
GOUVERNEMENT DU NOUVEAU-BRUNSWICK

STRATÉGIE DE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

LE PERFECTIONNEMENT DES **PERSONNES COMPÉTENTES**, AUX **POSTES APPROPRIÉS**, EN
TEMPS OPPORTUN

2015-2018

Partie I des services publics du Nouveau-Brunswick

TABLE DES MATIÈRES

Message du greffière du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet.....	3
Message du Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres	4
But.....	5
Objectifs stratégiques	5
Groupe cible.....	5
Valeurs de la fonction publique	6
Principes directeurs	7
Initiatives stratégiques.....	8
Matrice des talents	9
Initiatives stratégiques - plans d'action	10
Rôles et responsabilités	13
Mécanisme d'établissement de rapports	16
Mesures	16

MESSAGE DU GREFFIÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF ET SECRÉTAIRE DU CABINET

Comme province, nous faisons face à des défis économiques sans précédent. En outre, la fonction publique du Nouveau-Brunswick vieillit, ce qui laisse prévoir une vague de départs à la retraite imminents et une perte d'expérience.

La Stratégie de perfectionnement des cadres servira de feuille de route alors que nous continuons sur notre lancée. Compte tenu de la situation et des défis auxquels notre province fait face, cette stratégie est plus importante que jamais. Elle nous servira à soutenir notre actif le plus précieux – nos ressources humaines – dans le renforcement de sa capacité de leadership afin de donner les moyens à nos cadres supérieurs de faire face à l'avenir.

Dirigée par le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, la stratégie triennale est intitulée « **Le perfectionnement des personnes compétentes, aux postes appropriés, en temps opportun.** » Il a été élaboré par le ministère des Ressources humaines (MRH) en partenariat avec un sous-groupe de personnes représentant le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, le Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres, le Comité des directeurs et directrices des ressources humaines et des champions de l'harmonisation. Ces intervenants clés ont élaboré la Stratégie de perfectionnement des cadres et sont déterminés à collaborer dans le but d'atteindre des résultats.

Le présent document contient des renseignements détaillés sur de nouvelles initiatives favorisant la détection des talents, la réaffectation, l'apprentissage continu et le perfectionnement, le tout reposant sur les principes directeurs d'une approche fondée sur le mérite, objective, directe et simple, actuelle, transparente, responsable et liée à la stratégie et aux besoins du GNB. Ces principes directeurs définissent ce qui est essentiel au succès de ce programme et servent de modèle pour bâtir et le renforcement de notre organisation tout en nous unissant par l'entremise d'un objectif commun et d'une orientation bien définis.

On trouve au cœur de ce plan des cadres supérieurs persévérants et avant-gardistes qui se consacrent à l'atteinte des objectifs de notre organisation. Constituant une composante essentielle et importante de nos effectifs, les membres de ce groupe forment l'épine dorsale du GNB, et nous sommes déterminés à concentrer nos efforts à les cultiver, à les soutenir et à renforcer leurs capacités. À l'aide de cette feuille de route, nous travaillerons ensemble à mettre en place une des organisations publiques les plus efficaces du pays.

Je voudrais féliciter et remercier Marc Léger, mon prédécesseur, dont le leadership et l'engagement ont permis la concrétisation de la Stratégie de perfectionnement des cadres.

Avec mes sincères salutations,

Edith Doucet

Greffière du Conseil exécutif et secrétaire du Cabinet

MESSAGE DU COMITÉ DES HAUTS FONCTIONNAIRES SUR LE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

La Stratégie de perfectionnement des cadres est un outil de gestion de la relève important offrant un moyen intégré de détecter, de sélectionner, de faire progresser et de maintenir en poste les cadres supérieurs les plus talentueux au sein de la fonction publique du Nouveau-Brunswick.

L'élaboration de cette stratégie s'est révélé une excellente occasion de travailler ensemble, de se mettre en adéquation avec les besoins et l'orientation ministériels et d'améliorer les processus à l'appui du perfectionnement des cadres à court et à long terme. Nous avons souscrit au mandat et relevé le défi lancé par le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines de collaborer avec eux et avec le ministère des Ressources humaines pour élaborer cette stratégie.

