve suffisante de candidats bilingues, ainsi que de membres des groupes désignés, dans les groupes de relève pour les postes et les secteurs clés?
- Avez-vous tenté de supprimer les obstacles pouvant nuire à l'avancement des employés qui sont membres de groupes désignés?
- Pour chaque poste clé, avez-vous choisi un remplaçant temporaire ayant les compétences et les aptitudes (y compris les aptitudes linguistiques) et les connaissances nécessaires pour exercer les responsabilités à court terme?
- Avez-vous effectué une analyse des risques associés aux postes clés en tenant compte du moment où le poste pourrait devenir vacant? L'évaluation devrait permettre d'établir les répercussions générales sur les activités et voir s'il existe une pénurie de candidats qualifiés.
- Votre équipe de gestion se réunit-elle pour discuter des exigences liées aux postes et aux secteurs clés ainsi que des besoins de perfectionnement des candidats intéressés?
- Est-ce que votre organisation a recours à des évaluations et à des perspectives multiples pour identifier et évaluer des employés ayant le potentiel nécessaire pour occuper des rôles clés comme les rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés, les outils d'évaluation, les évaluations tous azimuts et le rendement?



Étape 4. Élaborer et mettre en œuvre des plans de relève et de transfert des connaissances

La recherche a montré que l'apprentissage par l'expérience est plus efficace qu'une formation traditionnelle pour la préparation des candidats éventuels à de futurs rôles. Songez à intégrer quelques-uns des éléments suivants dans vos stratégies de planification de la relève. Il se peut que certaines d'entre elles ne s'appliquent pas au groupe de la direction.

Quelles sont les diverses stratégies d'apprentissage et de perfectionnement?

Affectations enrichies – Ces affectations permettent aux employés « d'enrichir » leurs compétences actuelles. À titre d'exemples, mentionnons la possibilité de présider un comité ou des réunions, de diriger un projet spécial ou de se voir confier une nouvelle tâche stimulante.

Affectations intérimaires – Il peut s'agir d'une bonne occasion d'acquérir de l'expérience à un niveau supérieur en assumant temporairement les responsabilités d'autres employés pendant qu'ils sont absents de leur poste.

Rotations d'emplois – Elles fournissent aux employés l'occasion de travailler dans différents secteurs de l'organisation et d'acquérir de l'expérience dans diverses disciplines ou fonctions. L'employé conserve son poste d'attache, mais il est mis en contact avec d'autres champs ou domaines de travail.

Mentorat et encadrement – Il s'agit, pour les employés, d'occasions pour obtenir régulièrement des conseils et de l'aide de la part d'employés expérimentés. Ces ententes peuvent être officielles ou non officielles.

Formation traditionnelle, incluant la formation linguistique – Il peut s'agir de formation en classe, de cours sur le Web et de la poursuite d'études et d'une formation supérieures.

Conseils

- Déterminez quelles expériences de perfectionnement sont essentielles pour s'assurer que les employés acquièrent l'expérience nécessaire pour pouvoir exercer des rôles de niveau plus élevé ou d'autres rôles. Certaines organisations établissent les expériences essentielles en interviewant les titulaires de postes clés.
- Assurez-vous que les modèles de plans d'apprentissage établissent des liens entre les activités de perfectionnement et les capacités liées aux rôles actuels, et les évaluations du rendement.

Quelles sont les diverses stratégies de transfert des connaissances organisationnelles?

Les connaissances explicites et les connaissances tacites sont deux sortes de connaissances différentes et elles nécessitent des stratégies différentes. Les connaissances explicites peuvent faire l'objet d'un suivi et



être codifiées dans des manuels, des répertoires et des procédures, d'une part, et d'autre part, les connaissances tacites, qui composent de 80 à 85 p. cent du savoir d'une organisation, sont beaucoup plus difficiles à codifier parce qu'elles comprennent l'intuition, le discernement et le savoir-faire des gens. Elles nécessitent des stratégies qui reposent davantage sur des interactions interpersonnelles comme l'encadrement, le mentorat et l'observation au poste de travail. Songez à intégrer des stratégies qui assurent un suivi et un maintien de ces deux types de connaissances.

Beaucoup des stratégies d'apprentissage qui ont déjà été mentionnées facilitent également le transfert des connaissances et celles que vous trouverez ci-dessous peuvent aussi atteindre le même but. Il se peut que certaines de ces stratégies ne s'appliquent pas au groupe de la direction.

Documentation des connaissances essentielles et les carnets d'emploi : Il s'agit d'un registre des connaissances clés incluant les personnes-ressources, les réseaux, les ressources, l'apprentissage, les pratiques exemplaires, les réponses aux questions fréquemment posées, etc. Un modèle peut faciliter l'enregistrement de l'information.

Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS) : Selon cette option de dotation, les employés, dont les postes se trouvent au-dessous du niveau supérieur, peuvent être nommés à des postes non classifiés ou classifiés pour des périodes ne dépassant pas trois ans. Cette option permet au titulaire d'un poste clé d'être réaffecté dans le cadre du PRAS tout en demeurant au sein de son organisme, ce qui crée un poste vacant à partir d'un poste clé. Quand le poste clé est rempli, l'ancien titulaire est encore disponible pour faciliter le transfert des connaissances au nouvel employé. Pour plus de renseignements, veuillez visiter le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Entrevues de départ : Les employés qui quittent l'organisation sur une base volontaire passent une entrevue et remplissent un questionnaire qui permet d'obtenir des renseignements essentiels.

