



# Plan stratégique 2025 - 2028

# Message du conseil d'administration

CRHA Canada se trouve à une croisée des chemins. Les profondes perturbations des cinq dernières années - d'une pandémie mondiale à l'essor de l'intelligence artificielle, en passant par la reconnaissance croissante des problèmes de santé mentale sur le lieu de travail - ont fondamentalement remodelé ce que signifie diriger des personnes et des organisations. Alors que les attentes continuent de changer, que la confiance dans les institutions s'érode et que la nature du travail évolue, l'importance stratégique des ressources humaines n'a jamais été aussi grande. Le moment est venu pour la profession de faire preuve d'un leadership audacieux et unifié ; CRHACRHA Canada est prêt à répondre à cet appel.

Ce plan stratégique représente la prochaine étape de l'évolution de CRHA Canada. Au cours de la dernière décennie, l'organisation s'est renouvelée et est devenue une fédération reconnue qui met l'accent sur l'harmonisation, la professionnalisation et la collaboration nationale. Entre 2015 et 2020, CRHACRHA Canada a établi un titre professionnel unifié, un cadre de compétences national et des relations solides avec les associations membres. Depuis 2020, nous avons exploité notre potentiel stratégique, en favorisant l'harmonisation entre les juridictions, en augmentant la reconnaissance du titre professionnel et en affirmant notre influence à l'échelle internationale.

Pour les artisans de CRHA Canada, cette dynamique a suscité de belles ambitions. Dans toute la fédération, les associations provinciales et territoriales sont de plus en plus alignées, les structures de gouvernance ont mûri et une nouvelle génération de dirigeants est motivée à faire avancer la profession. Plus important encore, il existe une aspiration commune et nationale à jouer un rôle proactif dans la définition de l'avenir du travail au Canada et au-delà.

Notre environnement externe n'en attend rien de moins. Les transformations économiques, démographiques et technologiques créent de nouveaux risques et de nouvelles opportunités. Les divisions mondiales s'accroissent. La désinformation augmente. La cohésion publique se fissure. Pendant ce temps, les organisations canadiennes sont aux prises avec une main-d'œuvre vieillissante, l'intégration accélérée de l'IA dans les opérations commerciales et la transformation rapide de l'économie mondiale. Dans ce contexte évolutif, la nécessité d'un leadership RH crédible, éthique et proactif ne cesse de se confirmer. Néanmoins, la profession RH est encore jeune et sa valeur n'est pas toujours pleinement comprise ou reconnue.

Par son leadership, CRHA Canada change la donne - en amplifiant la voix de la profession, en établissant des normes nationales et en établissant des partenariats entre les secteurs et les régions afin de façonner un monde du travail plus humain et prospère

Ce plan marque un nouveau chapitre dans le parcours de CRHA Canada, un chapitre qui est ancré dans l'histoire de la profession et orienté vers notre avenir émergent. Ce plan guidera notre travail et définira notre impact collectif au cours des prochaines années.

## Méthodologie

L'élaboration de ce plan stratégique s'est appuyée sur un processus réfléchi, inclusif et itératif, conçu pour refléter les diverses perspectives de la fédération canadienne. Le processus a débuté à la fin de 2024 par une série d'entrevues et de groupes de discussion auxquels ont participé des membres du conseil d'administration de chaque province et territoire. Ces conversations ont fait ressortir les principales possibilités, les risques et les aspirations pour la profession RH et CRHA Canada. Le rapport sur les perspectives qui en a résulté a été partagé avec tous les participants avant la séance de planification stratégique afin d'assurer une base commune pour le travail à venir.

En janvier 2025, CRHA Canada a organisé une séance intensive de planification stratégique de deux jours à Montréal, avec la pleine participation du conseil d'administration et des dirigeants de chaque association provinciale. Cette séance a mené à la création d'un nouveau cadre stratégique audacieux, comprenant une vision et une mission rafraîchies, trois priorités stratégiques et un ensemble d'objectifs clairs et réalisables. Ce cadre reflète un engagement commun à faire progresser la profession, à unifier la voix des RH au Canada et à positionner les CRHA en tant que leaders stratégiques dans les milieux de travail et la société.

