



Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles — Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines



**Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles –
Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines**

**Planification de la relève pour le transfert
des connaissances organisationnelles —
Guide à l'intention des gestionnaires et des
spécialistes des ressources humaines**

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada,
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2002

N° de catalogue BT22-84/2002
ISBN 0-662-66889-8

Ce document est disponible en médias substituts
et sur le site Web du Secrétariat à l'adresse suivante :
<http://www.tbs-sct.gc.ca>



Tables des matières

1. Introduction.....	1
2. Réflexions nécessaires à un bon départ	2
3. Pratiques principales	4
3.1 Stratégie nationale pour un programme de mentorat.....	4
3.2 Programmes des anciens employés et de mentorat – Statistique Canada.....	5
3.3 Programme des scientifiques émérites.....	6
3.4 Planification de la relève et transfert des connaissances – Transports Canada.....	7
3.5 Planification de la relève – Développement des ressources humaines Canada (DRHC).....	9
3.6 Cadre de la collectivité fonctionnelle – Agriculture et Agroalimentaire Canada	12
4. Politiques à l'appui des pratiques principales	14
4.1 Programme de rémunération d'affectation spéciale	14
4.2 Congé de transition préalable à la retraite.....	14
4.3 Emploi occasionnel (postérieur à la retraite)	15
4.4 Travailleurs et employés à temps partiel	16
4.5 Emploi pour une période déterminée (postérieur à la retraite).....	16
4.6 Marchés de services	17
5. Recherches et publications pertinentes.....	19
6. Conclusion.....	20
Annexe : Information et coordonnées des services.....	21

Message du secrétaire du Conseil du Trésor

En tant que membre de la fonction publique du Canada, vous faites partie de l'une des organisations gouvernementales les plus efficaces et les plus importantes dans le monde. La fonction publique canadienne est reconnue à l'échelle internationale pour son professionnalisme, sa compétence et son engagement à l'égard de l'excellence.

Toutefois, un certain nombre de facteurs, notamment le virage vers un fonctionnement axé sur des valeurs, les restrictions budgétaires et le changement technologique rapide modifient la façon dont la fonction publique du Canada remplit sa mission. L'un des plus importants facteurs, toutefois, est le vieillissement de la fonction publique. De nombreux employés, dont chacun possède une partie de la précieuse mémoire institutionnelle, pourront prendre leur retraite au cours des prochaines années. Leur départ imminent présente un important défi en raison de la perte d'expérience et de connaissances qu'il entraîne. Relever ce défi est une responsabilité commune.

Le présent guide a été élaboré pour aider les spécialistes et gestionnaires des ressources humaines de tous les niveaux à transférer leurs connaissances à la prochaine génération de la fonction publique.

Je vous invite à vous inspirer de ce document lorsque vous mettrez à contribution vos excellentes connaissances, vos compétences, votre savoir-faire et votre expérience pour relever ce défi. Vous aiderez ainsi à créer cet héritage qui, au cours du nouveau millénaire, permettra à la fonction publique du Canada de demeurer une institution dynamique et pertinente.

Le secrétaire du Conseil du Trésor,

Jim Judd

1. Introduction

À qui revient la responsabilité d'aider à bâtir la fonction publique de demain? Comment relever ce défi? Quel peut être votre apport? Voici des questions que nous devrions tous nous poser parce qu'en tant que fonctionnaires, nous avons tous intérêt à construire la fonction publique de demain.

Le présent guide fournit quelques réponses à ces importantes questions. Il présente des idées et des étapes concrètes, des pratiques exemplaires et des politiques adoptées par le gouvernement du Canada pour faciliter ce processus. S'appuyant sur des recherches menées par le sous-comité sur l'apprentissage et le perfectionnement du Comité des hauts fonctionnaires, ce document présente les diverses démarches qu'ont entreprises certains des grands ministères pour régler ce problème.

Ce guide est à la fois un document de référence, qui fournit des exemples précis de stratégies relatives aux activités de transfert des connaissances et de transition organisationnelle, et un outil qui aidera les spécialistes et gestionnaires des ressources humaines à élaborer leurs propres stratégies pour préparer la relève.

Une annexe intitulée : « Information et coordonnées des services » (page 23) fournit des renseignements qui vous aideront à trouver des réponses à des questions précises que vous vous posez peut-être et une liste de publications, de sites Web et d'autres ressources qui pourraient vous intéresser.

Chose très importante peut-être, ce document souligne la nécessité de partager l'information et de se concentrer sur les occasions d'appliquer des méthodes éprouvées de transfert des connaissances et de préparation de la relève à l'intérieur et au-delà des limites organisationnelles.

Si vous avez des idées ou des suggestions en ce sens, ou encore souhaitez proposer des approches innovatrices, nous vous encourageons vivement à envoyer un courriel à l'adresse mentionnée dans l'annexe, afin que d'autres gestionnaires puissent en profiter. De plus, ce guide sera bientôt accessible sur le site masourceRH à l'adresse <http://masourcerh.gc.ca>, où vous pourrez communiquer vos idées électroniquement.

Le présent guide se veut une première tentative de relever ce défi de taille. Nous le mettrons à jour régulièrement, en nous fondant sur vos commentaires et à mesure que de nouvelles sources d'information et des exemples d'approches innovatrices seront portés à notre connaissance.

2. Réflexions nécessaires à un bon départ

Quelques-uns des éléments de réflexion et d'analyse nécessaires à la conception et à la mise en œuvre des activités de transfert des connaissances sont issus d'une évaluation des besoins à long terme de l'organisation. En effet, il faut cerner les ressources en capital humain et en compétences à recruter ou à maintenir pour que l'organisation conserve la capacité de remplir son mandat.

Lorsqu'on mène une initiative de transfert des connaissances, il est également essentiel de pouvoir compter sur l'acceptation et la compréhension générales de la nature des questions à régler, sur une vision commune des stratégies à employer, ainsi que sur des mécanismes d'évaluation et de rétroaction. Il est également vrai qu'aucun ministère ne pourra tirer parti d'un processus de transfert des connaissances s'il ne dispose pas d'un solide système de planification des ressources humaines pleinement intégré à ses activités de planification opérationnelle. En d'autres termes, le transfert des connaissances est une activité qui fait partie intégrante des bonnes pratiques opérationnelles; on ne peut la mener isolément.