Dans une optique d'amélioration continue, cette stratégie offre une orientation et un fondement sur lesquels nous nous appuyerons au cours des trois prochaines années. Elle se fonde sur les valeurs de la fonction publique que sont l'intégrité, le respect, l'impartialité, le service et la compétence.

La stratégie et son efficacité feront régulièrement l'objet d'une évaluation dans le cadre de laquelle la rétroaction des intervenants sera recherchée. On procédera, au besoin, à des améliorations et des révisions visant à garantir une réussite continue à cette stratégie.

Nous invitons tous les cadres supérieurs à se familiariser avec la stratégie, et avec les détails qui s'y rapportent, et à poursuivre leur processus individuel d'apprentissage continu et de perfectionnement.

Sincères salutations,

Amanda Harpelle, coprésidente

Shannon Ferris, coprésidente

Luc Handfield, vice-président

Au nom du Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres

BUT

La Stratégie de perfectionnement des cadres a pour but de mettre en œuvre de nouveaux processus pour la détection des talents, la réaffectation, l'apprentissage continu et le perfectionnement qui reposent sur les principes directeurs d'une approche fondée sur le mérite, objective, directe et simple, actuelle, transparente, responsable et liée à la stratégie et aux besoins du GNB.

Une approche progressive de mise en œuvre sera adoptée avec la phase 1 précisément axée sur la détection et la réaffectation des talents pour la réserve de candidats à l'avancement (*consulter la Matrice des talents à la page 9*).

Lors de la mise en œuvre de la phase 1, les processus seront affinés afin de tenir compte des leçons retenues et des pratiques exemplaires tout en élaborant les prochaines phases visant la réaffectation, l'apprentissage continu et le perfectionnement, ainsi que des programmes semblables pour chacun des quadrants de la Matrice des talents.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Le ministère des Ressources humaines (MRH) est un organisme central qui habilite et soutient la disponibilité des effectifs du GNB pour qu'ils soient en mesure de réaliser les objectifs et priorités stratégiques du GNB. Sous les auspices du MRH, la Stratégie de perfectionnement des cadres est un outil de gestion de la relève important offrant un moyen intégré de détecter, de sélectionner, de faire progresser et de maintenir en poste les cadres supérieurs les plus talentueux au sein de la fonction publique du Nouveau-Brunswick. Les objectifs stratégiques de la stratégie sont les suivants :

1. Soutenir et accélérer le perfectionnement de cadres supérieurs actuels et potentiels dans la partie I des services publics, en créant des effectifs durables, « prêts à relever des défis », des dirigeants engagés et productifs qui sont le moteur d'une culture d'innovation et d'amélioration continue;
2. S'assurer de disposer de personnes compétentes aux postes appropriés en temps opportun pour réaliser le mandat du gouvernement.

GROUPE CIBLE

Le groupe cible de la Stratégie de perfectionnement des cadres est constitué de cadres supérieurs, échelles de traitement 8 à 12 et équivalents, qui occupent des postes permanents dans la partie I des services publics du Nouveau-Brunswick et qui ont démontré leur capacité à diriger des équipes, à produire des résultats ou à collaborer à leur obtention.

VALEURS DE LA FONCTION PUBLIQUE

INTÉGRITÉ, RESPECT, IMPARTIALITÉ, SERVICE, COMPÉTENCE

Les valeurs de la fonction publique constituent l'assise de la fonction publique professionnelle du Nouveau-Brunswick. Les fonctionnaires du Nouveau-Brunswick agissent dans l'intérêt public, se dévouent aux plus grands idéaux de la fonction publique avec fierté. Ils font leur possible pour que le gouvernement jouisse de la confiance des citoyens. Ces valeurs sont des convictions durables qui délimitent ce que la fonction publique représente et comment elle souhaite être perçue.

Les fonctionnaires du Nouveau-Brunswick croient et soutiennent les valeurs fondamentales ci-dessous, qui sont au centre de leurs relations avec leurs collègues, les représentants élus et la population.

INTÉGRITÉ

Les fonctionnaires font preuve d'honnêteté, de justice et de transparence; ils respectent leurs engagements; ils n'utilisent pas leur poste dans la fonction publique pour obtenir des gains privés ou personnels.