Après la séance, les consultants de la firme Joanne Zuk Strategy Inc. ont travaillé avec CRHA Canada pour affiner le cadre et le traduire en ce plan stratégique complet. Le processus a été dirigé par le PDG de CRHA Canada, M. Anthony Ariganello, et soutenu par le comité exécutif du conseil

d'administration, ce qui a permis d'assurer la continuité et tout au long du processus de planification.

Ce plan représente la vision collective et le leadership de l'ensemble de la fédération, construit à partir de la base grâce à l'engagement, à la collaboration et à une croyance partagée dans le pouvoir et le potentiel des CRHA.

# Vision

## VISION

### **Élever le leadership. Transformer le travail. Définir l'avenir.**

Cette vision reflète l'aspiration audacieuse de CRHA Canada : élever le rôle des ressources humaines en tant que levier stratégique pour le leadership, l'innovation et l'impact.

- *Élever le leadership* traite de la transformation des RH d'une fonction de soutien à un moteur de la stratégie d'entreprise et de la culture organisationnelle. Les CRHA ne sont pas simplement des gestionnaires de processus ; ils sont des leaders du changement, des architectes de l'inclusion et des catalyseurs de la performance organisationnelle.
- *Transformer le travail* signale notre engagement à façonner la nature évolutive du travail lui-même. Alors que la technologie redéfinit les tâches et que les attentes de la société en matière d'équité, de bien-être et de flexibilité s'intensifient, les CRHA ont un rôle essentiel à jouer dans la conception d'un travail significatif, durable et centré sur l'humain.
- *Définir l'avenir* reconnaît notre responsabilité de leader. Le monde du travail évolue rapidement. Grâce à leur expertise, leurs valeurs et leurs normes communes, les CRHA peuvent contribuer à tracer la voie vers un avenir plus juste, plus résilient et plus prospère pour tous.

Cette vision inspirante nous invite à diriger avec confiance, clarté et courage.

# Mission

## MISSION

**Nous établissons les normes d'excellence qui font de la fonction RH un levier puissant pour faire croître les affaires, renforcer les communautés et façonner l'économie. Grâce à l'influence, à la collaboration et à notre portée mondiale, nous positionnons les professionnels CRHA pour qu'ils mènent la transformation du travail et impactent positivement la société.**

Cette mission définit notre objectif et la façon dont nous produisons un impact. La raison d'être de CRHA Canada est de faire progresser les normes les plus élevées de la pratique des RH dans l'ensemble du pays. Ces normes vont au-delà des connaissances techniques et de la conduite professionnelle pour soutenir une ambition plus large : l'excellence dans la gestion des ressources humaines est essentielle à la réussite organisationnelle, au bien-être de la société et à la résilience économique.

- *Le leadership RH est le moteur de l'entreprise* : Dans tous les secteurs, des pratiques RH solides sont liées à la productivité, à l'innovation et à la compétitivité. Nous veillons à ce que les CRHA soient équipés pour diriger dans la complexité, en s'appuyant sur des pratiques fondées sur des données probantes.
- *Renforcer les communautés et façonner les économies* : la fonction RH n'existe pas en vase clos. Notre travail influence l'embauche, l'inclusion, l'apprentissage et l'avancement - des leviers essentiels pour la mobilité sociale et l'équité économique. En établissant des normes nationales et en défendant la profession, nous élevons le rôle des CRHA en tant que force pour le bien.
- *Influence, collaboration et portée mondiale* : Nous reconnaissons que le progrès passe par le partenariat. CRHA Canada travaille en étroite collaboration avec les associations membres, le gouvernement, le milieu universitaire, les chefs d'entreprise et les organismes internationaux pour faire avancer des objectifs communs. Nous ne faisons pas que participer à la transformation du travail ; nous la dirigeons - au Canada et dans le monde entier.

