



**Plan de relève
des membres de la haute direction
et des cadres supérieurs de Génome Canada**

APERÇU

L'existence d'un plan de relève fait partie des pratiques exemplaires d'une saine gouvernance. Le présent plan décrit le processus de remplacement du président et chef de la direction et d'autres membres¹ de la haute direction de Génome Canada, en cas d'absence brève ou un départ permanent. Le processus doit aussi décrire les fonctions de direction du Comité exécutif de Génome Canada, auquel le conseil d'administration confie le mandat de mettre en œuvre le plan de relève avec efficacité et efficience.

OBJECTIFS

Les objectifs du plan de relève de Génome Canada sont les suivants :

- 1 déterminer les postes clés de la haute direction et de l'équipe des cadres supérieurs pour lesquels il faut prévoir un plan de relève;
- 2 définir un plan de relève en cas d'absence brève ou de départ permanent de l'un des membres de la haute direction ou des cadres supérieurs, dont le président et chef de la direction;
- 3 déterminer, parmi les membres du personnel en place, les personnes les plus aptes à remplacer un cadre supérieur, dans une affectation de brève durée ou permanente;
- 4 définir un programme viable de perfectionnement en gestion qui peut préparer des membres du personnel « remplaçants » à occuper des postes de cadre supérieur.

PLAN DE RELÈVE

A. Points à examiner

Voici certains des facteurs dont il faut tenir compte dans l'élaboration d'un plan de relève à Génome Canada :

- la structure organisationnelle de Génome Canada prévoit un nombre limité de ressources en personnel, soit moins de vingt (20) employés à temps plein;
- la structure organisationnelle de Génome Canada compte peu de niveaux de gestion;
- les postes de la haute direction et de l'équipe des cadres supérieurs de Génome Canada doivent être pourvus par des personnes possédant des compétences uniques et très spécialisées.

Pour ces raisons, les possibilités sont peu nombreuses de trouver des membres du personnel en place qui peuvent avoir le potentiel d'accéder à des postes de la haute direction et de l'équipe des cadres supérieurs, et Génome Canada doit davantage compter sur le recrutement à l'externe.

B. Tableau du plan de relève

L'annexe A présente le tableau du plan de relève. Ce dernier précise les noms de successeurs temporaires pour plusieurs postes de cadre supérieur, mais le président et chef de la direction peut, conformément aux pouvoirs qui lui sont délégués, attribuer la responsabilité temporaire d'un service donné à une autre personne.

¹ Le masculin utilisé tout au long du texte désigne tout autant les hommes que les femmes.

C. Programme de perfectionnement des cadres

Génome Canada reconnaît qu'un programme de perfectionnement des cadres efficace est essentiel à la motivation et au maintien en poste de ses employés, ainsi qu'au perfectionnement des personnes capables d'assumer davantage de responsabilités. Génome Canada appuie la formation continue de ses employés et offre, par exemple, un soutien pour les frais de scolarité qui peut atteindre 1 250 \$ par mois aux employés qui veulent poursuivre des études, et encourage ces derniers à participer à des conférences scientifiques, à des réunions d'affaires, à des séminaires et à tout autre type de formation extérieure. Le processus annuel d'évaluation du rendement donne en outre aux employés de Génome Canada l'occasion de discuter de leurs objectifs de carrière. Génome Canada peut ainsi cibler les personnes qui aspirent à des postes supérieurs au sein de son organisation, et évaluer si elles doivent acquérir davantage d'expérience ou de compétences pour être promues à un poste supérieur. Au besoin, Génome Canada offrira des possibilités de formation précises pour aider des personnes à atteindre leurs objectifs.

D. Plan de prévoyance relatif au remplacement du président et chef de la direction ou de cadres supérieurs

Objectifs

Doter Génome Canada d'un plan de prévoyance viable s'il advient que le président et chef de la direction ou d'autres cadres supérieurs doivent s'absenter brièvement ou définitivement.

Durée

Le Comité exécutif de Génome Canada déterminera, selon les circonstances, si l'absence du président et chef de la direction doit être considérée comme une absence brève ou un départ permanent. En outre, le président et chef de la direction déterminera, selon les circonstances, si l'absence de l'un ou l'autre des cadres supérieurs est considérée comme absence brève ou un départ permanent, et en avisera le Comité exécutif.

Absence de cadres supérieurs clés

Le président et chef de la direction apportera les modifications nécessaires à la structure organisationnelle en cas d'absence brève ou pendant une période de recrutement. Il peut nommer une ou des personnes pour assumer les responsabilités du poste pendant l'absence.