RESPECT

Les fonctionnaires traitent leurs collègues et tous les citoyens avec respect : ils assurent l'équité, agissent selon le principe du mérite, appuient la diversité, valorisent la sécurité et le mieux-être au travail et s'assurent que le milieu de travail est exempt de discrimination et de harcèlement.

IMPARTIALITÉ

Les fonctionnaires font preuve d'objectivité et de professionnalisme dans leur conduite qui est conforme à la loi, et ils respectent l'autorité du gouvernement en place.

SERVICE

Les fonctionnaires servent la population avec promptitude, compétence, équité, efficacité et efficacité.

COMPÉTENCE

Les fonctionnaires renforcent leurs capacités et favorisent le perfectionnement d'autres fonctionnaires afin de bien servir le gouvernement en place et la population.

PRINCIPES DIRECTEURS

UNE APPROCHE FONDÉE SUR LE MÉRITE, OBJECTIVE, DIRECTE ET SIMPLE, ACTUELLE, TRANSPARENTE, RESPONSABLE ET LIÉE À LA STRATÉGIE ET AUX BESOINS

Les principes directeurs forment les normes et règles fondamentales de la Stratégie de perfectionnement des cadres et des processus connexes. Ils constituent le cadre qui permet de définir ce qui est essentiel au succès de la stratégie. Ils servent de modèle pour bâtir et le renforcement de notre organisation tout en nous unissant par l'entremise d'un objectif commun et d'une orientation bien définis.

FONDÉE SUR LE MÉRITE

Une approche qui favorise un système fondé sur le mérite; les cadres ayant du mérite possèdent les qualifications, les compétences et les habiletés nécessaires au poste.

OBJECTIVE

Une approche rigoureuse, fondée sur des données probantes et des faits.

DIRECTE ET SIMPLE

Une approche claire, concise et directe.

ACTUELLE

Une approche adaptée à la réalité actuelle.

TRANSPARENTE

Une approche ouverte et volontairement axée sur le partage.

RESPONSABLE

Des engagements et des processus clairement énoncés et un suivi des opérations. Si nous disons que nous allons faire quelque chose, nous le faisons.

LIÉE À LA STRATÉGIE ET AUX BESOINS

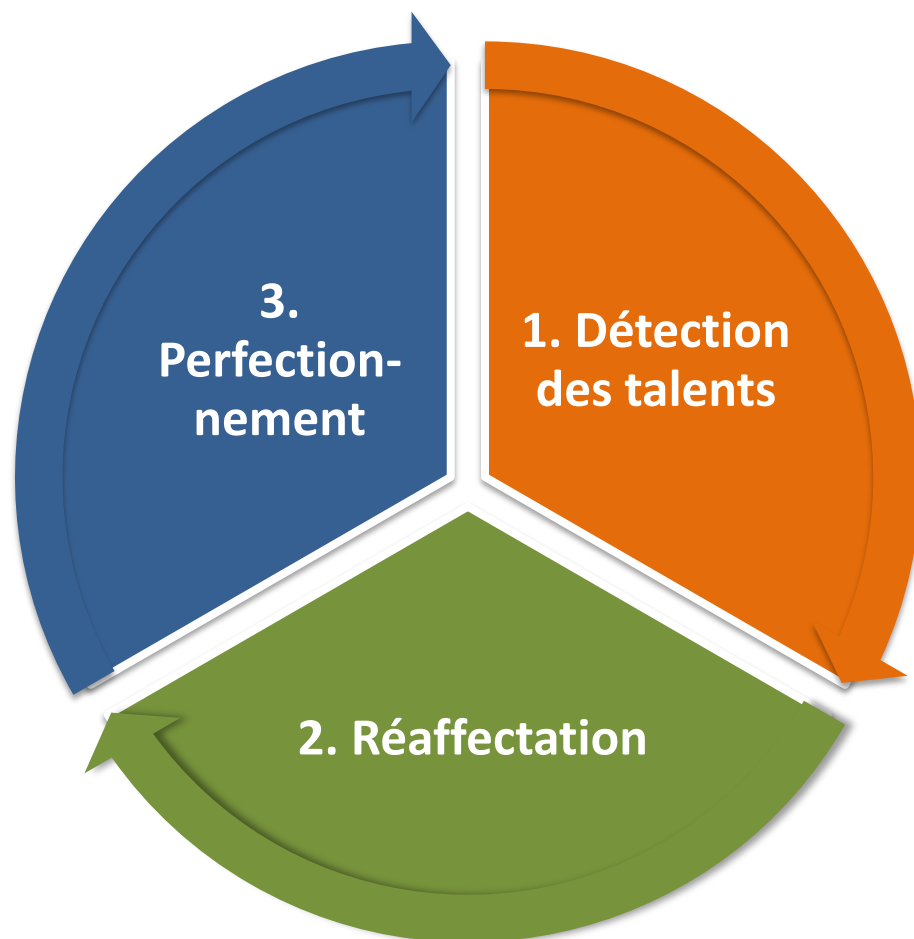
Une approche liée à la stratégie du GNB et aux besoins du gouvernement en vue d'atteindre les résultats opérationnels d'aujourd'hui et de demain.

