



# Documents administratifs

## Planification de la relève pour le personnel cadre

Adopté le 24 janvier 2024

Résolution 24-01-24.36

**Suivi**

INSTANCE	DATE	
Conseil d'administration	24 janvier 2024	Résolution 24-01-24.36

Guide de gestion des ressources humaines 2020-2024	Plusieurs articles concernent ce sujet.
RESPONSABLE DU SUIVI	Comité des Ressources humaines - Évaluation, analyse et recommandation  Conseil d'administration - Adoption
NUMÉRO	RH-055
RÉFÉRENCE AU CODE DE GOUVERNANCE	Mesure 10.3, comité des ressources humaines

# SECTION 1

## Cadre général

Cet outil de gestion vise à instaurer un processus objectif et équitable quant à la planification de la relève pour la direction générale à l'Unité régionale de loisir et de sport de la Mauricie. Le but de ce Plan est de garantir que la Corporation maintienne ses standards de qualité, et ce, autant pour les services que pour la gestion/gouvernance.

La planification de la relève pour la direction générale (mesure 10.3, page 70) s'inscrit à travers les bonnes pratiques de gouvernance telles qu'énoncées par le Code de gouvernance des organismes à but non lucratif québécois de sport et de loisir du ministère de l'Éducation du Québec

*Politiques et outils de gestion associées :*

- Guide de gestion des ressources humaines

## Objectifs

La planification de la relève pour la direction générale a pour objectifs de :

- De doter l'URLSM de ressources humaines compétentes à la direction générale
- D'assurer à l'URLSM, un suivi rigoureux des dossiers à la direction générale
- D'informer le personnel et de s'assurer que les employés connaissent bien et maîtrisent le processus.
- De mettre à jour régulièrement, les rôles et responsabilités du personnel cadre ainsi que les profils et compétences requises pour ces postes.

## La planification des ressources humaines

C'est sur la base des orientations gouvernementales, du plan d'action annuel et des prévisions budgétaires que doivent s'établir la planification des ressources humaines. De façon concrète, suite à l'adoption de ces dossiers de référence et sous le leadership de la direction générale, le déploiement de la structure des ressources humaines est mis en place. À cet effet, le « Plan d'affectation des ressources humaines » constitue l'outil de gestion de référence.

La « Plan d'affectation des ressources humaines » est mis à jour, généralement au courant du mois de septembre.

## Responsabilités du personnel cadre

(extrait du Guide de gestion des ressources humaines, 2020-2024)

### **Le directeur général**

Le directeur général exerce ses fonctions et responsabilités en étroite collaboration avec le président et sous la direction du conseil d'administration de l'URLSM.

Il relève directement du conseil d'administration, dont il exécute les mandats et auquel il rend compte de son administration et de sa gestion. Le directeur général doit, notamment, administrer l'ensemble des ressources et des services de l'URLSM et maintenir et améliorer la qualité des services. Par son expertise, il conseille et supporte le conseil d'administration dans ses orientations.

#### *Les attributions*

- Élabore, en collaboration avec le conseil d'administration, le plan d'action, les priorités et les orientations de l'URLSM et voit à sa réalisation
- Voit à l'administration générale de l'organisme
- Rédige les rapports d'activités requis pour le comité exécutif et le conseil d'administration
- Établit les besoins en ressources humaines, matérielles, financières et informatiques
- Prépare le budget et en assume le suivi
- Représente l'organisme sur divers comités
- Travaille à la promotion de l'organisme
- Supervise le personnel de l'organisme
- Favorise le développement des ressources humaines dans une vision de responsabilisation et d'autonomie des employés
- Exécute toutes autres tâches reliées à sa fonction

### **Le directeur général adjoint ou adjoint à la direction générale**

#### **Le coordonnateur administratif et professionnel en loisir et en sport**

Le directeur général adjoint, l'adjoint à la direction générale ou le coordonnateur administratif et professionnel en loisir et en sport exerce ses fonctions et responsabilités sous la direction du directeur général.