Les pratiques principales dans le domaine du transfert des connaissances qui sont présentées dans ce guide confirment qu'il faut franchir quelques étapes cruciales en ce qui a trait au perfectionnement avant même de concevoir des initiatives de transfert des connaissances.

Pour un ministère ou un organisme donné, le premier pas à franchir consiste à bien comprendre les exigences sur le plan des ressources en capital intellectuel et en compétences dont il a besoin pour réaliser son mandat et ses objectifs, tant dans l'immédiat que dans l'avenir. Les deux grandes questions à cet égard sont :

- En quoi consiste le programme principal de l'organisation?
- Quel est le savoir essentiel au programme en question?

De nombreux ministères et organismes ont trouvé qu'il était avisé de procéder avec prudence au moment de cerner les connaissances essentielles au programme, en particulier quand les pratiques et technologies clés changent. Il va sans dire que les idées nouvelles et les pratiques innovatrices de la prochaine génération seront sources d'avantages supplémentaires.

L'une des ressources connexes sur lesquelles certains ministères ont mis l'accent est le capital au chapitre des relations. Par exemple, il arrive souvent que des personnes clés dans une organisation aient noué avec d'importants intervenants des liens qu'il faut probablement préserver. De plus, les ministères sont capables de découvrir s'il y a un problème particulier dans la conception des fonctions de comités précis, ou s'il y a des problèmes communs à tous les groupes et niveaux d'employés. Au moment d'examiner les exigences inhérentes aux initiatives de transfert des connaissances, il est sage de déterminer les priorités dans le cadre d'une stratégie opérationnelle ministérielle en évolution.

La deuxième étape consiste à apprendre à détecter les lacunes existantes, ainsi qu'à reconnaître les vulnérabilités qui risquent d'entraver les progrès. Les analyses démographiques et circonstanciées qui portent sur l'âge des employés, le nombre prévu de départs à la retraite et le taux de départs permettront d'établir des données de base utiles. La Direction générale de la recherche de la Commission de la fonction publique du Canada est une bonne source de données provenant de l'ensemble de l'administration fédérale. En outre, mentionnons qu'un certain nombre de ministères ou d'organismes ont trouvé que, pour obtenir cette information, il était bon d'amorcer un dialogue avec les employés afin d'établir des plans de retraite bien concrets et de solliciter l'opinion des gens sur les grandes lacunes actuelles et éventuelles sur le plan du savoir. Grâce aux résultats, on peut ainsi évaluer les points vulnérables de l'organisation. Un ensemble définitif de questions sur la façon de mesurer leur réussite et sur les processus à mettre en œuvre pour procéder à des évaluations et à des rajustements périodiques aidera les ministères et les organismes à apprendre de leurs propres efforts. Ces renseignements pourraient de plus être communiqués à d'autres institutions fédérales.

La troisième étape pourrait porter sur l'élaboration de stratégies et de mécanismes particuliers visant à s'attaquer aux points vulnérables relevés. Les sections suivantes du présent guide vous offrent un aperçu de quelques-unes des pratiques principales et des approches auxquelles les intéressés ont fait appel pour mieux définir la question du transfert des connaissances organisationnelles, mettre en œuvre ce processus et évaluer sa portée. Les méthodes utilisées à l'appui de telles stratégies vont d'une variété de programmes d'encadrement et de mentorat à l'apport de changements dans la structure organisationnelle qui permettent aux initiatives de transfert des connaissances d'évoluer naturellement. Une question pertinente à ce stade est la définition de la portée et de l'orientation des initiatives de transfert du savoir.

À titre de gestionnaires et de spécialistes des ressources humaines, vous avez la responsabilité cruciale de vous assurer que votre organisation dispose des outils et des renseignements appropriés pour procéder au transfert efficace des connaissances à la prochaine génération d'employés de la fonction publique. En prenant ces trois premières mesures, vous contribuerez à la création d'une tradition d'excellence sur le plan du service, une tradition qui exercera une influence positive pendant les décennies à venir.

3. Pratiques principales

Au sein de la fonction publique, il existe maintes approches innovatrices en matière de transfert des connaissances. Elles vont du simple partage d'information entre collègues, de discussions occasionnelles et d'activités de réseautage à des activités plus officielles.

Reconnaissant le besoin de partager la mémoire institutionnelle, de nombreux ministères adoptent déjà des approches innovatrices. Plusieurs thèmes communs sous-tendent les efforts déployés par leur effectif.

Vous constaterez que, dans la présente section, les trois premiers exemples ont trait au transfert des connaissances et des compétences, ainsi qu'au maintien du savoir-faire, tandis que les trois derniers se rapportent à la planification de la relève. Dans chacun de ces exemples, chaque ministère a analysé sa propre situation pour définir ses exigences en matière de transfert des connaissances. Ces organisations ont alors déterminé les personnes qui étaient le plus aptes à transférer cette information (les mentors) et celles qui étaient le plus aptes à l'assimiler. Ci-dessous figurent une liste de ministères et des exemples de ce qu'ils peuvent faire pour relever le défi du transfert du savoir.

3.1 Stratégie nationale pour un programme de mentorat

Contexte

Les priorités gouvernementales actuelles et un certain nombre de publications décrivant ces priorités ont mis en évidence l'importance d'un programme national de mentorat.

La « Stratégie nationale pour un programme de mentorat – Une perspective inclusive d'équité en emploi » est un partenariat conclu entre Santé Canada, Patrimoine canadien et la Commission de la fonction publique du Canada. Cette initiative a été financée au moyen du Fonds d'intervention du Programme des mesures positives d'équité en emploi (PMPÉE) du Conseil du Trésor.

Fonctionnement

La stratégie de mentorat a pour but de concevoir, d'élaborer et de mettre sur pied un répertoire central et national de mentorat renfermant des pratiques exemplaires et des outils d'apprentissage et d'organisation des carrières, de counselling, de formation et d'apprentissage continu.