INITIATIVES STRATÉGIQUES

Une approche intégrée à l'égard du perfectionnement des cadres garantira l'harmonisation des processus et des activités de recrutement, de gestion du rendement, d'apprentissage, de perfectionnement et de gestion de la relève.

LA STRATÉGIE CIBLE TROIS INITIATIVES STRATÉGIQUES :

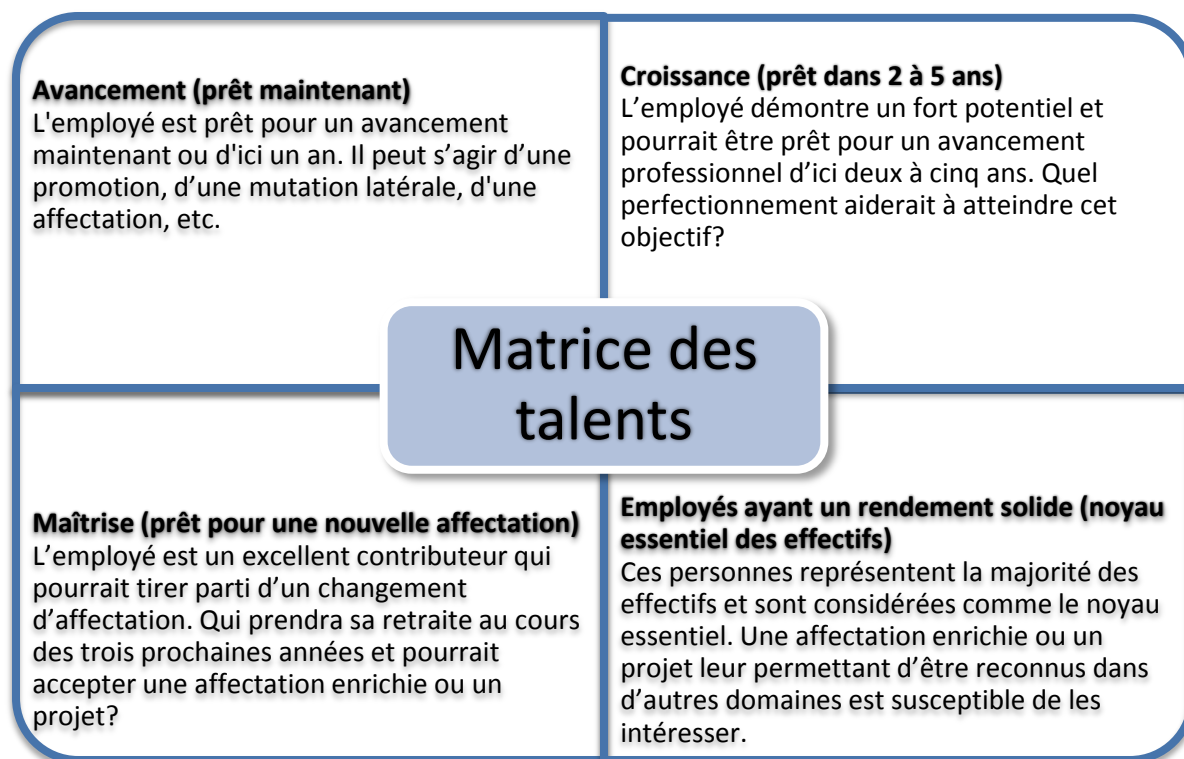
1. Mise à exécution d'un processus de détection des talents
2. Mise à exécution d'un processus de réaffectation des cadres
3. Maintien d'une culture d'apprentissage continu et de perfectionnement.



