

AUDIT DE LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE

PRÉPARÉ PAR LA
DIRECTION AUDIT ET ÉVALUATION

MAI 2026

Agence spatiale canadienne | Canadian Space Agency

Canada

Audit de la planification de la relève

Mai 2026

Direction audit et évaluation de l'Agence spatiale canadienne

This document is also available in English under the title *Audit of Succession Planning*.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par la ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, 2025.

No de cat. ST99-96/2026F-PDF (français)

ISBN : 978-1-100-00563-8

No de cat. ST99-96/2026E-PDF (anglais)

ISBN : 978-1-100-00562-1

https://www.asc-csa.gc.ca/fra/avis.asp

Remerciements

Cet examen a été rendu possible grâce à la contribution et à la collaboration de nombreuses personnes. Nous tenons à remercier toutes celles et tous ceux qui ont participé aux entrevues et à la collecte de données, répondu à nos demandes de renseignements, et fourni de l'information ainsi que des commentaires.

Table des matières

Déclaration d'assurance 4

1. Introduction 5

1.1 Contexte 5

1.2 Termes de références 6

1.2.1. Justification 6

1.2.2. Objectif 6

1.2.3. Portée 6

1.2.4. Critères 7

1.2.5. Méthodologie 7

2. Constatations et recommandations 9

2.1 Planification de la relève 9

2.1.1 Processus de planification de la relève 9

2.1.2 Identification des postes critiques 11

2.1.3 Planifier pour les besoins futurs 14

2.2 Stratégies de recrutement 17

2.2.1 Harmonisation des stratégies de recrutement avec la planification de la relève 17

2.2.2 Intégration de l'équité, la diversité et l'inclusion 18

3. Conclusion 20

Annexe B – Plan d'action de la direction 21

Déclaration d'assurance

À titre de dirigeante principale de l'audit, j'estime que des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été appliquées et que des éléments probants suffisants ont été obtenus pour étayer l'exactitude de l'opinion formulée dans le cadre de cette mission d'assurance. Les éléments probants ont été recueillis conformément à l'objectif et à la portée de la mission, ainsi qu'aux politiques, directives et normes du Conseil du Trésor applicables à l'audit interne. Les procédures suivies sont conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'*Institute of Internal Auditors* (IIA). Les éléments probants obtenus sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de cette mission d'assurance.

_____

Katherine Ludwig

Dirigeante principale de l'audit

Membres de l'équipe d'audit :

Eric Provencher, Jérémy Poulin, Audrey Provencher-Côté

1. Introduction

1.1 Contexte

Le *Profil de risque organisationnel 2024-2025* de l'Agence spatiale canadienne (ASC) désigne la gestion des talents comme l'un des principaux risques de l'organisation. Ce risque renvoie au fait que les capacités organisationnelles de l'ASC pourraient être limitées par un manque éventuel de ressources qualifiées et par les difficultés à pourvoir les postes avec des personnes possédant le profil recherché. L'un des principaux défis qui touchent sa capacité opérationnelle est la concurrence accrue du secteur privé pour le recrutement de candidats possédant des connaissances spécialisées du secteur spatial. De plus, l'espace étant reconnu comme une capacité souveraine clé dans le cadre de la *Stratégie industrielle de défense du Canada* (2025), la concurrence pour attirer et retenir des ressources qualifiées ne fera que s'intensifier.

L'an dernier, le gouvernement du Canada a lancé l'*Examen exhaustif des dépenses* (EED), un exercice pangouvernemental visant à réduire les chevauchements et les inefficacités ainsi qu'à recentrer les activités sur le mandat fondamental du gouvernement fédéral. Le Budget fédéral de 2025 a présenté les résultats de cet examen. Parmi les principales mesures annoncées figure le retour de la fonction publique à un niveau plus durable de 330 000 postes d'ici la fin de l'exercice 2028-2029, ce qui représente une réduction d'environ 40 000 postes par rapport au sommet de 368 000 atteint en 2023-2024. Bien que la réduction des effectifs à l'ASC doive principalement se réaliser par l'attrition et l'élimination des postes vacants, le programme volontaire d'*incitation à la retraite anticipée* (IRA) annoncé dans le Budget de 2025 offre à certains fonctionnaires la possibilité de prendre leur retraite avant terme, sous certaines conditions. Ce programme pourrait avoir une incidence sur la capacité de l'ASC à gérer ses talents, puisqu'un nombre important d'employés occupant des postes critiques sont déjà admissibles à la retraite ou le deviendront dans un avenir rapproché.

Selon le *Profil démographique 2023-2024* de l'ASC, le groupe *Scientifique et professionnel* compte le plus grand nombre d'employés, soit 406 sur un total de 968, ce qui représente 42 % de l'effectif de l'Agence. Au sein de cette catégorie, les ingénieurs constituent le groupe professionnel le plus important, avec 310 employés, soit 32 % de l'effectif total de l'ASC. Selon la même source, compilée avant la mise en œuvre du programme d'IRA, on estime que 70 % des ingénieurs de niveau six (ENG-06) seront admissibles à la retraite d'ici le 31 mars 2029.

Malgré ce contexte difficile, le gouvernement du Canada continue de compter sur l'ASC pour fournir des services essentiels à la population canadienne et contribuer à l'atteinte de priorités stratégiques. Par exemple, le gouvernement du Canada a récemment annoncé un investissement important d'environ 664,6 millions de dollars afin de soutenir la croissance d'une base industrielle spatiale capable de répondre aux besoins du Canada en matière de défense et de sécurité. Compte tenu des différents éléments de contexte décrits précédemment, la planification de la relève revêt une importance cruciale.

La planification et la gestion de la relève constituent une stratégie de gestion des risques fondée sur une approche intégrée et systématique visant à recenser, à perfectionner et à retenir les employés en fonction

des objectifs opérationnels actuels et futurs de l'organisation. Elles consistent à constituer des bassins de talents afin de préserver les connaissances institutionnelles, de pourvoir les secteurs et les postes critiques essentiels à la continuité des activités et à l'atteinte des objectifs à long terme de l'organisation, ainsi qu'à préparer les leaders de demain.