Les *communautés de pratique* sont des groupes de personnes qui partagent un objectif commun ou une même préoccupation et qui échangent des idées.

Congé de transition à la retraite : Selon cette entente, les employés qui sont à moins de deux ans de leur retraite peuvent réduire leur semaine de travail jusqu'à un maximum de 40 p. cent sans que cela ait une incidence sur leurs avantages sociaux et leur pension. Cette mesure peut permettre de garder ces employés plus longtemps en poste, donnant ainsi à l'organisation plus de temps pour recruter et former de nouveaux employés. Pour plus de renseignements, veuillez visiter le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Conseils

Pour favoriser le transfert des connaissances, la direction doit veiller à ce que la personne qui doit transmettre ses connaissances dispose de suffisamment de temps pour le faire; elle pourrait, notamment réduire sa charge de travail de sorte qu'elle puisse offrir un mentorat à l'autre employé, l'encadrer, le conseiller, le former ou lui communiquer des renseignements.

Liste de contrôle du gestionnaire

- Votre organisation a-t-elle décrit les expériences de perfectionnement dont elle a besoin pour combler ses postes de leadership et les postes d'autres secteurs clés?
- Avez-vous envisagé diverses options pour soutenir les objectifs de carrière de vos employés, y compris les affectations intérimaires, les affectations enrichies, les ententes de mentorat, l'observation au poste de travail, les cours et la formation linguistique?
- Les employés disposent-ils de plans d'apprentissage ayant un lien avec les connaissances, les habiletés (y compris les compétences linguistiques) et les aptitudes nécessaires pour remplir un nouveau rôle, à l'heure actuelle ou plus tard?
- Avez-vous tenu des discussions avec vos employés concernant les divers moyens de transmettre leurs connaissances organisationnelles?
- Encouragez-vous les employés à travailler en équipe et leur fournissez-vous une formation polyvalente de manière à stimuler le transfert des connaissances et à élargir les ensembles de compétences des employés?
- Vous êtes-vous informés pour savoir si les employés qui prévoient prendre leur retraite d'ici deux ans étaient intéressés à participer à un programme de mentorat?
- Avez-vous examiné les options qui vous permettraient de faire venir un nouvel employé pendant que le titulaire reste au sein de l'organisation, en vue de faciliter le transfert des connaissances?
- Votre organisation a-t-elle envisagé d'offrir des cours de perfectionnement professionnel ou d'établir un programme de perfectionnement professionnel et d'apprentissage afin de repérer les personnes talentueuses dans certains secteurs clés et parmi les groupes désignés, et d'assurer leur perfectionnement?



Étape 5. Évaluer l'efficacité

Afin de vous assurer que les efforts de planification de la relève qui sont déployés par votre organisation produisent des résultats, il importe d'évaluer systématiquement et de surveiller ces activités ainsi que d'apporter les ajustements qui s'imposent. Dans la présente section, vous trouverez certaines questions qui incitent à la réflexion de même que des exemples d'indicateurs qui sont susceptibles de vous aider à évaluer l'efficacité.

Quels sont quelques-uns des paramètres des RH pouvant être utilisés pour la planification de la relève?

On peut avoir recours aux éléments suivants pour mesurer le progrès :

- nombre de postes vacants;
- nombre moyen de jours qu'un poste demeure vacant;
- ratio de postes clés pour lesquels aucun remplacement interne ne peut être trouvé, relativement au nombre total de postes clés (connu sous le nom d'effectif de réserve);
- cote de rendement moyenne des nouveaux employés qui occupent des postes clés;
- statistiques de roulement à l'intérieur des secteurs clés (examiner les variations au fil du temps);
- pourcentage de postes clés comblés à l'interne;
- taux d'abandon dans les programmes de perfectionnement accéléré;
- représentation des groupes désignés chez les groupes de relève et participation à des programmes de perfectionnement accéléré;
- nombre de plaintes présentées au Tribunal de la dotation de la fonction publique en vertu de la LEFP;
- questions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux comme indicateurs de la planification et la gestion de la relève (p. ex., le pourcentage d'employés satisfaits des possibilités de promotion);
- La Composante du Cadre de responsabilisation de gestion liée aux personnes. Il s'agit d'un guide qui précise les responsabilités des administrateurs généraux et des gestionnaires en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines, et qui fournit également certains indicateurs pouvant servir à la planification de la relève (p. ex., les recrutements externes en pourcentage du nombre total des recrutements. Affiché sur le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>).

Quelles autres méthodes peut-on utiliser pour évaluer l'efficacité des initiatives de planification de la relève?

Outre les indicateurs des résultats, il est également utile d'évaluer et de surveiller l'efficacité des programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage ainsi que les autres initiatives ministérielles comme la satisfaction à l'égard des programmes de perfectionnement et les progrès relatifs aux plans de perfectionnement individuels.