#### *Les attributions*

Le directeur général adjoint, l'adjoint à la direction générale ou le coordonnateur administratif et professionnel en loisir et en sport doit, notamment administrer l'ensemble des ressources et des services confiés par le directeur général, et ce, selon les attributions identifiées et dédiées à la direction générale. Il sera également responsable de l'appuyer dans la gestion des activités quotidiennes.

## Processus d'embauche

### **Processus d'embauche du directeur général, du directeur général adjoint ou de l'adjoint à la direction générale**

Un comité de sélection est mis en place par le conseil d'administration de l'URLSM. Le comité établit son processus et échéancier en respect avec les dispositions suivantes :

- a) Établit les critères d'engagement
- b) Diffusion de l'offre d'emploi, à l'interne et à l'externe
- c) Étudie les candidatures en fonction des critères d'engagement
- d) Rencontre les candidats dont les dossiers ont été jugés acceptables
- e) Fait une recommandation au conseil d'administration (résolution requise)

*Les exigences de base pour un poste de direction générale, direction générale adjointe ou adjoint à la direction*

- Baccalauréat en loisir, culture et tourisme ou tout autre domaine connexe
- Expérience en gestion
- Bonne connaissance des paliers politiques
- Excellente vision du domaine du loisir, du sport, de l'activité physique et du plein air
- Être loyal, honnête et autonome
- Esprit de leadership et d'initiative
- Être capable de faire du « lobbying » quand la situation l'exige
- Forte capacité d'analyse et de planification stratégique
- Réalisations professionnelles significatives
- Habileté avec l'informatique
- Très bonne capacité de travail en équipe
- Une bonne connaissance de la région
- Bonne maîtrise de la langue française

### **Processus d'embauche du coordonnateur administratif et professionnel en loisir et en sport**

Un comité de sélection est mis en place par le conseil d'administration de l'URLSM. Le comité établit son processus et échéancier en respect avec les dispositions suivantes :

- a) Établit les critères d'engagement
- b) Vérifie à l'interne, l'intérêt des employés
- c) Étudie les candidatures en fonction des critères d'engagement
- d) Rencontre les candidats dont les dossiers ont été jugés acceptables
- e) Fait une recommandation au conseil d'administration (résolution requise)

Advenant qu'aucune candidature à l'interne n'ai été déposé au Comité ou retenue, le comité peut poursuivre son processus en respect avec les dispositions suivantes :

- a) Diffusion de l'offre d'emploi, à l'externe
- b) Étudie les candidatures en fonction des critères d'engagement
- c) Rencontre les candidats dont les dossiers ont été jugés acceptables
- d) Fait une recommandation au conseil d'administration (résolution requise)

*Les exigences de base pour un poste de coordonnateur administrative et professionnel en loisir et en sport sont :*

- Baccalauréat en loisir, culture et tourisme ou tout autre domaine connexe
- Expérience en gestion
- Bonne connaissance des paliers politiques
- Excellente vision du domaine du loisir, du sport, de l'activité physique et du plein air
- Être loyal, honnête et autonome
- Esprit de leadership et d'initiative
- Être capable de faire du « lobbying » quand la situation l'exige
- Forte capacité d'analyse et de planification stratégique
- Réalisations professionnelles significatives
- Habileté avec l'informatique
- Très bonne capacité de travail en équipe
- Une bonne connaissance de la région
- Bonne maîtrise de la langue française

## SECTION 2

### Rôles et responsabilités

Le Comité des ressources humaines est responsable du Plan de relève pour le personnel cadre. Il applique le Plan et soumet les résultats au Conseil d'administration, qui prend acte des résultats et décide des mesures à prendre. Au besoin, le Comité des ressources humaines peut se faire aider par une firme externe.