1.2 Termes de références

1.2.1. Justification

Le dernier audit interne portant sur la planification de la relève à l'ASC a été réalisé en 2011. Comme il a été mentionné précédemment, le *Profil de risque organisationnel 2024-2025* de l'ASC désigne la gestion des talents comme l'un de ses principaux risques, et l'élaboration de plans de relève constitue une exigence de la *Politique sur la gestion des personnes* du Conseil du Trésor. Enfin, le *Plan intégré d'audit et d'évaluation 2025-2026*, approuvé par la présidente de l'ASC le 27 juin 2025, prévoit la réalisation d'une mission d'audit portant sur la planification de la relève au cours du présent exercice.

1.2.2. Objectif

L'objectif de l'audit consistait à déterminer si l'ASC avait mis en place un processus efficace et conforme à la *Politique sur la gestion des personnes* afin de planifier et de développer la relève des ingénieurs et des autres professionnels du domaine scientifique.

1.2.3. Portée

La mission d'audit couvrait l'ensemble des activités liées à la planification de la relève pour le groupe *Scientifique et professionnel* sur une période de près de six (6) ans, soit du 1er avril 2020 au 31 décembre 2025, y compris la progression de ces employés vers les niveaux de direction. Le groupe *Scientifique et professionnel* est défini selon la liste des classifications figurant dans le *Profil démographique 2023-2024* de l'ASC. Il comprend les postes relevant des trois secteurs spatiaux (Utilisation de l'espace, Exploration spatiale et Sciences et technologies spatiales), ainsi que de la Direction des programmes et de la planification intégrée. Les classifications visées sont les suivantes :

- Cadres de direction (EX)
- Génie (ENG)
- Sciences biologiques (BI)
- Sciences physiques (PC)
- Directeur de recherche (SE-REM)

La mission d'audit ne portait pas sur la planification de la relève des autres groupes professionnels, ni sur la conformité des processus de classification, de dotation et de promotion.

1.2.4. Critères

Critère	Sous-critère
1. L'ASC élabore et met en œuvre un processus formel de planification de la relève qui tient compte des besoins actuels et futurs.	1.1 L'ASC identifie les postes critiques et les révise périodiquement en fonction de l'évolution de ses activités.
	1.2 L'ASC élabore et met à jour des plans de relève pour les postes critiques identifiés.
2. L'ASC met en œuvre des stratégies de recrutement harmonisées avec les plans de relève, tout en tenant compte de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.	
3. L'ASC s'appuie sur des données pertinentes et à jour pour prendre des décisions relatives à la planification de la relève.	3.1 L'ASC recueille et analyse des données pertinentes et à jour afin de mesurer l'efficacité des plans de relève.
	3.2 L'ASC utilise les résultats obtenus pour appuyer la prise de décisions stratégiques et ajuster ses plans au besoin.

Description : Ce tableau présente les critères utilisés pour évaluer l'efficacité de l'approche de planification de la relève de l'ASC. Il vise à déterminer si l'Agence a mis en place un processus formel permettant d'identifier les postes critiques et de maintenir des plans de relève répondant aux besoins actuels et futurs en main-d'œuvre, de mettre en œuvre des stratégies de recrutement arrimées aux objectifs de relève tout en favorisant l'équité, la diversité et l'inclusion, et d'utiliser des données pertinentes et à jour pour suivre le rendement des plans de relève, éclairer la prise de décisions et ajuster ses stratégies de gestion des effectifs au besoin.

1.2.5. Méthodologie

La mission d'audit a comporté les activités suivantes :

- Examen de la documentation de l'ASC.
- Analyse de données.
- Entrevues avec des employés de l'ASC.
- Tenue d'un groupe de discussion réunissant une vingtaine (20) d'employés de l'ASC appartenant au groupe *Scientifique et professionnel* et occupant des postes de niveau débutant ou intermédiaire, afin de recueillir leur point de vue sur la planification de la relève, les stratégies de recrutement, les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que l'avancement professionnel.

La méthodologie utilisée est conforme aux normes applicables à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada, y compris aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA.

2. Constatations et recommandations

2.1 Planification de la relève

2.1.1 Processus de planification de la relève

Le Conseil du Trésor a mis en œuvre sa *Politique sur la gestion des personnes* le 1er avril 2021, exigeant que les administrateurs généraux élaborent des plans de gestion des talents et de relève. Auparavant, le Conseil du Trésor avait publié un *Guide sur la planification et la gestion de la relève* (le Guide du CT) afin d'aider les organisations fédérales dans leurs activités de planification de la relève. Bien que ce guide soit toujours accessible en ligne à titre de document de référence, il n'a ni été remplacé, ni mis à jour depuis 2012. L'existence d'un processus de planification de la relève est importante, car son absence, son insuffisance ou un manque de structure pourrait nuire considérablement à la capacité de l'organisation de planifier l'avenir et entraîner des répercussions sur la continuité de ses activités.

Depuis l'exercice 2022-2023, la Direction des ressources humaines (RH) de l'Agence spatiale canadienne (ASC) dirige annuellement un exercice de planification de la relève conforme aux exigences du Conseil du Trésor. La Direction des RH a également élaboré des lignes directrices internes (les lignes directrices de l'ASC) afin d'appuyer les secteurs dans la réalisation de cet exercice. Cet exercice annuel comprend quatre étapes :

1. La Direction des RH fournit à tous les secteurs de l'ASC un gabarit exigeant la collecte de renseignements pertinents et à jour concernant les postes de direction (EX) ainsi que les postes critiques non-EX (uniquement les postes de niveau EX moins un). La **Figure 1** présente les principaux renseignements requis dans le cadre de l'exercice de planification de la relève.
2. La Direction des RH analyse ensuite les renseignements recueillis afin d'élaborer ou de mettre à jour les plans de relève visant les postes EX et les postes critiques non-EX (uniquement les postes de niveau EX moins un). Ces plans de relève sont ensuite regroupés dans un dossier électronique et communiqués à la haute direction afin d'appuyer sa prise de décisions.
3. La Direction des RH organise une réunion officielle avec la haute direction afin d'établir les priorités, d'évaluer la mise en œuvre des décisions découlant des exercices précédents de planification de la relève et de prendre des mesures fondées sur les nouveaux plans de relève ou les plans mis à jour.
4. Au cours de l'année suivante, la Direction des RH et les secteurs mettent en œuvre les décisions prises par la haute direction (exemple : en offrant de la formation spécialisée ou des possibilités de mobilité au sein de l'organisation aux successeurs potentiels).