MATRICE DES TALENTS

La Matrice des talents, qui suit, est un outil central des processus de perfectionnement des cadres. Cette matrice nous permet de maximiser le capital humain en déterminant où les personnes peuvent avoir la plus grande incidence, à un moment donné.

La phase 1 de la Stratégie de perfectionnement des cadres sera précisément axée sur la détection des talents pour établir une réserve de personnes dans le quadrant Avancement (prêt maintenant).



RESSOURCES MINISTÉRIELLES

Les cadres supérieurs sont des ressources ministérielles permettant de réaliser les engagements du gouvernement de diverses façons. À ce titre, les personnes qui souhaitent participer aux possibilités offertes par la Stratégie de perfectionnement des cadres doivent bien comprendre qu'elles peuvent être affectées à n'importe lequel des ministères.

DIVERSITÉ

Le ministère des Ressources humaines est déterminé à veiller au respect de la diversité tout au long des processus de perfectionnement des cadres.

INITIATIVES STRATÉGIQUES - PLANS D'ACTION

1. MISE À EXÉCUTION D'UN PROCESSUS DE DÉTECTION DE TALENTS

La détection des talents crée des possibilités d'accélérer le développement de carrière tout en permettant d'affecter « les personnes compétentes aux postes appropriés en temps opportun » dans le but d'obtenir les résultats opérationnels désirés.

Figurent ci-dessous les principales mesures à prendre dans un délai de trois ans qui permettront d'assurer le succès de la Stratégie de perfectionnement des cadres.

PLAN D'ACTION	
1.1	Une communication ciblée visant tous les cadres des échelles de traitement 8 à 12 en ce qui a trait à l'achèvement de leur Module de gestion de carrière (MGC) est essentielle pour garantir que le GNB dispose d'une base de données représentative des niveaux actuels de l'état de préparation et de disponibilité des cadres supérieurs.
1.2	Entamer un processus annuel de détection des talents grâce à l'évaluation et la libre candidature, tout en assurant l'objectivité et la transparence. Consultez le <i>Guide de perfectionnement des cadres du GNB</i> pour obtenir de plus amples renseignements sur ce processus.
1.3	L'efficacité en tant que dirigeant dépend d'une multitude de facteurs, mais il est indispensable de nous assurer que les cadres supérieurs adoptent les comportements appropriés requis pour permettre à notre organisation d'atteindre les résultats opérationnels. Des outils d'évaluation des cadres peuvent être utilisés pour les cadres supérieurs aspirants et intéressés. Cela permettra au GNB de garantir un processus objectif et transparent qui mettra en valeur les forces des cadres et s'intéressera à tous les domaines de perfectionnement.
1.4	<p>Un comité sur le perfectionnement des cadres (CPC), composé de membres désignés du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines et coprésidé par le greffier du Conseil exécutif et le sous-ministre du MRH, fournira une tribune pour traiter de la planification stratégique des ressources humaines et du perfectionnement des cadres supérieurs au sein de la fonction publique du Nouveau-Brunswick.</p> <p>Le CPC se réunira tous les trimestres suivant un processus structuré et animé dans le cadre duquel les renseignements relatifs aux cadres supérieurs de la réserve du quadrant Avancement ayant fait l'objet d'évaluations sont soumis pour examen. Les renseignements recueillis dans le cadre de ces réunions seront résumés et serviront d'outils de travail pour le perfectionnement des cadres et la gestion de la relève.</p>

2. MISE À EXÉCUTION D'UN PROCESSUS DE RÉAFFECTATION DES CADRES

Le processus de réaffectation des cadres créera des possibilités de développement de carrière et d'avancement aux cadres supérieurs. Ce processus permet d'assurer un renouvellement continu parmi les cadres supérieurs au sein du gouvernement et contribue à accélérer le perfectionnement des cadres ministériels de ce groupe afin d'aider à la gestion de la relève.

Figurent ci-dessous les principales mesures à prendre dans un délai de trois ans qui permettront d'assurer le succès de la Stratégie de perfectionnement des cadres.

