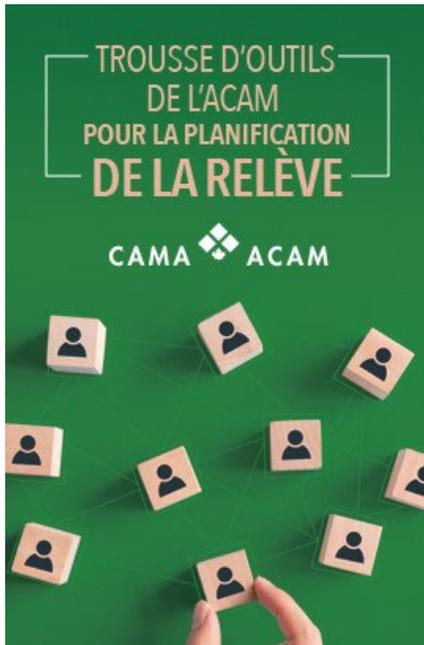


## FORMER LES LEADERS DE DEMAIN : TROUSSE D'OUTILS DE L'ACAM POUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE



La trousse d'outils de l'ACAM pour la planification de la relève a été conçue pour aider les municipalités de toutes tailles à organiser la continuité, la stabilité et la réussite à long terme de leur équipe dirigeante. Elle propose des stratégies de planification de la relève adaptées aux besoins spécifiques des municipalités dotées ou non d'un service de ressources humaines.

### PRINCIPAUX CHAPITRES

#### Introduction et survol

Cette trousse d'outils souligne l'importance de la planification de la relève pour la stabilité des municipalités, la continuité du leadership et la conservation des connaissances. On y découvre comment un plan de relève bien conçu permet aux municipalités de s'adapter aux changements de leadership sans perturbation des services essentiels.

#### Rôles de planification de la relève

- **Directeur général ou directrice générale (DG).** Doit repérer et préparer les futurs leaders.
- **Équipe de direction supérieure.** Doit appuyer les efforts de planification de la relève en collaborant aux programmes de formation.
- **Service des ressources humaines.** Si un service des ressources humaines est en place, il gère l'évaluation des talents et veille à ce que les politiques de relève soient équitables.
- **Maire et conseil.** Ils établissent les orientations stratégiques, ils recrutent le DG et veillent à ce que les priorités de la municipalité soient respectées.

#### Approches de planification de la relève

Cette trousse d'outils décrit plusieurs stratégies :

- **Planification traditionnelle basée sur la hiérarchie.** Se concentre sur la préparation de personnes destinées à occuper des fonctions précises.
- **Approche du vivier de talents.** Développe un bassin de successeurs potentiels.
- **Programme de développement du leadership.** Programme structuré visant à renforcer les compétences de leadership.

- **Approche basée sur les évaluations de rendement.** Approche visant à repérer les futurs dirigeants en fonction des évaluations de rendement.
- **Constitution d'une banque de talents externes.** Prépare la continuité de la direction par l'examen de candidatures externes.

**Avantages et défis.** La trousse d'outils explore les avantages et les défis des promotions internes par rapport au recrutement externe, particulièrement en ce qui concerne la transparence, la continuité et la motivation des employés.

**Stratégies adaptées aux petites municipalités.** Les petites municipalités qui ne disposent pas d'un service des ressources humaines doivent être prévoyantes, dresser une liste de postes clés, préparer une relève interne à l'avance et envisager de faire appel à des ressources externes si besoin est.

**Outils et ressources.** La trousse d'outils contient des modèles, des listes de contrôle et des outils d'évaluation du rendement faciles d'emploi que les DG, les cadres supérieurs et les conseils peuvent utiliser dans leurs efforts de planification de la relève, notamment :

- Liste de contrôle du maire et du conseil pour gérer la retraite du DG et son remplacement
- Liste de contrôle pour l'utilisation d'un cabinet externe
- Liste de contrôle pour gérer une transition de départ d'un employé

**Gestion des risques et organisation de la relève en période de crise.** La trousse d'outils décrit l'importance de la gestion des risques, notamment pour faire face à une vacance de poste imprévue, et explique comment ces risques peuvent être atténués grâce à des plans d'urgence et à des analyses des lacunes.

**Communication et adaptation.** La planification de la relève nécessite des communications continues, des mécanismes de rétroaction et une capacité d'adaptation à l'évolution des besoins de l'organisation.

La trousse d'outils permet aux municipalités de toutes tailles de bien se préparer aux transitions de leadership en s'appuyant sur une culture organisationnelle résiliente et efficace.