Ensemble, notre vision et notre mission établissent une identité claire pour CRHA Canada : une identité enracinée dans l'excellence professionnelle et motivée par un engagement profond à façonner un meilleur avenir pour le travail.

# Plan stratégique 2025 - 2028 en bref

## VISION

**Élever le leadership. Transformer le travail. Définir l'avenir.**

## MISSION

**Nous établissons les normes d'excellence qui font de la fonction RH un levier puissant pour faire croître les affaires, renforcer les communautés et façonner l'économie. Grâce à l'influence, à la collaboration et à notre portée mondiale, nous positionnons les professionnels CRHA pour qu'ils mènent la transformation du travail et impactent positivement la société.**

### Façonner l'avenir du travail

Faire évoluer le travail et le leadership

Promouvoir les normes professionnelles et les parcours de carrière

Intégrer les compétences RH dans les parcours d'enseignement postsecondaire

### Positionner les CRHA au cœur des entreprises et de la communauté

Faire du titre CRHA la norme pour les entreprises et le milieu de l'éducation

Positionner les CRHA comme leaders stratégiques influençant les entreprises et la communauté

Renforcer l'identité professionnelle des CRHA

### Mener la conversation sur la profession

Être la référence nationale auprès des parties prenantes politiques, médiatiques et d'affaires

Unifier les points de vue provinciaux dans les efforts de sensibilisation au niveau national

Élever la profession au-delà de nos frontières

## Priorités stratégiques

La vision de CRHA Canada est un appel à l'action et un énoncé d'intention. Elle reconnaît que la profession RH se trouve au centre de certains des enjeux les plus urgents et les plus complexes de notre société : la transformation de la main-d'œuvre, l'incertitude économique, l'équité sociale et la résilience organisationnelle. En prévision des changements mondiaux en cours, ce plan stratégique définit une orientation claire grâce à trois priorités interdépendantes qui font progresser notre mission et s'appuient sur les points forts de la profession.

### Façonner l'avenir du travail

Les CRHA sont à l'avant-garde des changements profonds en matière de travail. Cette priorité vise à donner à la profession les moyens de jouer un rôle de premier plan à l'ère de l'IA, du travail hybride, de l'évolution démographique et de la transformation économique. Elle comprend l'évolution des normes, des parcours d'apprentissage et des connaissances qui permettent aux CRHA non seulement de s'adapter à l'avenir, mais aussi de le façonner.

### Positionner les CRHA au cœur de l'organisation et de la communauté

La valeur des RH doit être visible et appréciée, non seulement au sein des organisations, mais aussi dans l'ensemble des communautés et des secteurs. Cette priorité vise à renforcer l'image de marque et l'influence du titre de CRHA, en veillant à ce qu'il soit reconnu par les employeurs, les gouvernements et le public comme une marque de leadership, de confiance et d'impact. Il s'agit de démontrer que l'expertise RH n'est pas un centre de coûts, mais un moteur de performance, d'équité et de bien-être.

### Mener la conversation sur la profession

L'avenir des RH est en train de s'écrire, et CRHA Canada a l'intention d'en être le chef de file. Cette priorité met l'accent sur l'amplification de notre voix à l'échelle nationale et internationale, sur l'établissement d'un programme audacieux pour la profession et sur la tenue de conversations importantes. Des médias aux tables de concertation, de la recherche au leadership éclairé, nous rehausserons la présence et la perspective des CRHA en façonnant le rôle évolutif de la profession.

# Priorité stratégique 1 : Façonner l'avenir du travail

Le monde du travail est en train de subir une transformation fondamentale, sous l'effet de l'automatisation, des changements démographiques, des mutations sociales et de l'évolution des attentes en matière d'équité, d'inclusion, de flexibilité et d'objectifs. Dans cette ère de complexité et d'opportunités, les CRHA doivent conduire le changement, en façonnant les systèmes, les cultures et les stratégies qui définissent l'avenir du travail lui-même. Cette priorité vise à garantir que les professionnels CRHA sont des leaders stratégiques, qui conduisent cette transformation avec confiance, clarté et crédibilité. Ensemble, les objectifs suivants garantissent que les CRHA sont essentiels - en tant qu'architectes des lieux de travail, des politiques et des cultures de leadership requises pour un avenir fort.