PLAN D'ACTION

- | | |
|------------|--|
| 2.1 | L'occasion sera offerte tous les ans aux cadres supérieurs d'exprimer spontanément leur intérêt pour une possibilité d'avancement. |
| 2.2 | À une fréquence minimale annuelle, les sous-ministres devront déterminer les postes vacants actuels et futurs, les occasions d'affectations par rotation ou d'échanges et les communiquer au Comité sur le perfectionnement des cadres aux fins d'étude dans le cadre de ce processus. |

3. MAINTIEN D'UNE CULTURE D'APPRENTISSAGE CONTINU ET DE PERFECTIONNEMENT

L'instauration d'une culture durable d'apprentissage et de perfectionnement est essentielle pour garantir que les cadres supérieurs soient en mesure de répondre aux besoins de l'organisation. L'apprentissage continu et le perfectionnement pourraient inclure des possibilités de rotation, d'affectations enrichies et de projets, de mentorat, de direction d'équipes de tailles et d'envergures variables et/ou de formation officielle. Ces six (6) compétences de base à titre de cadres supérieurs du GNB sont fondamentales pour les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement des cadres axées sur les compétences et pour la planification de carrière :

- Encadrement et formation d'équipe
- Compréhension de l'organisation
- Engagement organisationnel
- Établissement de relations
- Orientation vers les résultats
- Raisonnement stratégique

(Pour obtenir le profil de leadership des cadres détaillé, consulter le lien suivant :

http://intranet/intellinet/sdhp/exdev/EL_Competicencies-f.pdf)

Figurent ci-dessous les principales mesures à prendre dans un délai de trois ans qui permettront d'assurer le succès de la Stratégie de perfectionnement des cadres.

PLAN D'ACTION

3.1 Un plan pour les cadres supérieurs qui figurent dans la réserve du quadrant Croissance (*consulter la Matrice des talents à la page 9*) sera élaboré pour atteindre les objectifs d'apprentissage. Ce plan pourrait inclure l'expérience du mentorat, des possibilités de rotation, d'affectations enrichies et de projets, de direction d'équipes de tailles et d'envergures variables et/ou de formation afin de développer les habiletés et les compétences des dirigeants pour « combler les lacunes » et s'assurer qu'ils sont prêts pour un avancement dans un délai de 2 à 5 ans.

3.2 Les employés ayant un solide rendement composent le noyau central des services publics du Nouveau-Brunswick et constituent une composante essentielle de nos effectifs. Il s'agit des employés qui veillent à ce que le travail soit fait et qui possèdent les aptitudes et les compétences requises pour devenir des dirigeants efficaces. Un plan d'apprentissage et de perfectionnement des cadres sera fondamental au maintien de la culture et à la continuité de croissance. Tous les cadres supérieurs recevront ce modèle et seront invités à rencontrer leur superviseur immédiat pour discuter de leur propre apprentissage continu et de leur développement.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Bien qu'il y ait plusieurs rôles à remplir pour soutenir la Stratégie de perfectionnement des cadres, voici les rôles et les responsabilités clés :

CADRES SUPÉRIEURS

- se consacrer à l'atteinte des objectifs du GNB;
- refléter les valeurs de la fonction publique du Nouveau-Brunswick;
- assurer la responsabilité principale de leur propre perfectionnement de cadre;
- rechercher des occasions d'obtenir une rétroaction;
- se charger de détecter le talent potentiel et d'offrir encadrement ou mentorat aux dirigeants aspirants;
- en tant que ressources ministérielles, reconnaître qu'une affectation latérale ou promotionnelle peut se produire dans diverses fonctions et divers ministères;
- tenir un curriculum vitae à jour dans le Module de gestion de carrière (MGC).

GREFFIER DU CONSEIL EXÉCUTIF

- assurer une orientation et une surveillance organisationnelle à l'échelle du GNB concernant la mise en œuvre et la gestion de la Stratégie de perfectionnement des cadres;
- coprésider le comité sur le perfectionnement des cadres.