Diverses méthodes peuvent permettre d'évaluer ces initiatives, notamment les suivantes :

- Les *modèles logiques de programme* indiquent sur une carte les activités ou les composantes clés d'un programme ainsi que la façon dont elles sont liées aux objectifs à court, à moyen ou à long termes. Les évaluations qui sont fondées sur les résultats et le processus peuvent être réalisées à l'aide de ces modèles.
- La *technique de l'analyse coûts-avantages* sert à quantifier et à comparer les coûts et les avantages d'un programme. Il peut s'agir de coûts directs (p. ex., l'argent consacré à un centre d'évaluation) ou de coûts indirects (p. ex., le temps consacré à la formation).
- Les *sondages* permettent de mesurer la satisfaction à l'égard de différents aspects de votre processus de planification de la relève ou de votre programme de perfectionnement.

Liste de contrôle du gestionnaire

- Existent-t-il des plans de relève pour tous les postes clés?
- Les postes clés sont-ils comblés rapidement?
- Les nouveaux titulaires qui occupent des postes clés remplissent-ils bien leur rôle?
- Y a-t-il des employés qualifiés prêts à poser leur candidature à des postes et à des secteurs clés?
- Les membres de groupes désignés sont-ils convenablement représentés au sein des groupes de relève pour les postes et les secteurs clés?
- Est-ce que vous passez en revue votre plan de relève à la suite d'un changement organisationnel (p. ex., les changements de priorités, la restructuration)?



Qui sont les divers intervenants et quels sont leurs rôles?

Une planification efficace de la relève exige que les divers acteurs de l'organisation s'y engagent et s'y investissent. Conformément au *Cadre de responsabilisation de gestion*, on s'attend à ce que les administrateurs généraux s'occupent de la planification des RH et des activités, comme l'indique l'énoncé suivant : « la planification intégrée des RH qui tient compte des besoins futurs, du recrutement et du maintien en poste efficaces, de la planification de la relève, de l'apprentissage et de la diversité. »¹⁰

Vous trouverez ci-après un résumé des rôles que jouent les divers acteurs. Ce document peut servir de point de départ à vos discussions et vous pouvez le modifier pour mieux l'adapter à votre organisation. Des discussions avec chacun de ces groupes peuvent contribuer à établir comment ils voient leur rôle et comment ils voient celui des autres acteurs.

Les administrateurs généraux

- Communiquer l'importance d'une bonne planification et d'une bonne gestion de la relève, et s'en faire le champion.
- Participer au processus de planification de la relève et aux rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés qui sont offertes à l'intention des cadres supérieurs.

Tous les niveaux de gestion

- Participer à l'identification des postes clés.
- Identifier les connaissances, les compétences et les habiletés pour les postes clés.
- Communiquer aux employés dans quels secteurs de l'organisation on a relevé des lacunes importantes ou émergentes de sorte qu'ils puissent mieux adapter leurs plans d'apprentissage.
- Réserver du temps pour tenir avec les employés des discussions sur leur perfectionnement professionnel.
- Offrir aux employés des occasions de perfectionnement.
- Procéder à des examens du rendement et aider les employés à déterminer dans quels secteurs un perfectionnement s'impose.
- Participer aux rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés et à l'élaboration des plans de relève des postes clés.
- Remplir la documentation (formulaires, modèles, etc.) sur la gestion de la relève.
- Consulter les intéressés, s'il y a lieu, y compris les représentants de l'agent négociateur et les employés.



- Établir des liens entre les stratégies de planification de la relève et la planification des programmes et la planification financière pour minimiser les impacts imprévus comme les examens des dépenses.
- Communiquer les plans afin d'encourager une approche transparente.
- Évaluer l'efficacité des initiatives de planification de la relève et modifier les plans de relève, au besoin.

Les employés

- Se renseigner au sujet des postes et des secteurs clés ainsi que des aptitudes exigées.
- Discuter de leurs intérêts et de leurs plans professionnels avec leurs gestionnaires.
- Évaluer leurs propres besoins de perfectionnement en tenant compte des commentaires de leur gestionnaire.
- Se renseigner au sujet des occasions de perfectionnement et en tirer profit.
- Remplir un plan d'apprentissage, le tenir à jour et y donner suite.
- Être ouvert aux commentaires et en prendre acte.

Les ressources humaines

- Élaborer des outils des RH pour les gestionnaires et les employés.
- Offrir, en temps opportun, des conseils et de l'aide aux gestionnaires, comme les aider à identifier les secteurs ou les postes vulnérables ou les secteurs et les postes clés.
- Amorcer des discussions avec les agents négociateurs, et les poursuivre.
- Tenir des discussions régulières avec les planificateurs ministériels et veiller à ce que des liens soient établis avec la gestion des programmes.
- Faciliter les rencontres pour examiner les talents et les besoins de perfectionnement des employés ou les exercices du programme de gestion du rendement, tel que demandé.
- Consulter les membres des collectivités fonctionnelles qui sont susceptibles d'offrir une perspective gouvernementale horizontale pour l'identification des besoins en RH actuels et futurs.
- Aider les gestionnaires à évaluer les initiatives de planification de la relève.
- Prêter main-forte aux activités de communication liées aux postes et aux secteurs clés qui s'adressent aux employés.