FIGURE 1 : INFORMATIONS CLÉS SUR LA PLANIFICATION DE LA RELÈVE NÉCESSAIRES POUR L'EXERCICE ANNUEL

Titulaire du poste	Successeur(s) potentiel(s)
Groupe et niveau	Nom du successeur potentiel
Titre du poste	Renseignements sur l'équité en matière d'emploi
Criticité du poste	Niveau de préparation
Vacant: Oui ou Non	Admissibilité à la retraite
Non du titulaire	Formations complétées
Admissibilité à la retraite du titulaire	Qualifié dans un bassin
Intention de prendre sa retraite	Plan de gestion des talents pour l'année en cours
Risque de vacance	Mentoré de l'année dernière
Connaissances, compétences et aptitudes requises pour le poste	Besoins identifiés en apprentissage et développement

Source: Gabarit de planification de la relève de l'ASC

Description : Ce tableau présente les principales informations utilisées pour identifier et évaluer les candidats à la relève des postes critiques de l'ASC. Il comprend des données sur les titulaires de postes, notamment le titre du poste, son niveau de criticité, les risques de vacance et de départ à la retraite, ainsi que les connaissances, compétences et aptitudes requises pour exercer le rôle. Il inclut également des renseignements sur les successeurs potentiels, tels que leur niveau de préparation, leur représentation au titre de l'équité en matière d'emploi, leurs activités de formation et de perfectionnement, leur situation en matière de gestion des talents, leurs qualifications et leurs besoins d'apprentissage identifiés.

Dans l'ensemble, l'ASC dispose de plans de relève pour ses postes critiques. Dans le cadre de l'exercice de planification de la relève de 2025-2026, l'ASC a élaboré ou mis à jour cent cinq (105) plans de relève visant soixante-sept (67) postes critiques du groupe S*cientifique et professionnel*, puisque les lignes directrices de l'ASC recommandent de désigner plus d'un successeur potentiel pour chaque poste critique. Au moment de l'audit, deux (2) postes critiques étaient vacants, pour un total de soixante-cinq (65) titulaires de postes critiques. Pour ces deux postes, le risque associé à une vacance est évalué respectivement comme étant « élevé » et « très élevé ». Des successeurs potentiels ont été identifiés pour chacun de ces postes, mais ils sont tous évalués comme n'étant « pas prêts immédiatement ». L'ASC a mis en place des mesures temporaires afin de s'assurer que la continuité des activités ne soit pas compromise. De plus, comme une même personne peut être considérée comme successeur potentiel pour plus d'un poste critique, l'ASC a élaboré cent cinquante-neuf (159) scénarios de relève pour les soixante-sept (67) postes critiques.

La Direction des ressources humaines n'utilise pas régulièrement d'indicateurs de rendement pour mesurer les résultats de son processus de planification de la relève. Bien que les représentants des ressources humaines aient mentionné certains indicateurs, tels que le taux de vacance des postes critiques, le délai requis pour pourvoir un poste, le pourcentage de postes critiques disposant d'un successeur « prêt immédiatement » et l'évaluation du rendement du successeur dans son nouveau rôle, aucune stratégie formelle de mesure du rendement n'a été mise en place. La mesure du rendement en matière de planification de la relève est essentielle pour assurer la continuité des activités ainsi que pour renforcer la qualité des talents et la profondeur du bassin de relève de l'organisation.

Recommandation 1

La directrice exécutive des Ressources humaines devrait :

- Développer des indicateurs de rendement liés à la planification de la relève.
- Collecter et analyser des informations pertinentes et à jour pour mesurer le rendement de la planification de la relève selon ces indicateurs.

2.1.2 Identification des postes critiques

L'identification des postes critiques constitue un élément essentiel d'une planification efficace de la relève, puisqu'elle permet à la direction de hiérarchiser les risques, d'anticiper les répercussions des postes vacants et d'affecter les ressources de perfectionnement là où elles auront le plus d'impact. Selon le Guide du CT, les postes critiques sont ceux qui exercent une influence déterminante sur les activités opérationnelles ou les objectifs stratégiques de l'organisation. Autrement dit, sans ces postes, l'organisation ne serait pas en mesure d'atteindre efficacement ses objectifs opérationnels. Plus important encore, la planification de la relève doit tenir compte de tous les secteurs et postes critiques au sein de l'organisation et ne doit pas se limiter aux postes de la haute direction. Les lignes directrices de l'ASC exigent que les postes critiques soient examinés chaque trimestre afin de tenir compte des changements dans les priorités gouvernementales, l'orientation stratégique de l'ASC, les nouvelles activités, l'introduction de nouvelles technologies, etc.

À l'ASC, les postes EX et les postes équivalents aux EX (ex : ENG-06) sont automatiquement désignés comme des postes critique, tandis que les postes situés un niveau sous les EX (ex : ENG-05) doivent faire l'objet d'une évaluation de leur degré de criticité pour être considérés comme tels. Lors de l'étape initiale de l'exercice annuel de planification de la relève, la Direction des RH demande d'abord aux secteurs de classer les postes susmentionnés en fonction de leur incidence et du niveau de risque qu'ils représentent pour l'organisation. La **Figure 2** décrit les quatre (4) catégories définies dans les lignes directrices de l'ASC. Lorsqu'un poste appartient à une ou plusieurs de ces catégories, il est considéré comme un poste critique.