## Faire évoluer le travail et le leadership

Les CRHA sont sous pression non seulement pour réagir aux défis actuels, mais aussi pour anticiper ce qui va suivre. En tant que gardiens de la culture organisationnelle, du développement des talents et du changement stratégique, les CRHA ont la responsabilité unique de définir ce à quoi ressemble un bon leadership dans notre économie en évolution rapide. Il s'agit notamment d'aider les organisations à intégrer l'intelligence artificielle, à gérer les environnements de travail hybrides et à distance, à répondre aux changements générationnels au sein de la main-d'œuvre et à intégrer les principes de sécurité psychologique, d'éthique et d'équité dans la manière dont nous dirigeons. En aidant les CRHA à évoluer en même temps que le monde du travail, CRHA Canada s'assure que la saine gestion des ressources humaines demeure un levier de compétitivité.

## Promouvoir les normes professionnelles et les parcours de carrière

La crédibilité de la profession RH repose sur des normes rigoureuses, pertinentes et axées sur l'avenir. CRHA Canada continuera de diriger l'évolution des normes nationales qui reflètent les réalités d'un milieu de travail changeant et d'une profession qui se diversifie. Cela comprend la modernisation du cadre national des compétences, l'identification de nouveaux domaines de spécialisation et la création de cheminements de carrière inclusifs, accessibles et adaptés aux besoins des employeurs et des professionnels. Les micro-crédits, l'apprentissage cumulatif et une plus grande clarté sur ce que signifie évoluer au sein de la profession RH contribueront à faire en sorte que le titre demeure à la fois ambitieux et réalisable tout au long de la carrière d'un CRHA.

## Intégrer les compétences en ressources humaines dans les parcours d'enseignement post-secondaire

Pour façonner l'avenir du travail, nous devons également façonner le pipeline des futurs dirigeants. Cela signifie qu'il faut intégrer le leadership en RH plus tôt dans le parcours d'apprentissage : dans les écoles de commerce, les programmes de gestion et les environnements de formation appliquée. CRHA Canada aidera les associations membres à collaborer avec les établissements d'enseignement postsecondaire pour influencer les programmes d'études, promouvoir le titre de CRHA et encourager la prochaine génération de leaders.

## Priorité stratégique 2 : positionner les CPHR au cœur des entreprises et de la communauté

Les ressources humaines ne sont plus une fonction d'appui ; elles sont un moteur stratégique de la réussite organisationnelle et du bien-être de la société. Alors que les attentes en matière de leadership inclusif, de gouvernance éthique et de modèles de lieux de travail adaptables augmentent, la présence de CRHA forts et crédibles n'a jamais été aussi vitale. Cette priorité vise à renforcer la visibilité, la valeur et l'influence des CRHA dans les secteurs et les communautés, en veillant à ce que la profession soit considérée comme essentielle à la réussite du Canada. À travers les objectifs suivants, nous affirmons le besoin critique des CRHA au centre de la prise de décision, en démontrant qu'un grand leadership humain est fondamental pour le succès organisationnel, la résilience de la communauté et le progrès national.

### Faire du titre CRHA la norme pour les entreprises et l'éducation

Pour que les RH soient au cœur des décisions d'affaires et de politiques, le titre de CRHA doit être reconnu comme la référence en matière d'excellence. CRHA Canada positionnera le titre comme standard pour les rôles de leadership en ressources humaines, en renforçant sa pertinence dans les secteurs privé, public et sans but lucratif. Parallèlement, nous favoriserons une plus grande intégration du titre de CRHA dans les établissements d'enseignement postsecondaire, les programmes d'affaires et la formation des cadres. Notre objectif est de faire en sorte que lorsque les organisations recherchent des leaders en matière de stratégie de main-d'œuvre, elles se tournent d'abord vers les CRHA.