Facteurs de succès essentiels

Les consultations auprès de divers intervenants et la recherche au sujet d'une planification et d'une gestion efficaces de la relève ont fait ressortir un certain nombre de critères de succès. Vous pouvez envisager de tenir compte des points suivants au moment où votre organisation mettra sur pied et améliorera ses stratégies actuelles de planification de la relève :

- Les cadres supérieurs communiquent l'importance de la planification et la gestion de la relève, en tant que priorité organisationnelle, et ils participent activement au processus.
- La planification de la relève s'harmonise avec les plans d'activités et le processus plus vaste de planification des RH et des activités dont le rendement, le perfectionnement, l'apprentissage et le recrutement.
- On a recours à un processus équitable, accessible et transparent.
- La planification s'étend à tous les niveaux de l'organisation plutôt que de se limiter aux postes de cadres supérieurs.
- Les principaux acteurs collaborent et les intervenants donnent leur assentiment.
- L'évaluation des employés se fait au moyen de multiples sources de données et les occasions de perfectionnement essentielles sont identifiées hâtivement.
- On encourage l'apprentissage par l'expérience qui est appuyé par un encadrement et une évaluation des progrès.
- On a recours à tout un éventail d'activités de perfectionnement qui sont adaptées individuellement pour combler les pénuries d'aptitudes et de compétences.
- Les compétences et les habiletés nécessaires pour occuper les postes clés sont renforcées dans divers systèmes de RH comme le recrutement, l'apprentissage, le perfectionnement et la gestion du rendement.
- Des mécanismes sont en place pour assurer l'atteinte des objectifs d'équité en emploi et de diversité.
- Un bon plan de communication a été instauré.
- Les gestionnaires et les employés participent à des ateliers et à des séances d'information pour se renseigner sur le processus de planification de la relève et sur le rôle qu'ils ont à jouer.
- Les outils à l'appui de ce processus sont faciles à utiliser et sont accessibles.
- Le processus est continu, surveillé, évalué et amélioré à la lumière des commentaires des intéressés, des résultats de la recherche de pointe et des progrès technologiques.

Exemples de pratiques ministérielles

Transfert des connaissances

En 1999, les résultats de l'analyse de l'effectif de Transports Canada ont révélé que 69 p. cent du personnel affecté à la réglementation et à l'inspection était admissible à la retraite d'ici 10 ans. Une analyse des tendances internes et externes a révélé que l'offre de main-d'œuvre ayant reçu une formation technique ne permettrait pas de répondre à la demande. Ainsi, le ministère a lancé un projet pilote de planification de la retraite et du transfert des connaissances organisationnelles pour identifier les experts en la matière (EM) essentiels et élaborer des stratégies visant à contrer la perte des connaissances de l'organisation. Pour obtenir plus de renseignements, veuillez consulter le site www.ricommunity.gc.ca/reference/documents/prevent_knowledge_collapse/index_f.asp.

Statistique Canada a mis au point un Programme des anciens qui vient prêter main-forte aux gestionnaires qui ont besoin d'expertise et de connaissances en leur permettant d'obtenir les services d'employés à la retraite. Dans le cadre de ce programme, le ministère a établi un répertoire de ces employés qui sont intéressés à partager leur expertise. Le programme facilite le transfert des connaissances; il permet aux personnes retraitées d'encadrer de jeunes employés et procure à l'agence la marge de manœuvre nécessaire pour faire face aux périodes de pointe.

Un certain nombre de ministères et d'organismes ont établi des programmes de scientifiques émérites qui permettent à des retraités jouissant d'une excellente réputation ou ayant des antécédents de rendement supérieur de poursuivre leurs recherches. Ainsi, d'anciens employés ont l'occasion de transférer leurs connaissances. Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, Environnement Canada, le Conseil national de recherches du Canada ainsi que Pêches et Océans Canada ont mis sur pied des programmes de ce genre.

Intégration des profils de compétences à la planification des ressources humaines et à la planification de la relève

Les programmes de planification de la relève efficaces renforcent les compétences dans divers secteurs des RH tels l'apprentissage et le perfectionnement, le recrutement, la sélection et la gestion du rendement afin d'obtenir une meilleure intégration et une grande simplicité. La Gendarmerie royale du Canada, le Conseil national de recherches du Canada, l'Agence du revenu du Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, la Commission de la fonction publique du Canada, le Centre de la sécurité des communications, la Chambre des communes et Affaires étrangères et Commerce international Canada sont au nombre des organismes fédéraux qui ont élaboré des profils de compétences pour certains groupes professionnels et qui les ont intégrés à divers secteurs des RH.

Pour plus de renseignements, veuillez consulter le site du Comité interministériel de la gestion axée sur les compétences à l'adresse : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.



Outils électroniques d'auto-évaluation des capacités et des compétences

L'Office des transports du Canada, Industrie Canada, la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Service Canada et le Conseil national de recherches du Canada figurent parmi les ministères et les organismes qui ont élaboré des outils électroniques qui permettent aux employés de s'auto-évaluer en regard de leur profil de compétences. Certains de ces outils fournissent également des renseignements sur des stratégies d'apprentissage et de perfectionnement visant à renforcer les compétences.