FIGURE 2: LES CATÉGORIES DE POSTES CRITIQUES DE L'ASC

Catégorie	Description
Mandat	Le titulaire du poste dispose d'un pouvoir décisionnel important ; il contribue de façon importante à la réalisation du mandat de l'organisation et au respect des engagements et des priorités de l'entreprise et/ou à l'atteinte des objectifs opérationnels, commerciaux et stratégiques et/ou au respect des exigences législatives ou réglementaires ; il exerce une influence importante sur les activités opérationnelles/les objectifs stratégiques de l'organisation.
Fonctionnalité	Le titulaire du poste exécute des tâches qui sont essentielles aux fonctions vitales de l'organisation ; il exerce un leadership spécialisé qui est propre au mandat opérationnel.
Santé, sûreté ou sécurité	Le titulaire du poste exécute des tâches qui sont essentielles à la santé, à la sûreté ou à la sécurité des employés du ministère ou du public.
Spécialisation	Le poste exige un expert en la matière pour assurer un leadership spécialisé qui nécessite un ensemble de compétences, de connaissances ou de titres de compétences uniques ; il est difficile d'attirer et/ou de retenir les candidats hautement spécialisés.

Source: ASC – Planification de la relève : Postes cadres (EX) et EX moins 1, Guide – Lignes directrices

Description : Ce tableau définit les critères utilisés par l'ASC pour déterminer si un poste est considéré comme critique. Il présente les facteurs qui contribuent à l'importance d'un poste, notamment son incidence sur le mandat de l'Agence, son rôle dans le maintien des fonctions opérationnelles, ses responsabilités en matière de santé, de sécurité et de sûreté, ainsi que le niveau d'expertise spécialisée requis. Ensemble, ces catégories aident l'ASC à repérer les postes essentiels à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels, au maintien de la continuité des activités, à la protection des personnes et des opérations, ainsi qu'à la préservation des connaissances et des capacités institutionnelles critiques.

La Direction des RH demande ensuite aux secteurs d'examiner et de mettre à jour le degré de criticité ainsi que le risque de vacance des postes EX et EX moins un afin de déterminer un niveau global de criticité, permettant ainsi d'ajuster le nombre de postes critiques en fonction de l'évolution des activités opérationnelles et des objectifs stratégiques. Bien que les lignes directrices de l'ASC exigent un examen trimestriel des postes critique, cette revue est réalisée en pratique une fois par année dans le cadre de l'exercice de planification de la relève. Le Guide du CT ne prescrit aucune fréquence précise et indique seulement que les postes critiques devraient être examinés « périodiquement ». La **Figure 3** présente la répartition des postes critiques du groupe *Scientifique et professionnel* pour les quatre (4) derniers exercices de planification de la relève à l'ASC et illustre l'évolution du nombre de postes critiques à chaque niveau en fonction de l'évaluation annuelle.

FIGURE 3: LISTE DES POSTES CRITIQUES DES QUATRE (4) DERNIERS EXERCICES DE PLANIFICATION DE LA RELÈVE

Postes critiques				
Classification et niveau	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Biologiste			**1**	**1**
BI-05			1	1
Ingénieur	**34**	**44**	**43**	**43**
ENG-05	16	16	14	14
ENG-06	18	28	29	29
Cadre	**16**	**17**	**17**	**17**
EX-01	8	8	9	9
EX-02	5	6	5	5
EX-03	3	3	3	3
Chercheur		**1**		
REM-01		1		
Scientifique	**7**	**7**	**7**	**6**
PC-04	4	4	4	3
PC-05	3	3	3	3
Grand Total	**57**	**69**	**68**	**67**

Source: Dossiers électroniques des exercices 2022-2023 à 2025-2026

Description : Ce tableau présente le nombre et la répartition des postes critiques identifiés par l'ASC sur une période de quatre ans, selon les groupes professionnels et les niveaux de classification. Il offre un aperçu de l'évolution des priorités en matière de planification de la relève en montrant comment le nombre de postes critiques a varié au sein des fonctions de direction, d'ingénierie, de recherche scientifique et de biologie.

Les postes situés sous le niveau EX moins un ne font pas l'objet d'une évaluation de leur criticité. Lors des consultations, il a souvent été mentionné que plusieurs employés, à tous les niveaux de l'organisation, possèdent une vaste expérience ainsi qu'une expertise spécialisée qui seraient difficiles à remplacer s'ils quittaient l'ASC. C'est notamment le cas de certains postes liés à l'assurance de la sécurité des missions et à la robotique.

Par conséquent, l'ASC pourrait ne pas identifier certains postes essentiels à ses activités opérationnelles ou à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Elle pourrait également être exposée à un risque de perte d'expertise opérationnelle et de connaissances institutionnelles lorsque les titulaires de ces postes quittent l'organisation. De plus, elle risque de ne pas cibler les rôles les plus déterminants ou les écarts de compétences les plus importants dans le cadre de ses investissements en formation et en perfectionnement. Dans l'ensemble, si ces risques se matérialisent, ils pourraient nuire à la capacité de l'ASC à s'acquitter de son mandat et à atteindre ses objectifs stratégiques.

Recommandation 2

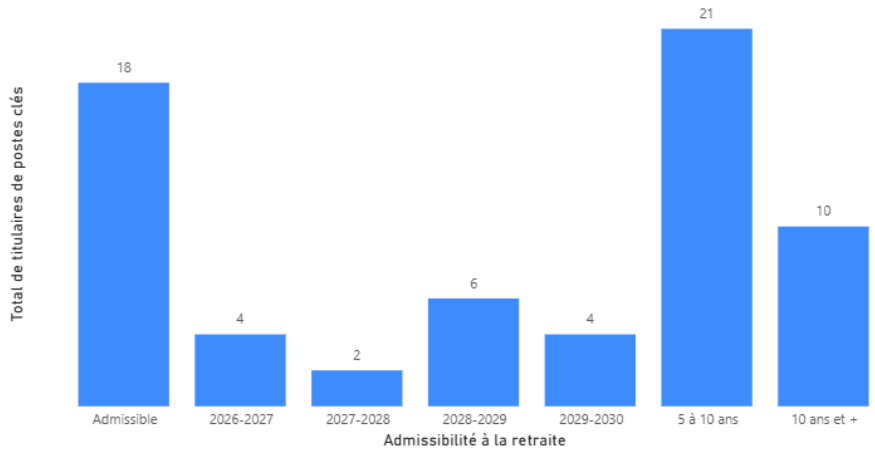
La directrice exécutive des Ressources humaines devrait réviser les lignes directrices internes de l'ASC et les directives fournies aux secteurs lors de l'exercice annuel de planification de la relève afin d'évaluer la criticité des postes à tous les échelons de l'organisation.