Le site Web de cette initiative facilite l'accès à des outils et rapports sur les pratiques de mentorat à l'échelle du gouvernement. Il a pour but d'améliorer les activités de marketing et de communication pour tenir les intéressés – soit les intervenants du secteur des ressources humaines, les coordonnateurs des programmes de mentorat, les spécialistes de l'organisation des carrières, de la formation et du counselling, ainsi que les gestionnaires et les employés – au courant des toutes dernières nouveautés dans le domaine du mentorat et du déroulement de la carrière.

Créé le 1^{er} avril 2002, ce site Web interactif (www.agora-Canada.org/mentor) intitulé « Mentor » est le fruit d'une collaboration entre Patrimoine canadien et Développement des ressources humaines Canada – région du Québec. Ce site constitue l'un des outils bilingues les plus complets sur le sujet dans Internet.

Remarque

On peut obtenir plus d'information au sujet de cette initiative, ainsi que sur la plupart des projets financés par le PMPÉE ou le Fonds de soutien du programme Faire place au changement, en utilisant l'outil de recherche électronique sur les pratiques positives d'équité en matière d'emploi à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ee> ou <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/ee>.

3.2 Programmes des anciens employés et de mentorat – Statistique Canada

Contexte

Étant donné que de nombreux employés très expérimentés de Statistique Canada prendront leur retraite au cours des prochaines années, le Ministère perdra une quantité importante de connaissances organisationnelles. Pour remédier à ce problème, Statistique Canada a créé un programme des anciens employés et un programme de mentorat.

Dans le cas du premier programme, un cadre a été élaboré pour faire appel aux services de retraités qui possèdent des compétences et des connaissances spécialisées dans le domaine de l'optimisation des projets, de l'élaboration de programmes, du transfert des compétences et de la gestion de la charge de travail en période de pointe.

Le programme de mentorat cible des personnes venant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. Chaque grand groupe professionnel a mis sur pied un tel programme pour les nouvelles recrues. Dans le cadre de ces programmes, les participants se voient confier deux ou trois affectations à différentes divisions dans le Ministère.

Fonctionnement

Dans le cas du programme des anciens employés, on a créé un répertoire des retraités qui sont intéressés à partager leurs connaissances et leurs compétences. Leur nom demeure dans le répertoire pendant deux ans.

Le répertoire a pour but de conserver les connaissances organisationnelles, les compétences analytiques, les connaissances spécialisées ou l'expertise opérationnelle, l'expérience en tant que membre de conseils ou la capacité d'enseigner des compétences transférables pour les futurs employés de la fonction publique.

Les gestionnaires qui ont besoin de faire appel aux connaissances spécialisées de retraités dans le contexte d'affectations particulières peuvent trouver ainsi des personnes qui possèdent les compétences recherchées. Il est possible de les embaucher en recourant à divers mécanismes et méthodes, comme le précisent les directives du Conseil du Trésor sur les activités des employés après la cessation d'emploi.

Le programme de mentorat exige que chaque recrue soit confiée à un mentor. On encourage les cadres supérieurs dans l'organisation à devenir des mentors. Des cours de mentorat sont offerts aux cadres supérieurs qui expriment de l'intérêt pour ce programme.

Les affectations durent environ deux ans et, durant cette période, les participants suivent aussi à différents moments des cours « vedettes », qui mettent l'accent sur l'apprentissage pratique. La durée du programme varie de 8 à 12 mois selon le groupe professionnel.

La Direction des ressources humaines de Statistique Canada gère les deux programmes et peut ainsi servir de centre de renseignements et de conseils relatifs aux directives, aux solutions de rechange et aux postes eux-mêmes.

Remarques

Dans le contexte du maintien en poste et du recrutement, de telles approches pourraient être adoptées pour favoriser la réalisation des objectifs ministériels liés au transfert des connaissances, aux pratiques exemplaires et à la préservation de la mémoire institutionnelle, et aussi pour aider les personnes qui prendront bientôt la relève à s'y préparer.

Les coûts associés au programme de recrutement, notamment le salaire et la formation des recrues, sont imputés à un fonds central.

3.3 Programme des scientifiques émérites

Contexte

Le programme des scientifiques émérites offre à des retraités la possibilité de poursuivre leur travail particulier en tant que scientifiques reconnus, sans pour autant être employés ni rémunérés dans le cadre d'un programme scientifique.

Agriculture et Agroalimentaire Canada, Ressources naturelles Canada, Environnement Canada, le Conseil national de recherches du Canada et Pêches et Océans Canada ont créé de tels programmes.

Fonctionnement

Le statut de scientifique émérite est offert strictement aux retraités de la collectivité scientifique qui, de longue date, ont un rendement supérieur ou ont acquis une réputation dans les milieux scientifiques à l'échelle nationale ou internationale.

Ce programme favorise la poursuite des recherches et assure la continuité professionnelle par la transmission des connaissances et de l'expérience.

L'employeur et le scientifique émérite signent un protocole d'entente. Le statut de scientifique émérite est accordé normalement pour une période d'un an et peut être renouvelé.

Remarques

Ce programme risque d'être difficile à appliquer à des postes non scientifiques de la fonction publique.

Il n'y a aucun coût salarial, mais l'organisation intéressée doit s'engager à fournir au scientifique les services administratifs dont il aura besoin, notamment : espace de bureau, heures de travail en laboratoire, frais de voyage et autres commodités nécessaires à l'accomplissement des tâches.

3.4 Planification de la relève et transfert des connaissances – Transports Canada

Contexte

Au cours de la période allant de 2001 à 2010, le nombre des employés de Transports Canada pouvant prendre leur retraite, particulièrement dans les groupes de l'inspection technique, de la navigation aérienne et de la direction, sera plus élevé que jamais. Il sera d'autant plus difficile de remplacer ces employés hautement spécialisés que le marché du travail est restreint et que le secteur privé nous oppose une vive concurrence.