Répertoire des compétences

Santé Canada, région du Québec, a lancé un projet pilote pour mieux comprendre les connaissances spécialisées de ses employés. Le ministère a établi un répertoire électronique contenant des données telles que les suivantes : poste, titre du poste, états de service, profil linguistique, objectifs professionnels, études, expérience professionnelle, années d'expérience et ensembles de compétences. La participation au répertoire est volontaire et les renseignements proviennent des employés. Il permet à l'organisation d'exploiter les connaissances et les compétences de ses employés en identifiant rapidement le personnel ayant des connaissances spécialisées pour mener des projets spéciaux ou urgents.

Stratégies de la relève

En 2002, dans le cadre de son Plan d'action pour s'attaquer aux problèmes de relève, Développement des ressources humaines Canada a lancé une série de « conversations sur la relève » entre le cabinet du sous-ministre et les membres du Conseil de gestion afin de déterminer les besoins de perfectionnement, les régimes de retraite, les remplacements possibles et l'état de préparation des candidats éventuels, ainsi que les questions ministérielles qui ne peuvent se régler au sein de la direction générale ou de la région. En prévision des conversations, des modèles ont été fournis aux participants pour faciliter les discussions, et des consultants externes étaient disponibles pour assurer un encadrement et préparer la réunion. Le processus et les mesures prises étaient guidés par un ensemble de principes. Par exemple, l'objectif consiste à établir une réserve de personnes talentueuses et non à désigner des personnes qui hériteront des postes. D'autres aspects du plan d'action ont été abordés, notamment l'actualisation du Profil de compétences en leadership; l'harmonisation du recrutement et de la sélection avec les questions liées à la relève; l'apprentissage et le perfectionnement ciblé pour les leaders potentiels; les mesures de responsabilisation comme récompenser l'excellence en développement du leadership; et l'adoption de mesures pour s'attaquer aux obstacles systémiques.

À la Gendarmerie royale du Canada (GRC), l'état-major supérieur se réunit tous les trimestres pour discuter des besoins de l'organisation en matière de relève. Les réunions ont lieu dans la salle de planification de la relève, où il y a notamment la représentation graphique des postes actuels et des



postes éventuels des quelque 600 employés ayant de l'ancienneté. En vue de préparer ces réunions, des représentants de la Section du perfectionnement et du renouvellement des cadres et des officiers voyagent dans l'ensemble du pays pour rencontrer les administrateurs généraux et les cadres supérieurs afin de discuter des tensions régionales, des exigences des postes clés, des secteurs éventuellement vulnérables et des stratégies de perfectionnement. Les renseignements sont ensuite transmis à la Direction générale et affichés graphiquement dans la salle de planification de la relève, où chaque région est représentée sur un mur différent. La GRC perfectionne les talents à plusieurs niveaux organisationnels. Elle offre, par exemple, une gamme de programmes de perfectionnement qui permettent de repérer et de perfectionner les employés qui sont aptes à exercer des fonctions supérieures. Parmi ceux-ci, il y a le Programme plein potentiel, le Programme de perfectionnement pour les aspirants officiers de la GRC, le Programme de formation des cadres supérieurs et le Programme de perfectionnement des cadres supérieurs policiers. Il est à noter par ailleurs qu'une approche au développement du leadership axée sur les compétences a été incorporée aux programmes de perfectionnement au niveau de la haute direction.



Foire aux questions

Qu'entend-on par « planification et gestion de la relève » ?

La planification et la gestion de la relève sous-entend le recours à une approche intégrée et systématique visant à repérer, à perfectionner et à maintenir en fonction le personnel talentueux pour qu'il occupe des postes et des secteurs clés, conformément aux objectifs opérationnels actuels et futurs.

Quels sont quelques-uns des messages clés qui devraient être communiqués pour rallier les employés ?

Lorsqu'il est question de planification et de gestion de la relève, il s'agit de faire avancer la carrière des gens et de les appuyer sur le plan professionnel pour s'assurer que l'organisation dispose de réserves de talents pour ses secteurs clés. Il ne s'agit pas de trouver des personnes qui hériteront des postes en question.

La planification de la relève s'étend à tous les niveaux de l'organisation et elle ne se limite pas aux postes de cadres supérieurs.

Les employés jouent un rôle dans le processus en manifestant leurs intérêts professionnels, en saisissant l'occasion d'être évalués en fonction des rôles clés et en élaborant leurs plans d'apprentissage.

La planification et gestion de la relève est une priorité pour les cadres supérieurs.

Les avantages sont nombreux, dont les suivants :

- rehaussement du niveau d'engagement des employés, grâce à l'avancement professionnel et aux coûts-avantages connexes;
- mise en place d'une réserve de candidats qualifiés prêts à combler des postes et des secteurs clés;
- meilleure appréciation des employés par leurs gestionnaires;
- occasion de transfert des connaissances organisationnelles;
- atteinte plus facile des objectifs d'équité en emploi et des langues officielles;
- capacité accrue d'atteindre les objectifs opérationnels;
- une fonction publique plus efficiente et plus efficace.

Si les organisations ne disposent pas des ressources nécessaires pour mettre en œuvre un processus de planification et de gestion de la relève, que devraient-elles faire?