2.1.3 Planifier pour les besoins futurs

Selon le Guide du CT, une planification efficace de la relève permet de s'assurer que le gouvernement fédéral disposera d'un bassin de candidats qualifiés pour assumer des rôles de leadership ainsi que d'autres postes et domaines critiques lorsqu'ils deviendront vacants. L'approche privilégiée consiste à arrimer les plans de relève au développement des compétences et des habiletés nécessaires à l'atteinte des objectifs opérationnels actuels et futurs.

Dans le cadre de l'exercice annuel de planification de la relève, l'ASC recueille de l'information sur l'admissibilité à la retraite et les intentions de départ à la retraite des titulaires de postes afin de cerner les postes critiques qui pourraient devenir vacants dans un avenir rapproché. Il convient de noter que les intentions de départ à la retraite constituent des renseignements personnels et qu'aucun titulaire n'est tenu de les divulguer. La **Figure 4** présente l'admissibilité à la retraite des titulaires de postes critiques du groupe *Scientifique et professionnel*, selon les plans de relève de 2025-2026.

FIGURE 4: ADMISSIBILITÉ À LA RETRAITE DES TITULAIRES DE POSTES CRITIQUES DANS LE GROUPE SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNEL*



Source: Plans de relève dans le dossier électronique 2025-2026

*Deux (2) postes étaient vacants au moment de l'audit.

Description : Ce graphique illustre le profil d'admissibilité à la retraite des titulaires occupant les postes critiques de l'ASC. Elle présente le nombre d'employés actuellement admissibles à la retraite, ainsi que ceux qui devraient le devenir au cours des prochaines années. Le graphique montre également la répartition des titulaires de postes critiques selon le temps estimé restant avant leur retraite, mettant en évidence qu'une proportion importante d'entre eux est déjà admissible à la retraite ou devrait atteindre cette admissibilité au cours des cinq à dix prochaines années.

Selon l'analyse des plans de relève de 2025-2026, l'ASC pourrait ne pas disposer de successeurs potentiels « prêts immédiatement » pour l'ensemble des soixante-cinq (65) postes critiques actuellement pourvus.

Dix-huit (18) titulaires de postes critiques sont actuellement admissibles à la retraite :

- Tous ont au moins un successeur potentiel identifié.
- Pour quatorze (14) de ces postes critiques (78 %), l'information concernant l'intention du titulaire de prendre sa retraite n'est pas disponible.
- Quatre (4) postes critiques n'ont qu'un seul successeur potentiel. L'un de ces successeurs potentiels est également l'unique successeur potentiel d'un autre poste critique. Le risque associé à une vacance est évalué comme étant « élevé » pour l'un de ces postes et « faible » pour l'autre. Si ce successeur potentiel était promu à l'un de ces deux postes critiques, l'autre poste se retrouverait sans successeur potentiel.
- Pour neuf (9) postes critiques, les successeurs potentiels sont évalués comme n'étant « pas prêts immédiatement ». Ainsi, si les titulaires de ces postes prenaient leur retraite maintenant, les successeurs potentiels ne seraient pas en mesure d'assumer immédiatement les responsabilités associées à ces postes critiques.

Le nombre de titulaires admissibles à la retraite passe à trente-quatre (34) au cours des cinq (5) prochaines années (51 %), soit d'ici 2029-2030. Ce nombre pourrait être encore plus élevé en raison du programme volontaire d'*incitatif à la retraite anticipée* (IRA) annoncé dans le Budget 2025.

Seize (16) autres postes critiques seront occupés par des titulaires admissibles à la retraite entre 2026-2027 et 2029-2030 :

- Tous ces postes ont un successeur identifié.
- Pour treize (13) de ces postes (81 %), l'information concernant l'intention du titulaire de prendre sa retraite n'est pas disponible.
- Deux (2) postes critiques n'ont qu'un seul successeur potentiel, mais celui-ci n'est pas identifié comme successeur potentiel pour d'autres postes. Pour ces deux postes, le risque associé à une vacance est évalué comme étant « faible ».
- Pour sept (7) postes critiques, les successeurs potentiels sont évalués comme n'étant « pas prêts immédiatement ». Là encore, si ces titulaires prenaient leur retraite maintenant (par exemple dans le cadre d'un départ volontaire au titre de l'IRA), les successeurs potentiels ne seraient pas prêts à assumer les responsabilités de ces postes critiques.

Tout au long de l'audit, les représentants de l'ASC ont exprimé des préoccupations quant au transfert des connaissances, puisque le départ d'un titulaire de poste critique pourrait compromettre la continuité des opérations si les connaissances ne sont pas adéquatement transférées au successeur potentiel. De plus, le

maintien simultané du titulaire et de son successeur dans un même poste afin d'assurer un transfert harmonieux des connaissances constitue un exercice exigeant en ressources.

L'admissibilité à la retraite ne signifie pas qu'un titulaire doit ou choisira de prendre sa retraite immédiatement. Les données du profil démographique de l'ASC pour 2023-2024 montrent qu'entre 2019-2020 et 2023-2024, seulement 21,8 % des employés admissibles à la retraite ont effectivement pris leur retraite. Toutefois, dans les plans de relève de 2025-2026, l'information concernant l'« intention de prendre sa retraite » est absente pour cinquante et un (51) des soixante-cinq (65) titulaires de postes critiques pourvus (78 %).