Transports Canada a reconnu qu'il était nécessaire de se concentrer sur les divers éléments de la planification de la relève : recruter de nouveaux effectifs, faire participer de nouvelles recrues à des programmes de perfectionnement dès leur embauche, former de bons directeurs généraux et transférer les connaissances. En ce qui concerne le transfert des connaissances, le Ministère s'inquiétait de la menace que ferait peser le départ de nombreux employés sur son fonds de connaissances organisationnelles. Certaines connaissances ne se trouvent que chez les employés, contrairement à ce qu'il en est pour de simples données ou informations. Les employés ont acquis ces connaissances par leur formation et leur expérience, et ce bagage comprend des éléments clés comme le jugement, les valeurs, la compréhension, etc. Ce type de savoir n'est pas facile à remplacer.

Fonctionnement

En réponse à ce problème, Transports Canada a lancé un projet pilote de transfert des connaissances, qui a été étendu depuis. Il facilite l'accès à des connaissances hautement spécialisées ou hautement contextuelles. En outre, ce projet est susceptible de réduire le temps de formation à l'étape de l'orientation et il encourage la codification des connaissances à titre de pratique courante.

**Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles –
Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines**

Plus précisément, le projet :

- permet de définir les connaissances cruciales que l'on retrouve dans des groupes professionnels précis et chez des personnes particulières et qui doivent être transférées au sein de l'organisation;
- facilite le transfert de ces connaissances des retraités aux successeurs;
- facilite l'accès à des connaissances hautement spécialisées ou hautement contextuelles.

Pour aider à mettre en œuvre ce processus, Transports Canada a élaboré une méthodologie qui permet d'identifier les experts en la matière (EM) cruciaux. Les EM sont des personnes qui occupent des postes hautement stratégiques ou qui possèdent des connaissances particulières sur le plan historique ou quant aux différentes situations qui peuvent se présenter.

Durant la première étape de l'identification de ces EM cruciaux, Transports Canada a soulevé les questions suivantes :

- Qui consulte-t-on dans une situation d'urgence?
- Qui possède de la mémoire institutionnelle remontant à loin?
- Qui occupe un poste « unique »?
- Qui possède un ensemble unique de compétences ou de connaissances?
- Qui dirige réellement les grands projets?

Puis, en se servant d'un système d'attribution de points élaboré à cette fin, les employés de Transports Canada ont classé ces personnes en recourant à cinq critères d'identification des EM. Le Ministère est en train de repérer ses EM cruciaux; une fois cette tâche terminée, un plan individualisé sera mis en œuvre pour transférer leurs connaissances à des successeurs possibles. Les méthodes utilisées pourraient comprendre, entre autres, des entrevues, l'observation de leur travail et le recrutement d'un remplaçant avant leur départ.

Remarques

L'appui de la haute direction s'est révélé providentiel pour l'initiative, qui a grandement aidé à faire de Transports Canada une organisation apprenante.

Parmi les leçons apprises, on s'est rendu compte qu'il était nécessaire :

- d'accumuler et de valider de solides données;
- de cerner des actions précises et mesurables et de suivre les progrès à cet égard;

- d'utiliser des outils simples qui répondent aux besoins des gestionnaires;
- de parler aux employés de leurs projets de retraite et de les faire participer au recrutement de leurs successeurs.

L'initiative a été bien acceptée parce qu'elle propose une démarche logique qui aide le Ministère à cibler les ressources pour lesquelles le risque organisationnel est le plus élevé. De plus, elle permet de souligner les contributions particulières apportées par les personnes qui ont servi l'organisation de façon remarquable.

Les autres organisations qui font face à une réduction démographique de cette ampleur pourraient bénéficier grandement de l'adoption de cette démarche. Elles devraient commencer par examiner en détail leurs enjeux démographiques et leurs problèmes de maintien en poste de l'effectif. Puis, il leur serait nécessaire de déterminer leurs points vulnérables sur le plan des experts. En n'adoptant pas une stratégie appropriée, on risque de créer de graves manques de connaissances, lacune beaucoup plus difficile à combler une fois que le titulaire d'un poste crucial est parti.

3.5 Planification de la relève – Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

Contexte

En matière de planification de la relève, DRHC est déterminé à adopter une approche systématique visant à recruter et maintenir en poste des employés clés. La mise en œuvre de la première étape a commencé en mars 2001 avec l'approbation du Plan d'action en matière de planification de la relève. Le principal objectif de DRHC est de veiller à disposer d'une réserve de personnes talentueuses pour répondre aux besoins futurs en dotation des postes de direction. Il s'agit notamment d'établir s'il y a des employés qui peuvent occuper des postes de direction à court terme (un à trois ans), de leur fournir le perfectionnement requis, et de former et de recruter des personnes talentueuses pour remplir les besoins à plus long terme (trois à neuf ans).

L'approche est fondée sur les futurs besoins opérationnels de l'organisation. Il faudra donc prévoir des changements environnementaux et organisationnels ainsi que les répercussions que ces derniers auront sur les dirigeants. Le Profil du leadership de DRHC, qui est lié à la stratégie opérationnelle, est la pierre angulaire qui fait ressortir les attentes à l'endroit des dirigeants.

DRHC a adapté quelques-unes des pratiques exemplaires du secteur privé en matière de planification de la relève. L'approche intègre aussi les pratiques exemplaires actuelles d'autres ministères et organismes du gouvernement. Bien qu'on ait commencé à l'utiliser pour les cadres, cela ne signifie pas que ce processus sera appliqué uniquement aux postes de direction. Il sera adapté à mesure qu'on gagnera en expérience et qu'on l'appliquera ailleurs dans l'organisation. Le but est de définir des « bassins » de personnes talentueuses pouvant jouer un rôle de dirigeant et non d'identifier des « successeurs » pour des postes précis.