Le processus de planification de la relève commence par l'identification des secteurs et des postes clés, en consultation avec les gestionnaires et les conseillers en RH. Cette étape peut être franchie avec un minimum de répercussions sur les ressources financières de l'organisation. Toutefois, les ressources nécessaires pour élaborer, mettre en œuvre et gérer le programme devraient être intégrées au Plan intégré des RH et des activités de l'organisation pour les années subséquentes. Pensez à mettre en œuvre un projet pilote pour un segment de l'organisation car il nécessitera moins de ressources financières au début.

Comment les organisations peuvent-elles mettre en œuvre la planification de la relève en période de transition?

Les changements de gouvernement, les restructurations et les réductions d'effectifs sont une réalité courante de notre époque. Cela dit, les organisations élaborent leurs plans intégrés des RH et des activités à court et à long termes en tenant compte de la réalité actuelle et de ce à quoi ils peuvent raisonnablement s'attendre dans l'avenir.

Compte tenu de ces circonstances, la planification de la relève devient un outil indispensable pour les gestionnaires parce qu'elle vient garantir l'existence d'une réserve de candidats qualifiés qui sont capables de remplir des affectations stimulantes à court préavis, et ce, en dépit d'événements imprévus.

Il est important de revoir le plan de relève au moins une fois par année ou à la suite de changements organisationnels et, s'il y a lieu, d'apporter les ajustements nécessaires. Il faut planifier essentiellement en fonction de ce que vous savez et pour le reste, vous ajuster.

Quelles sont quelques-unes des questions de confidentialité associées à la collecte et à l'utilisation de données à des fins de planification de la relève (p. ex., régimes de retraite, rendement, apprentissage et formation)?

Certaines questions sont liées à la protection des renseignements personnels, notamment les suivantes : Quels renseignements sont recueillis? Quelles sont les sources des renseignements? Qui a accès à l'information, et à quelles fins?

Il importe de répondre à ces questions et de communiquer les réponses aux employés avant que ceux-ci ne donnent leur consentement.



Comment repérer les groupes de relève pour les postes et les secteurs clés?

Au début, il est important que les gestionnaires s'adressent aux employés pour connaître leurs intérêts et obtenir leur consentement à faire partie d'un groupe de relève pour les postes et les secteurs clés. Les employés doivent d'abord accepter de communiquer des renseignements comme leurs aspirations de carrière et leurs habiletés. Ces renseignements pourront servir à établir un répertoire des habiletés des employés. Grâce à une évaluation de l'offre actuelle de talents en regard des postes clés, qui est effectuée au moyen de multiples outils d'évaluation, l'organisation peut repérer les candidats potentiels à des postes clés, à court et à long termes.

Qui est-ce que je dois contacter pour obtenir plus de renseignements?

Vous pouvez communiquer avec la Direction de la planification des ressources humaines au 613-946-9300 ou Jennifer Rooney par courriel à Rooney.Jennifer@hrma-agrh.gc.ca pour obtenir plus de renseignements.

Autres sources d'information

Compétences

Plan directeur pour l'avenir : La gestion axée sur les compétences dans la fonction publique du Canada – Document de travail et de réflexion. Affiché sur le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Aperçu du cadre de travail pour la gestion axée sur les compétences dans la fonction publique du Canada. Affiché sur le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Le Profil de compétences en leadership, élaboré pour la fonction publique, a été mis à jour récemment. Il fait état de quatre compétences communes à tous les niveaux de gestion et à tous les ministères (excellence en gestion, engagement, réflexion stratégique et valeurs et éthique) ainsi que des comportements distincts pour chacun des six niveaux de gestion. Veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca> pour obtenir plus d'information.

Il existe un Comité interministériel de la gestion axée sur les compétences qui contribue à déterminer et à préciser l'utilisation de cette méthode dans la fonction publique fédérale. Veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca> où vous pouvez également trouver une publication qui met en évidence quelques pratiques exemplaires mises en œuvre dans les ministères.

Elle est intitulée, *Relever les enjeux de l'avenir : Les compétences de la collectivité fédérale des RH*, 3 mai 2004. Affiché sur le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Les collectivités fonctionnelles suivantes ont élaboré des profils de compétences : Gestion financière, Gestion de l'information, Technologie de l'information, Science et Technologie, Prestation de services, Évaluation de programme, Communications, Communauté des régulateurs fédéraux, Approvisionnement, Gestion du matériel et Gestion immobilière. Vous trouverez sur Internet les profils de compétences des collectivités fonctionnelles suivantes :

Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information : Compétences de base en gestion de projet. Affiché sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Cadre de formation relative à la SIF : Habiletés requises, chapitre 3. Affiché sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Compétences clés (PE-01, PE-03). Affiché sur le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

La Norme relative aux compétences des membres de la collectivité des approvisionnements, de la gestion du matériel et des biens immobiliers du gouvernement fédéral. Affiché sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.



Outil d'évaluation des compétences de la collectivité des approvisionnements, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Affiché sur le site : <http://www.publiservice.tbs-sct.gc.ca>.