Cette lacune informationnelle, combinée aux effets potentiels du programme volontaire d'IRA et au fait que près de la moitié des successeurs potentiels (16 sur 34) des postes dont le titulaire est actuellement admissible à la retraite ou le deviendra prochainement sont évalués comme n'étant « pas prêts immédiatement », rend la planification des besoins futurs beaucoup plus difficile et imprévisible. Les pratiques actuelles de planification de la relève sont exclusivement axées sur les candidats internes. Toutefois, l'ASC pourrait aussi devoir envisager le recours à des candidats externes afin de pourvoir certains de ses postes critiques dans les domaines scientifiques et de l'ingénierie.

L'un des objectifs du groupe de discussion consistait à recueillir le point de vue des participants sur les activités de perfectionnement professionnel visant à les préparer à assumer les responsabilités associées aux postes critiques. Les participants ont notamment été invités à se prononcer sur les types de formation qui leur sont offerts, sur le caractère suffisant des possibilités de perfectionnement offertes par l'ASC et sur la clarté des communications à cet égard. Les principaux points soulevés sont les suivants :

- L'ASC a mis en place un programme de perfectionnement de deux ans pour les ingénieurs de niveau ENG-02, comprenant un cheminement clairement défini menant à un poste de niveau ENG-03, ce qui est très apprécié par les participants. Le programme de mentorat est également bien perçu. Toutefois, il n'existe aucun programme officiel de perfectionnement pour les autres niveaux d'ingénierie, et les compétences requises pour accéder aux niveaux ENG-04 et ENG-05 demeurent mal définies.
- Les possibilités d'avancement et de perfectionnement sont plus limitées pour les scientifiques. Aucun programme officiel de perfectionnement comparable au programme destiné aux ENG-02 n'est offert pour ce groupe.
- L'accès aux postes de direction en ingénierie et aux postes de cadre supérieur repose notamment sur les compétences en leadership des titulaires, tandis que l'expertise technique semble recevoir une reconnaissance moindre dans les processus de dotation de ces postes.

En plus des commentaires recueillis lors du groupe de discussion, l'analyse des plans de relève a révélé que, pour soixante-sept (67) des cent cinquante-neuf (159) scénarios de relève (42%), les besoins d'apprentissage et de perfectionnement des successeurs potentiels n'étaient pas documentés. Dans quarante-deux scénarios sur les soixante-sept mentionnés ci-dessus, les successeurs sont évalués comme n'étant pas prêts à prendre la relève. Lorsque cette information est absente, l'ASC ne peut pas offrir aux

successeurs potentiels la formation et l'expérience nécessaires à l'acquisition des compétences requises pour occuper les postes critiques.

Enfin, aucun exercice organisationnel à l'échelle de l'ASC n'est actuellement réalisé afin d'évaluer les besoins à long terme de l'organisation et de cerner les nouvelles compétences requises dans le secteur spatial. Selon le rapport *État du secteur spatial canadien 2024*, la composition de la main-d'œuvre spatiale a peu changé entre 2019 et 2023, les ingénieurs et les scientifiques représentant environ 40 % de cette main-d'œuvre. Toutefois, le rapport souligne qu'au cours des cinq prochaines années, les entreprises spatiales canadiennes rechercheront notamment des compétences liées au développement logiciel, au développement des affaires, aux applications de l'intelligence artificielle ainsi qu'aux systèmes de génie mécanique. Si l'ASC ne parvient pas à suivre le rythme de l'évolution rapide de l'industrie spatiale, ses capacités nationales et stratégiques pourraient s'en trouver réduites.

Recommandation 3

La directrice exécutive des Ressources humaines, en collaboration avec la directrice générale de l'Exploration spatiale, le directeur général de l'Utilisation de l'espace et le directeur général des Sciences et technologies spatiales, devrait:

- Recueillir et fournir, dans la mesure du possible, l'ensemble des renseignements requis par la Direction des RH dans le cadre de l'exercice de planification de la relève afin de s'assurer que chaque poste critique dispose de successeurs potentiels prêts à l'occuper lorsque nécessaire.
- Cerner les lacunes liées aux compétences actuelles et futures requises dans l'industrie spatiale, évaluer si l'ASC doit acquérir ces compétences et les intégrer aux discussions lors des prochains exercices de planification de la relève.
- Envisager le recours à des candidats externes pour pourvoir les postes critiques vacants lorsqu'aucun successeur potentiel interne n'a été identifié ou que les successeurs potentiels internes sont évalués comme n'étant « pas prêts » à assumer les responsabilités associées à ces postes.

2.2 Stratégies de recrutement

2.2.1 Harmonisation des stratégies de recrutement avec la planification de la relève

Selon le Guide du CT, un principe fondamental de la planification de la relève est qu'elle doit être harmonisée avec le processus de planification des ressources humaines et intégrée aux activités de dotation et de recrutement. Cette harmonisation est essentielle puisqu'elle permet à l'ASC d'attirer et de sélectionner en continu des personnes dont les compétences, le potentiel et les valeurs répondent à la fois aux besoins actuels et futurs de l'organisation. Lorsque les stratégies de recrutement et la planification de la relève ne sont pas harmonisées, l'ASC risque de perdre des talents et des connaissances organisationnelles, de faire face à des perturbations au niveau du leadership et de ne pas être suffisamment préparée pour répondre à ses besoins stratégiques futurs.

En 2022, la Direction des RH a élaboré une stratégie de recrutement (la Stratégie) couvrant une période de trois ans, jusqu'en novembre 2025. Cette stratégie établissait trois (3) priorités :

1. Accroître la diversité au sein de l'ASC
2. Optimiser et simplifier le processus
3. Pourvoir les postes vacants au moyen de mécanismes de dotation efficaces et appropriés

La Stratégie a été adoptée un an avant le lancement du premier exercice de planification de la relève en 2023. Cela explique pourquoi la planification de la relève n'y est mentionnée explicitement qu'une seule fois comme facteur critique d'un recrutement réussi. En date de janvier 2026, la Direction des RH était à l'étape des consultations en vue de l'élaboration d'une nouvelle stratégie de recrutement. Dans cette nouvelle mouture, l'ASC souhaite intégrer un volet portant sur la mobilité afin de faciliter les mouvements d'employés entre les secteurs. Par exemple, plusieurs compétences en gestion de projets sont transférables d'un secteur à l'autre. Dans le contexte financier actuel découlant de l'*Examen exhaustif des dépenses* (EED), où les ressources budgétaires sont limitées, la mobilité des employés constitue une stratégie de transfert des connaissances et crée des occasions de perfectionnement au sein de l'organisation. Elle permet ainsi à l'ASC de conserver des compétences critiques et de maximiser l'utilisation des connaissances et des compétences à l'interne.