Président et chef de la direction

Si le président et chef de la direction s'absente, le Comité exécutif déterminera si le plan de prévoyance doit être appliqué et quand il doit l'être. Si une absence est confirmée, le Comité exécutif créera un comité de la haute direction (CHD) qui gèrera Génome Canada en l'absence du président et chef de la direction, ou jusqu'à la fin du processus de recrutement, si ce poste est à pourvoir. Il est recommandé que le président du conseil d'administration (ou un autre membre du conseil d'administration, selon la décision de ce dernier), le directeur général, le vice-président des Finances et d'autres vice-présidents, à la discrétion du Comité exécutif, fassent partie du CHD. Le pouvoir décisionnel ultime en matière de fonctionnement appartient au président du CHD, qui aura été nommé par le Comité exécutif.

Si le président et chef de la direction quitte Génome Canada de façon définitive, les lignes directrices de recrutement suivantes s'appliquent :

- le conseil d'administration nomme un *comité de sélection du président et chef de la direction* dont le mandat est de superviser le processus de sélection du meilleur candidat possible pour occuper ce poste;

- la recherche n'est pas restreinte à une région du Canada en particulier, et des candidatures de l'extérieur du pays peuvent être envisagés;
- des employés à l'interne, dont des administrateurs ou des cadres de Génome Canada, peuvent poser leur candidature;
- le *comité de sélection du président et chef de la direction* fera appel aux services d'une entreprise de recrutement établie pour le seconder dans le processus de sélection;
- on visera à ce que le nouveau président et chef de la direction entre en fonction dans les six (6) mois qui suivront le lancement du processus de recrutement.

Les rôles et responsabilités précis du *comité de sélection du président et chef de la direction* sont les suivants :

- trouver une entreprise de recrutement;
- définir les critères de recherche;
- déterminer les particularités du poste (consulter le profil d'emploi à l'annexe B);
- mettre en place des stratégies d'affichage du poste;
- obtenir les renseignements pertinents sur les candidats;
- effectuer une présélection;
- mener des entrevues préliminaires;
- procéder à une vérification des antécédents et des références;
- présenter une recommandation initiale au conseil d'administration de Génome Canada;
- procéder à une entrevue avec le Comité exécutif;
- choisir un candidat;
- vérifier ses références;
- présenter une offre.

ACTIVITÉS PRÉVUES EN 2007-2008 RELATIVEMENT AU PLAN DE RELÈVE

Les mesures suivantes seront prises pour la mise en œuvre du plan de relève de Génome Canada, afin de demeurer proactif et de s'assurer que la société est en mesure de réduire au minimum les perturbations que pourraient causer le départ soudain d'un cadre supérieur :

- évaluer annuellement les descriptions de travail, notamment les compétences et l'expérience particulières, nécessaires à chaque poste de cadre supérieur;
- cibler un remplaçant possible à l'interne pour chaque poste, s'il y en a;
- s'il n'y a aucun remplaçant possible à l'interne, Génome Canada doit alors s'assurer qu'il existe un plan de sorte que les activités quotidiennes se déroulent efficacement jusqu'à ce qu'un remplaçant soit nommé;
- si un remplaçant est trouvé à l'interne, Génome Canada doit également prendre des mesures pour déterminer les lacunes de ses compétences et prévoir un programme de formation pertinent;
- Génome Canada entend continuer à envoyer ses dirigeants et employés à des séminaires, à des conférences et à d'autres types de formation externe tout au long de 2007-2008;
- Génome Canada tiendra un registre de toute la formation offerte à l'équipe de direction et fournira un rapport annuel à cet effet au Comité de gouvernance.

Annexe A - Tableau du plan de relève pour les postes de haute direction

Titulaire du poste	Successeur possible	Délai de remplacement
Cindy Bell, v.-p., Programme de génomique	Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur du service puisse remplacer en permanence la vice-présidente du Programme de génomique étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Par contre, chacun des directeurs et gestionnaires est en mesure de mener à bien les activités courantes pendant la durée du processus de recrutement. Le président et chef de la direction superviserait leur travail pendant cette période.	De 6 et 9 mois
Guy D'Aloisio, v.-p., Finances	Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur du service puisse remplacer en permanence le vice-président des Finances étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Par contre, le contrôleur et l'agent des finances sont en mesure de mener à bien les activités courantes* pendant la durée du processus de recrutement. Le président et chef de la direction ou le directeur général superviserait le travail du contrôleur et de l'agent des finances au cours de ce processus. *Le contrôleur continuerait de s'acquitter des tâches comptables quotidiennes telles que la saisie des données, le paiement des factures et le traitement des états de frais de déplacement. En revanche, le contrôleur n'a pas le pouvoir de signer dans les comptes bancaires. L'agent des finances s'occuperait des questions financières pour les programmes, y compris la base de données financières exploitable sur le Web.	De 6 et 9 mois
Marc Desmarais, v.-p., Relations gouvernementales	Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur puisse remplacer en permanence le vice-président des Relations gouvernementales étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Le président et chef de la direction superviserait les activités dans ce portefeuille (ou réaffecterait temporairement les activités pendant le processus de recrutement).	De 6 à 9 mois