Fonctionnement

On a amorcé le processus en tenant des « conversations au sujet de la relève » – des discussions entre le cabinet du sous-ministre (CSM) et chaque membre du Conseil national de direction (CND). Ces conversations ont permis d'obtenir les renseignements suivants :

- Les projets de carrière des membres du CND (y compris le moment où ils ont l'intention de prendre leur retraite), les candidats pouvant les remplacer et leurs idées en matière de perfectionnement et de relève.
- De l'information concernant les capacités, c'est-à-dire les cadres qui ont l'intention de prendre leur retraite ou de changer d'emploi d'ici un à trois ans, les remplaçants éventuels et dans quelle mesure ils seront prêts à assumer leur rôle, et les postes qui présentent le plus gros risque en raison des départs à la retraite (c.-à-d. les postes pour lesquels il n'y a pas de bassin potentiel).
- Les questions ou obstacles à gérer au niveau organisationnel. Il s'agit de grandes questions organisationnelles qui ne peuvent être réglées au niveau des directions ou des régions (p. ex. les ressources nécessaires pour assurer le perfectionnement).

DRHC est maintenant en mesure de procéder à des évaluations des points vulnérables. La base de données renferme actuellement l'information suivante :

- prévisions concernant l'admissibilité à la retraite à court terme (2003), à moyen terme (2006) et à long terme (2009);
- projets de retraite réels à court et à moyen terme;
- disponibilité éventuelle d'un « bassin de personnes talentueuses » pour combler ces postes et état de préparation de celles-ci. Cela permet au Ministère de savoir si un poste donné présente un risque ou non et s'il a besoin d'être surveillé.

Au départ, le Conseil national de direction a convenu d'un ensemble de principes visant à orienter le processus et les mesures prises, notamment la reconnaissance de la responsabilité de l'employé à l'égard de sa carrière et celle du gestionnaire d'assurer un perfectionnement des effectifs qui correspond aussi bien aux besoins de l'organisation qu'aux intérêts professionnels des personnes.

Comme la planification de la relève au sein de la fonction publique fédérale est étroitement liée aux autres processus et systèmes relatifs aux ressources humaines, le cadre de travail sur le plan d'action en matière de planification de la relève à long terme comporte six éléments :

- conversations au sujet de la relève;
- mise à jour du Profil du leadership de DRHC;

**Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles –
Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines**

- recrutement et sélection tenant compte des besoins sur le plan de la relève;
- apprentissage ciblé et perfectionnement des dirigeants en puissance;
- adoption de mesures de responsabilisation;
- élimination des obstacles systémiques.

DRHC a mis à jour son Profil du leadership. Cet outil fait ressortir les attentes ou facteurs de réussite à l'endroit des dirigeants de DRHC du point de vue du comportement, des valeurs et des compétences. Il se fonde sur les compétences de base établies par DRHC pour tout le personnel et tient compte des compétences fixées par la fonction publique pour les SMA et les cadres supérieurs.

Une première ronde de conversations au sujet de la relève a eu lieu entre avril et novembre 2001. Y participaient tous les membres du Conseil national de direction et les employés sous leur responsabilité directe : 275 personnes, soit la presque totalité des cadres de DRHC.

DRHC utilise les données recueillies lors de ces conversations afin d'élaborer une approche ciblée en matière d'apprentissage et de perfectionnement à l'intention des dirigeants en puissance, et aussi de commencer à rajuster ses processus de recrutement et de sélection pour qu'ils tiennent compte des besoins au chapitre de la relève.

Remarques

Il est essentiel que la haute direction accorde son appui et que cet appui soit visible.

La stratégie de transfert des connaissances doit être simple et centrée sur l'action, et non un simple processus de rédaction de documents.

La transparence et une rétroaction honnête sont essentielles – il faut créer un climat de confiance et modifier la culture organisationnelle afin d'encourager les gens à parler de leurs projets de retraite et de suggérer la création éventuelle de réserves de personnes talentueuses.

Le processus doit être continu et systématique, car il faut bâtir une « culture de la relève » à laquelle la direction donnera son adhésion et les RH apporteront leur appui.

3.6 Cadre de la collectivité fonctionnelle – Agriculture et Agroalimentaire Canada

Contexte

Les efforts qu'il déploie dans le but de régler les questions de transfert de connaissances ont amené Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) à adopter ce qu'on appelle au ministère « cadre de la collectivité fonctionnelle ». Dans l'esprit de la structure ministérielle de gestion et de responsabilisation fondée sur l'équipe, « un ministère, une raison d'être commune », ce cadre exhaustif engage la haute direction à élaborer une stratégie en matière de ressources humaines misant sur la collaboration.

Ce cadre vise trois objectifs :

- réaffecter les ressources en fonction des priorités et des secteurs d'activité d'AAC;
- procéder à la gestion horizontale des ressources à l'échelle du Ministère;
- réfléchir de façon stratégique au moyen de mettre en œuvre, à l'échelle des collectivités fonctionnelles (CF), des initiatives en matière de ressources humaines qui feraient d'AAC un employeur recherché sur le marché du travail;

Fonctionnement

Dans chaque CF, une personne (au niveau des SMA) est identifiée à titre de chef. Elle se voit assigner la responsabilité globale de veiller au renouveau, à l'apprentissage et au perfectionnement continus, à l'acquisition de nouvelles compétences et au dynamisme dans sa collectivité. Les collectivités déjà cernées à AAC comprennent celles des finances, des ressources humaines, de la gestion de l'information et de la technologie de l'information, celles de la gestion des actifs, des communications, des politiques, des sciences et de la technologie, ainsi que celles de la vérification et de l'évaluation. Les pouvoirs de classification et de dotation qui sont délégués aux chefs des CF permettent d'assurer l'uniformité des applications d'une collectivité à l'autre. Avec l'appui des sous-chefs de CF (les gestionnaires), ces chefs sont chargés de diriger, au sein de leurs collectivités respectives, des initiatives particulières dans les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement, du réseautage et du transfert des connaissances, pour ne nommer que ceux-là.

Une équipe de liaison entre collectivités fonctionnelles a été établie pour coordonner les activités connexes qui, s'ajoutant à l'appui des spécialistes des ressources humaines, visent à faire en sorte que l'ensemble des CF atteignent leurs buts d'une manière cohérente. Cette équipe veillera en outre à ce que chaque collectivité communique les renseignements qu'elle détient sur les ressources humaines et ses pratiques exemplaires en gestion de ces ressources.