Un autre objectif du groupe de discussion consistait à recueillir le point de vue des participants sur les possibilités de participer à des travaux techniques liés à leur domaine d'expertise à l'ASC, un facteur qui influence la capacité de l'organisation à recruter. L'équipe d'audit a été informée que, pour les ingénieurs, les compétences acquises à l'ASC sont transférables au secteur privé. Les ingénieurs de l'ASC développent notamment des compétences générales transférables en gestion de projets, telles que le travail d'équipe et la résolution de problèmes. Toutefois, l'équipe d'audit a également été informée que les compétences techniques des ingénieurs ne sont pas pleinement mises à profit et que leur contribution aux projets est principalement axée sur la gestion des échéanciers, des coûts et de la portée.

Dans l'ensemble, une stratégie de recrutement actualisée et harmonisée avec la planification de la relève, ainsi que la reconnaissance de l'importance de la mobilité interne pour offrir aux ingénieurs une diversité d'expériences favorisant le développement de leur expertise technique et de leurs compétences en gestion de projets, sont essentielles pour assurer le maintien en poste du personnel critique.

Recommandation 4

La directrice exécutive des Ressources humaines devrait intégrer explicitement la planification de la relève dans la nouvelle stratégie de recrutement.

2.2.2 Intégration de l'équité, la diversité et l'inclusion

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion* du Conseil du Trésor exigent que l'ASC mette en œuvre l'équité en matière d'emploi au sein de son effectif et veille à ce qu'elle soit intégrée aux exercices de planification des ressources humaines et

des activités. Le Guide du CT précise également que la planification de la relève doit, en tant que principe fondamental, être liée aux objectifs d'équité et de diversité. L'une des trois priorités de la stratégie de recrutement de 2022-2025 consiste d'ailleurs à accroître la diversité au sein de l'ASC. Cette stratégie prévoit plusieurs sous-stratégies visant à augmenter la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi à tous les niveaux de l'organisation, notamment par un recours accru aux processus de dotation non annoncés et non impératifs pour les membres de ces groupes, ainsi que par la priorité accordée à l'embauche de candidats de l'ASC, lorsque possible, et à celle d'étudiants appartenant à un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. L'intégration des principes d'équité, de diversité et d'inclusion favorise un rendement durable, un leadership résilient ainsi qu'une culture de respect et d'amélioration continue, contribuant ainsi au succès à long terme de l'organisation.

La Direction des RH recueille et analyse des données relatives à la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le groupe *Scientifique et professionnel*, y compris aux niveaux EX. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* définit ces groupes comme étant les femmes, les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les membres des minorités visibles. Dans l'ensemble, en date de septembre 2025, la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le groupe *Scientifique et professionnel* à l'ASC est généralement supérieure à leur disponibilité au sein de la population active, à l'exception des postes ENG-06 pour les femmes et les membres des minorités visibles, ainsi que des postes ENG-05 et des postes scientifiques pour ces derniers :

- **Femmes** : La représentation des femmes dans le groupe *Scientifique et professionnel* est plus élevée à l'ASC que leur disponibilité au sein de la population active, soit 29,2 % comparativement à 20,7 %. Pour la plupart des groupes et niveaux de ce groupe, leur représentation excède leur disponibilité dans la population active (20,7 %), à l'exception du niveau ENG-06. L'ASC compte 27 postes ENG-06, dont seulement quatre (4) sont occupés par des femmes, ce qui représente une proportion de 14,8 %.
- **Autochtones** : La représentation des Autochtones dans le groupe *Scientifique et professionnel* est supérieure à leur disponibilité au sein de la population active, soit 1,1 % comparativement à 0,7 %.
- **Membres des minorités visibles** : Leur représentation dans le groupe *Scientifique et professionnel* est inférieure à leur disponibilité au sein de la population active, soit 23,2 % comparativement à 27,6 %. Ils sont sous-représentés dans la plupart des classifications professionnelles. Toutefois, dans le groupe ENG, leur représentation (29,8 %) est comparable à leur disponibilité au sein de la population active (27,6 %). Ils demeurent néanmoins moins représentés aux niveaux ENG-05 (21,2 %) et ENG-06 (22,2 %).
- **Personnes en situation de handicap** : Leur représentation au sein du groupe *Scientifique et professionnel* est légèrement inférieure à leur disponibilité au sein de la population active, soit 11,9 % comparativement à 12,2 %.

L'ASC doit demeurer attentive à l'évolution de la composition de la population canadienne et veiller à la refléter le plus fidèlement possible à tous les niveaux de l'organisation, y compris au sein des postes de direction.

3. Conclusion

L'ASC a mis en œuvre un processus formel de planification de la relève conforme aux exigences de la *Politique sur la gestion des personnes* afin d'assurer la planification et le développement de la relève pour les ingénieurs et les autres professions scientifiques. Dans l'ensemble, les mécanismes de soutien à la planification de la relève sont généralement efficaces. Des améliorations sont toutefois nécessaires en ce qui concerne les indicateurs de rendement, l'évaluation des postes critiques, le développement des talents et l'intégration de la planification de la relève à la stratégie de recrutement.