<p>Carol Anne Esnard, directrice générale</p>	<p>Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur puisse remplacer en permanence la directrice générale, étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Le directeur dans ce service est cependant capable de mener les activités courantes pendant le processus de recrutement. Le président et chef de la direction superviserait les activités du directeur pendant ce processus.</p>	<p>De 6 à 9 mois</p>
<p>Chuck Hasel, directeur, Plateformes S et T</p>	<p>Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur de ce service puisse remplacer en permanence le directeur des Plateformes de S et T, étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Les directeurs et les gestionnaires sont toutefois capables de mener les activités courantes pendant le processus de recrutement. Le vice-président du Programme de génomique superviserait les activités des Plateformes de S et T pendant ce processus.</p>	<p>De 6 à 9 mois</p>
<p>Michael Morgan, agent scientifique en chef</p>	<p>Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur puisse remplacer en permanence l'agent scientifique en chef, étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Le vice-président du Programme de génomique peut toutefois mener les activités courantes pendant le processus de recrutement. Le président et chef de la direction superviserait les activités du vice-président du Programme de génomique pendant ce processus.</p>	<p>De 6 à 9 mois</p>
<p>Claudine Renaud, v.-p., Communications et Affaires publiques</p>	<p>Personne n'est précisé pour le moment. Il est très peu probable que l'un ou l'autre des membres du personnel de niveau supérieur puisse remplacer en permanence la vice-présidente des Communications et des Affaires publiques, étant donné que les membres du personnel actuels possèdent une base de connaissances très spécifiques et des compétences particulières, mais n'ont ni l'expérience approfondie ni l'envergure pour occuper ce poste. Le président et chef de la direction superviserait les activités dans ce portefeuille pendant le processus de recrutement.</p>	<p>De 6 à 9 mois</p>

Annexe B - Profil d'emploi du président et chef de la direction de Génome Canada

Les qualités et l'expérience essentielles du président et chef de la direction sont les suivantes :

- trouver le financement nécessaire à la poursuite des activités de recherche et développement (R-D) de Génome Canada, et obtenir des subventions de partenaires de R-D ou du financement gouvernemental;
- s'acquitter des responsabilités liées à la haute direction des activités de Génome Canada, exercer les fonctions qui s'y rattachent et diriger cette gestion, selon les lignes directrices du conseil d'administration ou du Comité exécutif, de temps à autre;
- atteindre les objectifs de Génome Canada, fixés de temps à autre par le conseil d'administration;
- faire de Génome Canada la société qui donne l'orientation stratégique en génomique et en protéomique au Canada;
- contribuer à faire de Génome Canada le leader en génomique et en protéomique au Canada afin que les communautés nationales et internationales de chercheurs dans ces domaines en viennent à respecter et à écouter la société;
- soutenir, à l'échelle nationale, un programme coordonné et de calibre mondial de recherche en génomique et en protéomique pour que le Canada soit un leader mondial dans les cinq sphères de compétence choisies (agriculture, environnement, pêches, foresterie et santé) de sorte que les projets approuvés soient de grande envergure et d'importance stratégique pour le Canada;
- établir des liens avec la communauté scientifique afin de a) connaître son opinion, b) promouvoir les échanges, et de c) lui communiquer les évaluations, la sélection et le financement des projets et d'autres aspects de son modèle actuel de fonctionnement, à mesure de son évolution;
- améliorer le modèle de financement de Génome Canada afin d'inciter la communauté scientifique en génomique et en protéomique à participer aux concours de financement, y compris la sélection des projets fondée sur les évaluations indépendantes des pairs, et une gestion efficace du versement des fonds approuvés à la communauté scientifique, dans le délai le plus court possible;
- progresser considérablement vers la réalisation du mandat pancanadien en génomique et en protéomique, fondé sur des partenariats dans lesquels interviennent le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux, l'industrie, les universités et les hôpitaux de recherche;
- suivre les lignes directrices du conseil d'administration et lui faire directement rapport. Cette interaction passerait habituellement par le Comité exécutif pour ce qui est des activités courantes de la société. À la rencontre mensuelle du Comité exécutif, le président et chef de la direction :
 - a. présentera un rapport détaillé des réussites de Génome Canada à ce jour et des grands enjeux auxquels la société devra faire face dans l'avenir, et demander l'avis du Comité exécutif, au besoin;
 - b. situera en contexte les enjeux et donnera les renseignements nécessaires à l'approbation de propositions les concernant, lorsque le conseil d'administration a le mandat d'approuver lesdites propositions, ou lorsqu'il le lui demande;
 - c. proposera des sources auprès desquelles il pourra chercher des éclaircissements ou exprimer des préoccupations sur les grandes lignes directrices orientations qu'il a reçues du conseil d'administration.