**Planification de la relève pour le transfert des connaissances organisationnelles –
Guide à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines**

L'exécution se déroule en trois étapes. La première consiste à établir toutes les CF, à identifier tous leurs membres et à procéder à des études démographiques et à des études du milieu. À la deuxième étape, on élaborera des descriptions de tâches génériques, ainsi que des énoncés des compétences et qualités. La dernière étape entraînera la mise sur pied de programmes de recrutement, et aussi d'initiatives d'apprentissage et de perfectionnement, de programmes de récompenses et reconnaissance, de mécanismes de liaison, d'initiatives d'inclusivité, de programmes d'orientation, ainsi que du transfert continu des connaissances et de la planification à long terme. Après la mise en œuvre de ce cadre, on poursuivra la détermination des lacunes tout en tenant compte des priorités du Ministère, des tendances sur le plan du travail et des CF, et des exigences en matière de connaissances spécialisées.

Remarque

On s'attend à ce qu'un processus continu de communication et de partage d'information permette de rehausser de façon notable le nombre d'occasions d'échange et d'apprentissage (officiel et officieux), ce qui facilitera le transfert naturel du savoir au sein de certaines collectivités et entre elles. Cette approche devrait en outre entraîner une réduction de la charge de travail et du chevauchement des efforts, de même qu'une utilisation plus efficace des ressources.

4. Politiques à l'appui des pratiques principales

Pour assurer une transition réussie au sein de la fonction publique, il faut disposer d'un solide cadre stratégique. Dans cette section, le lecteur trouvera un aperçu des politiques élaborées par le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique pour encourager les ministères et les organismes dans toutes sortes d'aspects du renouvellement.

4.1 Programme de rémunération d'affectation spéciale

Contexte

Les nominations faites dans le cadre du Programme de rémunération d'affectation spéciale (PRAS) permettent aux ministères et aux organismes de nommer des employés à des postes non classifiés pour des périodes ne dépassant pas trois ans. Les ministères et les organismes peuvent recourir à ces nominations pour réaliser des projets spéciaux, ou encore lorsqu'un employé approche de la retraite, de manière à pouvoir doter un poste pour une durée indéterminée tandis que l'employé en question reste en place pour apporter un encadrement et servir de mentor.

Fonctionnement

Ces nominations sont faites en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Ces nominations entrent en vigueur au moyen d'une lettre d'offre présentée à l'employé.

Remarques

Cette politique ne peut être appliquée au groupe de la direction.

L'attribution des fonds se fait dans les limites ministérielles approuvées.

4.2 Congé de transition préalable à la retraite

Contexte

Les congés de transition préalable à la retraite sont des modalités de travail souples mises en place par le Conseil du Trésor en 1999.

Les employés qui sont à deux ans de leur retraite ont le droit de réduire leur semaine de travail de 40 p. 100, mais les cotisations au régime de pension et autres avantages sociaux, tout comme ces avantages eux-mêmes, sont maintenus aux niveaux antérieurs.

Fonctionnement

Les employés doivent accepter de donner leur démission à la fin de la période de congé.

Les critères d'admissibilité incluent l'âge d'un employé et le nombre d'années de services ouvrant droit à pension.

Le gestionnaire de l'employé doit approuver la demande de congé.

Remarque

Le nombre d'employés qui profitent de cette option risque d'être faible, car le travail à temps partiel ne leur permet de toucher qu'une paie réduite.

4.3 *Emploi occasionnel (postérieur à la retraite)*

Contexte

L'emploi occasionnel, tel qu'il est défini à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), est une mesure qui vise à répondre aux situations où le travail est de nature temporaire.

Fonctionnement

Une personne peut être nommée pour une période ne dépassant pas 90 jours.

Cette personne ne peut pas travailler plus de 125 jours dans un ministère donné pendant une même période de 12 mois.

Les personnes engagées comme employés occasionnels ne sont pas considérées comme de véritables employés et, pour cette raison, ne versent pas de cotisations pour obtenir des avantages, y compris la pension de retraite, et n'en bénéficient pas.

Remarques

Les ministères qui souhaitent utiliser cette mesure de dotation dans le cas du groupe de la direction doivent avoir conclu avec la CFP une Entente concernant la délégation des pouvoirs et de la responsabilité en dotation.

Un recours plus fréquent à cette pratique d'embauche permettrait de recruter plus facilement d'anciens fonctionnaires aux fins de mentorat, de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire institutionnelle.

4.4 Travailleurs et employés à temps partiel

Contexte

Les personnes embauchées pour travailler moins que le tiers des heures normales (c'est-à-dire 12,5 heures par semaine) sont appelées travailleurs à temps partiel et ne sont pas considérées comme des employés. Ainsi, elles ne versent pas de cotisations pour la majeure partie des avantages, y compris la pension de retraite, et n'en bénéficient pas. Ces heures peuvent être combinées, mais le nombre total d'heures ne doit pas excéder, en moyenne, le tiers des heures normales de travail sur trois mois (p. ex., une personne pourrait travailler une semaine à temps plein et ne pas travailler les deux semaines suivantes). Les modalités convenues avec le travailleur à temps partiel peuvent varier considérablement, étant donné que chaque situation peut être adaptée tant aux besoins du travailleur qu'à ceux de son organisation.

Cette possibilité peut représenter pour les retraités des conditions d'emploi et des avantages intéressants.

Fonctionnement

Puisque cette modalité n'est pas considérée comme une mesure de dotation aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les ministères et les organismes sont autorisés à faire ce genre de nomination de leur propre chef, à condition que le poste satisfasse aux critères d'admissibilité comme travail à temps partiel.

Remarques

Un recours plus fréquent à cette pratique d'embauche permettrait de recruter plus facilement d'anciens fonctionnaires aux fins de mentorat, de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire institutionnelle.

Les employés à temps partiel travaillent plus qu'un tiers des heures normales, mais moins qu'à temps plein (entre 12,5 et 37,5 heures par semaine) et ils peuvent bénéficier de tout l'éventail des avantages sociaux, puisqu'ils contribuent à ce régime.