Profils de compétences en GI. Affiché sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Mise en valeur du potentiel de la collectivité – Profil de compétences de la collectivité des spécialistes de l'évaluation de la fonction publique fédérale. Affiché sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Programmes de perfectionnement et de leadership

Le Programme de stagiaires en gestion (PSG) recrute à la fonction publique des personnes à fort potentiel et les forme en vue d'occuper des postes de responsabilité clés. Le programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) permet d'accélérer le perfectionnement des fonctionnaires qui font preuve d'un potentiel afin d'occuper un poste de cadre. En avril 2006, l'harmonisation du PSG et du CAP est entrée en vigueur; elle traduit le continuum des programmes de développement du leadership. Pour plus de renseignements sur les programmes, voir le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Outre ces programmes, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) permet d'accélérer le perfectionnement des cadres supérieurs de la fonction publique. Pour en apprendre davantage sur ce programme, veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

On peut mettre sur pied un programme de perfectionnement pour constituer des réserves de talents dans les cas où il existe une pénurie, actuelle ou prévue, dans certaines compétences ou dans certains groupes professionnels en particulier, pénurie d'une ampleur telle que la réalisation des objectifs organisationnels est compromise. Les programmes de perfectionnement professionnel et d'apprentissage (PPPA) comprennent habituellement une combinaison de formation régulière, d'accompagnement de carrière et d'affectations de perfectionnement afin de recruter et de maintenir en poste des personnes de talent dans les secteurs de compétences où le personnel est difficile à trouver. Pour en savoir davantage sur l'établissement d'un PPPA, veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Un certain nombre de ministères et d'organismes ont mis au point des programmes de perfectionnement en leadership qui visent à renforcer leur capacité dans ce domaine. Parmi eux, il y a Statistique Canada, le Conseil national de recherches du Canada, Santé Canada et le ministère de la Défense nationale.

Analyse de l'environnement à la fonction publique

Afin d'aider les ministères et les organismes à identifier leurs besoins en ressources humaines à court et à long termes, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC) a diffusé une Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction

publique pour 2004-2005. Veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca> pour avoir de plus amples renseignements à cet égard.

Collectivité du personnel de direction

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (dont le septième rapport est paru en décembre 2004) recommande que les plans de relève soient examinés conjointement avec les données démographiques actuelles et prévues pour s'assurer que les besoins en RH pourront être comblés au niveau de la direction. Pour télécharger ce rapport, veuillez consulter le site : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

En ce qui a trait aux nominations au groupe EX ou au sein de celui-ci, une nouvelle Norme de qualification du groupe EX a été approuvée. Cette norme, qui précise les exigences minimales pour la dotation d'un poste EX, est affichée à l'adresse suivante : <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Transfert des connaissances et mentorat

Les références suivantes peuvent vous être utiles :

Certaines organisations, Transports Canada par exemple, ont mis au point des modèles pour aider leurs gestionnaires à repérer les postes clés et les titulaires détenant des connaissances essentielles. Pour télécharger la Trousse d'outils ministérielle pour la planification de la relève et du transfert des connaissances, veuillez consulter le site :

http://www.ricommunity.gc.ca/reference/documents/prevent_knowledge_collapse/index_f.asp.

Les programmes de mentorat dans la fonction publique fédérale : État de la situation et pratiques exemplaires. Affiché sur le site <http://www.hrma-agrh.gc.ca>.

Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles – Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Affiché sur le site : <http://dsp-psd.pwgsc.gc.ca/Collection/BT22-84-2002F.dpf>.



Documentation de référence supplémentaire

Australian Public Service Commission, *Managing succession within the APS*. Affiché sur le site : <http://www.apsc.gov.au/publications03/managingsuccession.htm>.

Belcourt, M. et K. J. McBey, *Strategic Human Resources Planning*, Toronto: Thompson, Nelson, 2004.

Cheloha, R. et J. Swain, « HR's role in succession planning », *Canadian HR Reporter*, octobre 2005.

Corporate Leadership Council, « *Succession Planning in the Government Sector* », Washington (D.C.): Corporate Executive Board, 2004.

Corporate Leadership Council, « *High-impact Succession Management: From Succession Planning to Strategic Executive Talent Management* », Washington (D.C.): Corporate Executive Board, 2003.

Corporate Leadership Council, « *Hallmarks of Leadership Success: Strategies for Improving Leadership Quality and Executive Readiness* », Washington (D.C.): Corporate Executive Board, 2003.

Corporate Leadership Council, « *Overcoming leadership shortages with succession planning* », Washington (D.C.): Corporate Executive Board, 2001.

Fulmer, R.,M. et J. A. Conger, *Growing Your Company's Leaders*, Amacom: New York, 2004.

Hirsh, W., *Succession Planning Demystified*, The Institute for Employment Studies: Brighton, 2000.

Marson, B. et P. Ross, *Les sous-ministres identifient les questions prioritaires en matière de gestion*, Institut de l'administration publique du Canada, 2004. Affiché sur le site : http://www.iapc.ca/recherche/sondages_des_sms_et_dgs/sondage_2004.html.

National Academy of Public Administration, *Final Report and Recommendations : The 21st Century Federal Manager*, 2004. Affiché sur le site : <http://www.napawash.org/>.

National Academy of Public Administration, *Strengthening Senior Leadership in the U.S.*, juin 2006. Affiché sur le site : <http://www.napawash.org/>.

Rioux, S.M. et P. Bernthal, *Succession Management Practices*, Development Dimensions International, Washington. Affiché sur le site : <http://www.ddiworld.com>.

Rothwell, *Effective Succession Planning*, Amacom: New York, 2001.