COMITÉ DES SOUS-MINISTRES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- encourager et faciliter la détermination régulière des besoins d'apprentissage et de perfectionnement des cadres supérieurs;
- orienter et faciliter la planification, l'organisation et la prestation d'activités, de programmes et de processus qui répondent aux besoins de perfectionnement établis des cadres;
- informer le sous-ministre du ministère des Ressources humaines (MRH) des questions relatives à la politique de perfectionnement des cadres;
- diriger, orienter et examiner le processus de réaffectation et informer le sous-ministre du MRH concernant des candidats particuliers et des affectations, selon les besoins;
- faire valoir et appuyer le perfectionnement des cadres de façon active;
- encourager et appuyer les échanges intraministériels sur les nouvelles tendances du perfectionnement des cadres;
- coprésidé par le greffier du Conseil exécutif et le sous-ministre du MRH, le Comité sur le perfectionnement des cadres, composé de membres désignés du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, fournira une tribune pour traiter de la planification stratégique des ressources humaines et du perfectionnement de cadres supérieurs au sein de la fonction publique du Nouveau-Brunswick.

SOUS-MINISTRES

- faire valoir le perfectionnement des cadres et les processus connexes au sein de leur organisation;
- faire montre d'un fort soutien et d'une approbation à l'égard de la stratégie;
- agir à titre de mentors et de formateurs auprès des dirigeants actuels et aspirants;
- offrir des possibilités de croissance et de perfectionnement au sein du GNB;
- valider chaque année les représentants ministériels au Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres.
- Comprendre les membres du Comité des sous-ministres sur le perfectionnement des cadres.

COMITÉ DES HAUTS FONCTIONNAIRES SUR LE PERFECTIONNEMENT DES CADRES

- assurer la prestation de conseils sur des questions touchant le perfectionnement des cadres aux membres du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines;
- veiller à l'harmonisation du perfectionnement des cadres avec les priorités et l'orientation établies par le Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines;
- instaurer une culture d'excellence en leadership en harmonisant les initiatives de perfectionnement des cadres avec les valeurs de la fonction publique du Nouveau-Brunswick;
- participer à titre de catalyseur principal en vue d'harmoniser le perfectionnement des cadres avec les initiatives stratégiques du gouvernement et les efforts que celui-ci déploie en matière d'excellence du rendement et d'amélioration continue;
- fournir des conseils aux membres du Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines quant à la planification et à l'organisation d'activités, de programmes et de processus afin de répondre aux besoins établis des dirigeants actuels et aspirants en matière de formation et de perfectionnement;
- collaborer avec le MRH à l'examen de la Stratégie de perfectionnement des cadres et des processus connexes, sur une base annuelle.

MINISTÈRE DES RESSOURCES HUMAINES

- établir des initiatives stratégiques et cerner les nouvelles tendances qui affectent le perfectionnement des cadres;
- agir à titre de propriétaire de la base de données du MGC;
- diriger l'examen annuel de la stratégie et des processus;
- faciliter la détection des talents, la réaffectation des cadres et une culture favorisant les processus d'apprentissage continu et de perfectionnement;
- veiller à ce que la Stratégie de perfectionnement des cadres s'harmonise aux processus connexes;
- siéger à titre de coprésident au Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres;
- rendre compte des mesures du tableau de bord associées à cette stratégie.

DIRECTEURS ET DIRECTRICES DES RESSOURCES HUMAINES

- faire valoir et appuyer la Stratégie de perfectionnement des cadres et les processus connexes de façon active;
- déterminer les besoins de perfectionnement des cadres et recommander des solutions et des stratégies adéquates en fonction d'une évaluation continue des besoins des cadres supérieurs;
- établir des rapports réguliers sur les mesures;
- lorsqu'il est appelé, assister à divers intervalles au long du processus.

MÉCANISME D'ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Le ministère des Ressources humaines fournira une mise à jour trimestrielle sur les mesures et un rapport annuel au greffier du Conseil exécutif, au Comité des sous-ministres sur la gestion des ressources humaines, au Comité des hauts fonctionnaires sur le perfectionnement des cadres et aux directeurs et directrices des ressources humaines et publiera les données.

MESURES

- Le ratio des promotions internes et des embauches externes pour les postes de cadres;
- Le pourcentage des cadres supérieurs qui ont un plan d'apprentissage des cadres;
- Le pourcentage des réaffectations de cadres qui sont fondées sur le processus de réaffectation à l'échelle ministérielle.