4.5 Emploi pour une période déterminée (postérieur à la retraite)

Contexte

Il est possible d'embaucher des fonctionnaires à la retraite pour une période déterminée en recourant aux processus de recrutement à l'externe de la Commission de la fonction publique du Canada.

Fonctionnement

Les personnes à la retraite peuvent travailler pendant une période maximale de six mois (moins un jour) à temps partiel ou à temps plein en tant qu'employés engagés pour une période déterminée, sans avoir à contribuer au régime de pension ou à subir une modification de leurs prestations de retraite.

Si la période de travail dépasse six mois, le retraité doit commencer à contribuer au régime de pension. À ce moment-là, le versement des prestations de retraite est interrompu.

Remarques

Les ministères qui souhaitent utiliser cette mesure de dotation dans le cas du groupe de la direction doivent avoir conclu avec la CFP une Entente concernant la délégation des pouvoirs et de la responsabilité en dotation.

Un recours plus fréquent à cette pratique d'embauche permettrait de recruter plus facilement d'anciens fonctionnaires aux fins de mentorat, de transfert des connaissances et de préservation de la mémoire institutionnelle.

4.6 Marchés de services

Contexte

La conclusion de marchés de services est une façon efficace pour le gouvernement de répondre à des exigences de brève durée sur le plan du travail ou de bénéficier de connaissances particulières qu'il ne possède pas à l'interne.

Les ministères et organismes ont le pouvoir de conclure des marchés de services, y compris avec d'anciens fonctionnaires. La politique sur les marchés, qui relève du Secrétariat du Conseil du Trésor, énonce les exigences à cet égard.

Fonctionnement

Il faut obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour conclure un marché avec d'anciens fonctionnaires qui touchent une pension lorsque :

- la somme de tous les frais pour L'ENSEMBLE des contrats dépasse 5 000 \$ durant la période de versement du montant forfaitaire;
- la valeur totale d'un marché non concurrentiel excède 25 000 \$ (toutes modifications et taxes applicables comprises);
- la valeur totale d'un marché concurrentiel dépasse 100 000 \$ (toutes modifications et taxes applicables comprises).

Pour conclure un marché non concurrentiel avec un ancien fonctionnaire qui touche une pension aux termes de la *Loi sur la pension de la fonction publique* durant sa première année de retraite, la politique exige également que les ministères appliquent la formule de réduction des honoraires contenue dans la politique sur la conclusion de marchés du Conseil du Trésor.

Les cadres qui accordent des marchés de services personnels sont visés par le Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat pour la fonction publique et doivent inclure, dans le contrat, des dispositions appropriées concernant le Code, en suivant les directives du Conseil du Trésor. Les ministères et les organismes doivent également tenir compte des restrictions aux marchés qui peuvent être énoncées dans des ententes particulières sur la retraite.

Dans tous les marchés accordés à un ancien fonctionnaire, et particulièrement dans le cas où une telle personne touche une pension, les ministères doivent veiller à ce que le contrat témoigne du souci de juste répartition des dépenses publiques, et puisse passer avec succès un rigoureux examen du public. De plus, les ministères doivent éviter de nouer des liens employeur-employé avec un ancien fonctionnaire en lui confiant les mêmes responsabilités qu'il assumait avant sa retraite.

5. Recherches et publications pertinentes

- 5.1** Pour aider les ministères et les organismes à aborder les questions de ressources humaines de façon stratégique, la Commission de la fonction publique du Canada a rédigé un nouvel outil de planification intitulé : *Élaborer une stratégie de dotation*. Ce document aidera les spécialistes des ressources humaines à reconnaître les sources de défis et d'occasions telles que les transferts de connaissances organisationnelles.
- 5.2** Un projet de deux ans sur les « cadres en transition », lancé dans le cadre du Programme d'adjoints invités au Centre canadien de gestion, mènera à la préparation de deux nouvelles publications.
- La première portera sur l'expérience humaine vécue par des cadres qui quittent la fonction publique, et présentera quelques études de cas ainsi que les leçons apprises au sujet du processus de transition. Ce document devrait être publié vers la fin de 2002.
 - La seconde publication mettra l'accent sur les problèmes organisationnels relatifs au vieillissement de l'effectif et fera l'examen de toute une gamme d'initiatives touchant la planification de la relève, la retraite graduelle, ainsi que le transfert de connaissances et l'héritage laissé à ce chapitre. Cette publication devrait paraître à l'automne 2003.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces publications et sur d'autres aspects du projet concerné, veuillez communiquer avec James Niningger, adjoint invité, Centre canadien de gestion, à l'adresse jamesn@ccmd-ccg.gc.ca.

6. Conclusion

Bâtir la fonction publique de demain est d'autant plus difficile que, dans la plupart des organisations, les responsabilités pour la gestion des connaissances et la planification des ressources humaines ne sont pas toujours attribuées clairement. Or, dans les faits, nous tous devons accepter cette responsabilité et favoriser le bon déroulement du transfert des connaissances.

Une des façons dont vous pouvez nous aider est de vous inspirer de l'information et des exemples contenus dans le présent guide pour élaborer vos propres stratégies de mentorat, de transfert des connaissances et de planification de la relève. Vous pouvez également prendre d'autres mesures, qui peuvent être aussi simples que d'utiliser vos réseaux ou de partager votre expérience et de relater vos propres anecdotes. En outre, votre contribution pourrait faire partie d'une version future du présent guide.

Ce qui importe plus que toute autre chose, c'est de participer. Partagez vos idées et vos connaissances en jouant un rôle de chef de file afin de laisser un héritage dont nous pourrions tous être fiers.

Annexe : Information et coordonnées des services

Le présent guide sera régulièrement mis à jour à l'aide des renseignements que vous, lecteurs, nous fournirez. Par ailleurs, si vous désirez obtenir plus d'information sur les pratiques et politiques exemplaires présentées dans ce guide, vous pouvez communiquer avec l'une ou l'autre des organisations énumérées plus bas.