United States General Accounting Office, *Insights for U.S. Agencies from other countries' succession planning and management initiatives*. Report to Congressional Requesters, septembre 2003. Affiché sur le site : <http://www.gao.gov>.

Weiss, D.S. et V. Molinaro, *The Leadership Gap, Building Capacity for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, 2005.

Annexe A : Exemple de modèle pour un profil d'employé

| | | | | | |
|---|--|-----------|------------------|----------|------------------|
| Nom | Poste (groupe et niveau) et titre | | | | |
| Date d'admissibilité à la retraite | Retraite prévue | | | | |
| Ancienneté dans le poste | Consent à se réinstaller? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non | | | | |
| Profil linguistique et dates d'expiration | | | | | |
| Lire | Écrire | | Parler | | |
| Principaux points forts (connaissances, habiletés, aptitudes, expérience, etc.) | | | | | |
| Évaluations du rendement (s'il y a lieu) | | | | | |
| 2003-2004 | | 2004-2005 | | Proposé | |
| En cours | Engagements clés | En cours | Engagements clés | En cours | Engagements clés |
| Résultats des tests et des évaluations (s'il y a lieu) | | | | | |

Le présent modèle a pour but de faciliter vos efforts de planification de la relève. Il ne vise pas à remplacer un document que votre ministère peut déjà posséder.



| |
|---|
| Aspirations professionnelles |
| Besoins d'apprentissage (connaissances, habiletés, aptitudes, expérience, etc.) |
| Plan d'apprentissage (activités et échéances ^[AL6]) |
| Plan de transfert des connaissances ^[AL7] |

Signature de l'employé _____ Date _____

Signature du gestionnaire _____

Annexe B : Exemple de modèle pour un profil de poste clé

Date :

| | | |
|---|---|--|
| Titre du poste (groupe et niveau) | Nom du titulaire | Type d'emploi (p. ex., à durée déterminée ou à durée indéterminée) |
| Date du départ (si connue) | Raison du départ (p. ex., retraite, formation linguistique) | Date du retour (s'il y a lieu) |
| Profil linguistique du poste | | |
| Compétences, habiletés, et aptitudes (p. ex., peut gérer des équipes multidisciplinaires) | | |
| Défis relatifs au remplacement (p. ex., peu d'intérêt à l'égard des rôles de supervision dans les groupes de relève) | | |
| Évaluation du risque <input type="checkbox"/> Faible <input type="checkbox"/> Moyen <input type="checkbox"/> Élevé | | |
| Pour évaluer le risque, prendre en considération le moment où le poste deviendra vacant, les répercussions générales sur les activités et le fait qu'il existe, ou non, une pénurie de compétences. | | |

Le présent modèle a pour but de faciliter vos efforts de planification de la relève. Il ne vise pas à remplacer un document que votre ministère peut déjà posséder.



Connaissances essentielles à transférer (p. ex., personnes-ressources, réseaux officiels et réseaux officieux)

Stratégies de relève

Liste des employés susceptibles d'occuper le poste de façon intérimaire, s'il y a lieu.

Nota : Incorporez des stratégies de planification de la relève à votre plan de travail intégré des RH et des activités.



Notes de fin de texte

1. Marson, B. et P. Ross, P. (2004), *Les sous-ministres identifient les questions prioritaires en matière de gestion*, Institut de l'administration publique du Canada. Affiché sur le site : http://www.iapc.ca/recherche/sondages_des_sms_et_dgs/sondage_2004.html.
2. Ces départs incluent les retraites, de même que les démissions et toute autre forme de cessation d'emploi dans l'administration publique centrale. Les calculs sont basés sur les analyses effectuées par la Direction de la recherche et de l'analyse, Planification des ressources humaines, responsabilisation et diversité, AGRHFPC.
3. Centre syndical et patronal du Canada (novembre 2005), *Status of skills shortages in Canada: Sources, implications, Solutions*. IQPC National Forum.
4. Statistique Canada (février 2003), *Profil changeant de la population active du Canada*. Affiché sur le site : <http://www12.statcan.ca/english/census01/products/analytic/companion/paid/contents.cfm>.
5. Rothwell, W.J. (2001), *Effective Succession Planning*, Amacom: New York, 2001.
6. "Winning Strategies for a Global Workforce: Attracting, Retraining, and Engaging Employees for Competitive Advantage" Towers Perrier. Juin 2006. Affiché sur le site : <http://www.towersperrier.com>.
7. W.J. Rothwell fournit quelques exemples de questions de sondage permettant d'évaluer l'état actuel de la planification de la relève. *Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*, Amacom: New York, 2001.
8. Rothwell, W.J., *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, New York, Amacom: New York, 2001.
9. Les définitions ont été adoptées de Belcourt, M. et K. J. McBey, *Strategic Human Resources Planning*, Toronto: Thompson, Nelson, 2004.
10. Éléments et indicateurs du CRG – 2005. Affiché sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Page: 13

[CM1] I did not find this document on the site.

Page: 25

[CM2] This link does not work.

Page: 32

[CM3] I did not find this document on the site indicated.

Page : 35

[AL4]Ne se trouve pas en anglais

Page : 36

[AL5]déplacer vers la gauche

Page : 36

[AL6]déplacer vers la gauche

Page : 36

[AL7]déplacer vers la gauche