Annexe B – Plan d'action de la direction

Recommandations	Responsabilité	Réponse de la direction	Plan d'action	
			Détails du plan d'action	Échéance
1. La directrice exécutive des Ressources humaines devrait : • Développer des indicateurs de rendement liés à la planification de la relève. • Collecter et analyser des informations pertinentes et à jour pour mesurer le rendement de la planification de la relève selon ces indicateurs.	Direction des Ressources humaines	Nous sommes d'accord avec la recommandation.	Dans le cadre de l'élaboration d'un modèle élargi de mesure du rendement de la planification des ressources humaines, des indicateurs de performance seront établis afin de mesurer les activités de planification de la relève et de soutenir l'amélioration continue. **Mesures proposées** : 1. Pourcentage des postes critiques pour lesquels au moins un successeur a été identifié 2. Pourcentage de postes critiques avec un successeur « prêt maintenant » 3. Pourcentage des employés ayant un placement de talent 4. Taux de rétention des talents identifiés 5. Pourcentage des nominations à des postes critiques provenant de la relève identifiée	Décembre 2026
2. La directrice exécutive des Ressources humaines devrait réviser les lignes directrices internes de l'ASC et les directives fournies aux secteurs lors de l'exercice annuel de planification de la relève afin d'évaluer la criticité des postes à tous les échelons de l'organisation.	Direction des Ressources humaines	Nous sommes d'accord avec la recommandation.	Mise en place d'une approche uniforme d'évaluation du caractère critique des postes à l'ASC : • Mise à jour des lignes directrices afin de préciser la définition d'un poste critique selon des critères communs: ○ Impact opérationnel ○ Rareté des compétences ○ Délai de remplacement ○ Vulnérabilité organisationnelle	Mars 2027

Recommandations	Responsabilité	Réponse de la direction	Plan d'action	
			Détails du plan d'action	**Échéance**
			• Développer des outils d'aide à la décision afin d'appuyer les gestionnaires dans l'identification des postes critiques. • Accompagner les gestionnaires au moyen de séances d'information et de soutien intégré au cycle annuel de la planification de la relève. Élargir progressivement la portée de l'exercice : • Élargir l'examen de la criticité des postes aux niveaux EX équivalent et EX moins 1 dans le cycle de planification de la relève 2026-2027 (total d'environ 240 postes). • Intégrer progressivement l'identification des postes critiques aux autres niveaux dans le cadre la planification intégrée des RH à partir du cycle 2027-2028.	
3. La directrice exécutive des Ressources humaines, en collaboration avec la directrice générale de l'Exploration spatiale, le directeur général de l'Utilisation de l'espace et le directeur général des Sciences et technologies spatiales, devrait: • Recueillir et fournir, dans la mesure du possible,	Direction des Ressources humaines	Nous sommes d'accord avec la recommandation.	**Clarifier les rôles et les responsabilités** : • **Secteurs** : identifier les postes critiques, évaluer les risques de relève, valider les compétences critiques actuelles et futures et contribuer à l'identification des talents. • **Ressources humaines** : fournir le cadre, les outils, les données et l'expertise-conseil afin d'assurer une approche cohérente à l'échelle de l'Agence. **Améliorer la qualité de l'information et la visibilité sur les talents** :	Mars 2027

Recommandations	Responsabilité	Réponse de la direction	Plan d'action	
			Détails du plan d'action	Échéance
l'ensemble des renseignements requis par la Direction des RH dans le cadre de l'exercice de planification de la relève afin de s'assurer que chaque poste critique dispose de successeurs potentiels prêts à l'occuper lorsque nécessaire. • Cerner les lacunes liées aux compétences actuelles et futures requises dans l'industrie spatiale, évaluer si l'ASC doit acquérir ces compétences et les intégrer aux discussions lors des prochains exercices de planification de la relève. • Envisager le recours à des candidats externes pour pourvoir les postes critiques vacants lorsqu'aucun successeur potentiel interne n'a été identifié ou que les successeurs potentiels internes sont évalués comme n'étant « pas prêts »			• Moderniser la collecte de données au moyen d'outils numériques (développement d'une application pour l'exercice 2027). • Réaliser une revue organisationnelle des talents et attribuer un placement de talent à chaque employé afin de soutenir les décisions de développement, de mobilité et de relève. • Renforcer la qualité et la cohérence des données utilisées pour les décisions de gestion. **Intégrer les compétences à la planification de la relève** : • Dans le cadre de la planification intégrée des RH, les secteurs seront appuyés pour : o Analyser les compétences critiques actuelles et futures o Identifier les écarts de compétences et les risques organisationnels o Déterminer les stratégies les plus appropriées pour combler ces écarts : ▪ Développement des talents ▪ Mobilité; ▪ Recrutement interne; ▪ Recrutement externe lorsque la relève interne est insuffisante	

Recommandations	Responsabilité	Réponse de la direction	Plan d'action	
			Détails du plan d'action	Échéance
à assumer les responsabilités associées à ces postes.				
4. La directrice exécutive des Ressources humaines devrait intégrer explicitement la planification de la relève dans la nouvelle stratégie de recrutement.	Direction des Ressources humaines	Nous sommes d'accord avec la recommandation.	La planification de la relève constitue un pilier central de la nouvelle *Stratégie de gestion des personnes* de l'Agence et éclaire les autres stratégies RH, notamment la *Stratégie de recrutement*. Au sein de ces plans seront intégrés les éléments clés : **Intégration de la planification de la relève dans** : • La nouvelle stratégie de recrutement et le calendrier annuel de dotation collective • La gestion des bassins et des inventaires • La priorisation des besoins de recrutement et de développement, en fonction des postes critiques, des écarts de représentativité d'équité en matière d'emploi, des exigences en langues officielles et des compétences stratégiques à risque **Utilisation accrue de l'information provenant de la planification de la relève pour** : • Orienter les efforts de recrutement • Cibler les investissements en développement et en formation linguistique • Appuyer les décisions stratégiques de dotation **Soutien et facilitation de la mobilité** :	Mars 2027

Recommandations	Responsabilité	Réponse de la direction	Plan d'action	
			Détails du plan d'action	Échéance
			• Augmenter l'utilisation de la mobilité interne comme moyen de développer des compétences • Utilisation ciblée de détachements temporaires pour préparer les successeurs • Transfert des connaissances pour les postes critiques	