Si vous souhaitez faire des commentaires, des suggestions, ou encore si vous voulez nous raconter l'histoire d'une contribution laissée en héritage, veuillez nous faire parvenir les renseignements pertinents par l'entremise du site Web [masourceRH](http://www.masourceRH.gc.ca) où figure ce guide.

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)

Agriculture et Agroalimentaire Canada relève le défi du transfert des connaissances en instaurant un cadre pour les collectivités fonctionnelles.

Carmen Beausoleil
Gestionnaire, Collectivités fonctionnelles
Équipe de liaison entre les collectivités fonctionnelles
Agriculture et Agroalimentaire Canada
930, avenue Carling #97
Ottawa ONK1A 0C5
Téléphone : (613) 759-1418
Télécopieur : (613) 759-1753
Courrier électronique: beausoleilc@agr.gc.ca
Site Web : <http://www.agr.gc.ca>

Centre canadien de gestion (CCG)

Le CCG offre de nombreux programmes et occasions d'apprentissage aux gestionnaires qui souhaitent devenir de meilleurs dirigeants afin de relever les défis que présente le renouvellement de la fonction publique.

Centre canadien de gestion
373, promenade Sussex
Ottawa ON
K1N 8V4
Téléphone : (613) 995-2263
Télécopieur : (613) 943-3261
Courrier électronique : info@ccmd-ccg.gc.ca
Site Web : www.ccmd-ccg.gc.ca

Le Réseau du leadership (RL)

Le RL fournit de l'information et des outils pour aider les gestionnaires à se concentrer sur le renouvellement de la fonction publique. Le RL est responsable du « réseau de contributions », un groupe non officiel de hauts fonctionnaires désireux d'assurer une continuité au sein de la fonction publique.

Le Réseau du leadership
122, rue Bank, 3^e étage
Ottawa ON
K1A 0R5
Téléphone : (613) 996-1353
Télécopieur : (613) 996-2228
Courrier électronique : flong@tln-lrl.gc.ca
Site Web : <http://www.tln-lrl.gc.ca>

Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX)

L'APEX a mené un sondage sur la planification de la transition et formulé des conclusions et des recommandations qui pourraient aider les gestionnaires à planifier des stratégies de transition. L'APEX fournit également aux gestionnaires de l'information qui peut aider les employés de la fonction publique à préparer leur retraite.

Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada
234, avenue Laurier Ouest, 22^e étage
Ottawa ON
K1P 6K6
Téléphone : (613) 995-6252
Télécopieur : (613) 943-8919
Courrier électronique : francep@apex.gc.ca
Site Web : www.apex.gc.ca

Commission de la fonction publique (CFP) du Canada

La CFP est responsable de tout le recrutement au sein de la fonction publique. On peut consulter dans son site Web ses lois, ses politiques et ses programmes, et en apprendre davantage sur les outils qu'elle met à la disposition des ministères et des organismes, y compris de leurs spécialistes et gestionnaires des ressources humaines qui doivent s'occuper des questions de ressourcement.

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON
K1A 0M7
Courrier électronique : info-com@psc-cfp.gc.ca
Site Web : <http://www.psc-cfp.gc.ca> ou <http://publiservice.gc.ca/hr>

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada

En tant qu'employeur de l'ensemble des fonctionnaires, le SCT a adopté des programmes et des politiques pour aborder une variété de questions liées à la gestion des ressources humaines. Le SCT offre, sur son site Web, de nombreux services et publications portant sur les différentes questions liées à la transition.

Linda Scourtoudis
Analyste de recherche et politique
Direction des ressources humaines
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON
K1A 0G5
Téléphone : (613) 996-7805
Télécopieur : (613) 992-3663
Courrier électronique : Scourtoudis.Linda@tbs-sct.gc.ca
Centre de distribution
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Bureau P-135, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa ON
K1A 0G5
Téléphone : (613) 995-2855
Télécopieur : (613) 996-0518
Courrier électronique : services-publications@tbs-sct.gc.ca
Site Web : www.tbs-sct.gc.ca ou http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Transports Canada

Transports Canada a lancé un projet pilote de transfert des connaissances ayant pour but de déterminer les connaissances qui doivent absolument être transférées au sein de sa structure. La démarche adoptée par ce ministère pourrait s'avérer utile à d'autres organisations qui font face à des problèmes semblables.

Yvonne Latta
Sous-ministre adjointe par interim
Transports Canada
Groupe des services généraux, Bureau du SMA
Tour C, Place de Ville, 23^e étage
330, rue Sparks
Ottawa ON
K1A 0N5
Téléphone : (613) 991-6565
Télécopieur : (613) 990-1880
Courrier électronique : lattay@tc.gc.ca
Site Web : <http://www.tc.gc.ca>

Développement des ressources humaines Canada

Le Ministère aborde de façon systématique ses activités de gestion de la relève visant à recruter et à retenir du personnel clé. Son approche, fondée sur les besoins futurs de l'organisation, peut être adaptée à d'autres organisations qui doivent relever des défis similaires.

Joan Thompson
Directrice intérimaire, Programmes
Développement des ressources humaines Canada
140, Promenade du Portage
Hull QC
K1A 0J9
Téléphone : (819) 956-2825
Télécopieur : (819) 997-6687
Courrier électronique : joan.thompson@hrdc-drhc.gc.ca
Site Web : <http://www.hrdc-drhc.gc.ca>

Statistique Canada

Statistique Canada recourt à une stratégie globale en matière de développement des ressources humaines afin de mieux s'attaquer aux problèmes relatifs au vieillissement de l'effectif et au changement technologique, lesquels modifient la façon dont cette organisation accomplit son travail. Cette stratégie fait appel à bon nombre de pratiques intéressantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui pourraient être utiles à d'autres organisations.

Andy Kohut
Directeur
Division des opérations des ressources humaines
Statistique Canada
Immeuble RH Coats
Avenue Holland et rue Scott Parc Tunney
Ottawa ON
K1A 0T6
Téléphone : (613) 951-5858
Télécopieur : (613) 951- 0554
Courrier électronique : andy.kohut@statcan.ca
Site Web : <http://www.statcan.ca>