#### *Le conseil d'administration*

- Adopte le Plan de relève pour le personnel cadre
- Approuve les recommandations du Comité des ressources humaines

#### **Le Comité des ressources humaines**

- Mise en œuvre du Plan de relève pour le personnel cadre
- Fait les recommandations au Conseil d'administration
- Assure la mise à jour du Plan
- Détermine le profil du poste

#### **Le président du Conseil d'administration**

- Effectue le suivi des mesures, si nécessaire

#### **La direction générale**

- Participe au processus, si demandé par le Comité des ressources humaines

### Orientation et mise en œuvre du Plan

La planification de la relève consiste à identifier les différents moyens afin de trouver les meilleurs talents en vue de combler le poste à la direction générale. À cet effet, deux options sont privilégiées à l'URLSM

- Sélection à l'interne
- Sélection à l'externe

Il est à noter que l'URLSM peut être accompagnée par une firme externe tout au long de ce processus.

#### **À L'INTERNE**

La sélection à l'interne consiste à repérer et à perfectionner les meilleurs talents en vue de leur offrir une promotion. Lors de l'évaluation du personnel, il est intéressant de repérer les employés intéressés et de les évaluer en fonction de leurs capacités

### *Évaluation*

- Peut fonctionner à un niveau supérieur, prêt immédiatement
- Peut fonctionner à un niveau supérieur mais avec perfectionnement
- Dispense de compétences transférables mais au même niveau (mutation latérales)

### *Intérêt du personnel*

Si l'évaluation est positive, il est nécessaire de vérifier l'intérêt de l'employé, et ce, dès que possible et souhaitable. Ainsi, si l'employé a besoin de perfectionnement, plusieurs outils et stratégies pourront être mises en place

### *Outils et stratégies de perfectionnement*

Plusieurs stratégies de perfectionnement peuvent être mises en place afin d'accompagner l'employé :

- a) Les projets spéciaux : Les projets peuvent permettre à l'employé d'acquérir des compétences requises en lien avec les fonctions de la direction générale
- b) La rotation de dossiers : Les changements d'affectation de dossiers sont des occasions d'élargir les champs de connaissances en loisir et en sport
- c) Le coaching. L'évaluation et la rétroaction continue est ciblée en vue d'améliorer les compétences de l'employé
- d) Le mentorat : Mettre en relation l'employé avec une personne chevronnée (à l'interne ou à l'externe de la corporation)
- e) La formation : Offrir une formation d'une institution scolaire reconnue

### *Processus en continu*

Tout au long de ce processus, la transparence est requise. Autant la direction générale que le Comité des ressources humaines et l'employé doivent démontrer leur intérêt à poursuivre ou non le processus. Les postes de directeur général adjoint, adjoint à la direction générale et coordonnateur administratif et professionnel peuvent servir de tremplin à l'employé.

### *Nomination*

Lorsque le processus est terminé, il y a lieu de rendre officielle la nomination de la nouvelle direction générale. De plus, lors de cette nomination, le plan de transfert des dossiers doit être présenté à l'ensemble du personnel

## **À L'EXTERNE**

Advenant que la sélection doive se faire à l'externe, outre les technicalités administratives reliées à ce processus (profil du poste, affichage de l'offre d'emploi, entrevue, etc.), l'URLSM doit assurer :

- Une bonne transition temporelle entre la direction générale en place et la nouvelle direction générale. À cet effet, les modalités de départ ou de retraite doivent être clairement identifiées dans le contrat de travail de la direction générale
- Un plan de transfert des connaissances et des dossiers



## SECTION 3

### Généralités

#### **Entrée en vigueur**

Ce Plan de relève pour la direction générale entre en vigueur le jour de son adoption par le Conseil d'administration

#### **Publication et diffusion**

La publication et la diffusion de ce document ainsi que de toute modification qui y sera apportée sont soumises à la « Politique de confidentialité d'accès à l'information » de l'URLSM.

#### **Suivi**

Le Comité des ressources humaines est responsable du processus d'évaluation de ce Plan. Il appartient au Comité des ressources humaines de faire rapport au Conseil d'administration du suivi et de l'évaluation de cet outil de gestion.

#### **Révision**

Ce document peut être révisé en tout temps, dès que la nécessité d'y apporter des ajustements le requiert. Toutefois, le « Comité des ressources humaines » doit réviser cet outil de gestion trois ans après son adoption et par la suite, à tous les cinq ans.