## Positionner les CRHA en tant que leaders stratégiques influençant les entreprises et la communauté

Les CRHA apportent plus qu'une expertise technique ; ils apportent la vision stratégique nécessaire pour façonner des organisations résilientes, équitables et très performantes. Cet objectif consiste à rehausser le profil public de la profession en mettant en valeur le leadership, l'impact et l'innovation des CRHA dans tous les secteurs. En tant que conseillers de confiance, les professionnels des RH doivent être perçus comme des contributeurs essentiels non seulement à la performance des organisations, mais aussi à la force de nos communautés. Nous mettrons en évidence le rôle des CRHA dans la résolution de certains des défis les plus pressants d'aujourd'hui.

## Renforcer l'identité professionnelle des CRHA

Une identité professionnelle unifiée et confiante est essentielle pour renforcer l'influence de la profession. Pour ce faire, CRHA Canada investira dans le renforcement de la façon dont les CRHA se perçoivent eux-mêmes et dont ils sont perçus par les autres. Il s'agit notamment de créer une vision commune, d'accroître la fierté à l'égard du titre et de clarifier la valeur unique qu'offrent les CRHA. Nous travaillerons également avec les associations membres pour explorer de nouveaux outils afin d'aider les membres à articuler leur impact et à se connecter avec d'autres membres de la profession. En renforçant l'identité professionnelle, nous favorisons un réseau plus solide de professionnels qui défendent le titre et les valeurs qu'il représente.

## Priorité stratégique 3 : Mener la conversation sur la profession

Alors que la nature du travail continue d'évoluer, le discours sur la profession RH doit lui aussi évoluer. CRHA Canada est le chef de file dans la définition de ce discours - en affirmant la pertinence des RH, en amplifiant les idées de ses membres et en façonnant le discours du public, des entreprises et des politiques au Canada et à l'étranger. Cette priorité stratégique vise à faire en sorte que CRHA Canada ne soit pas seulement présent à la table, mais qu'il contribue à définir la façon dont la gestion des ressources humaines est comprise et valorisée dans un monde en évolution. Grâce aux objectifs suivants, CRHA Canada renforcera la vérité selon laquelle les RH ne se limitent pas à la gestion des personnes ; il s'agit de façonner les systèmes, les technologies, les politiques et les cultures qui définissent la façon dont nous vivons et travaillons ensemble.

### Être la voix nationale de confiance auprès des parties prenantes politiques, médiatiques et d'affaires.

Les professionnels RH ont une vision unique des défis les plus urgents auxquels font face les organisations et les communautés, notamment la pénurie de talents, la santé mentale, l'équité, l'incertitude économique et les bouleversements technologiques. CRHA Canada veillera à ce que la voix de la profession soit entendue dans les conversations publiques : sur les panels, dans les médias, aux tables parlementaires et dans les forums nationaux. En tant qu'autorité de confiance en matière de leadership RH, nous apporterons des perspectives fondées sur des données probantes aux enjeux actuels et offrirons des solutions réelles fondées sur l'expertise vécue des CRHA. Notre objectif est d'accroître la visibilité et l'influence de la profession sur les questions les plus importantes.

### Unifier les points de vue provinciaux dans les efforts de sensibilisation au niveau national

La force du Canada réside dans sa diversité, et il en va de même pour la fédération. Pour diriger efficacement au niveau national, CRHA Canada doit s'appuyer sur les idées et les expériences de ses associations membres, en traduisant les réalités locales en plaidoyer national. Cet objectif se concentre sur le renforcement de la coordination au sein de la fédération afin de livrer un message unifié au gouvernement, aux entreprises et au public. En mettant en commun nos connaissances, en harmonisant nos efforts et en parlant d'une seule voix claire, nous maximiserons notre impact et modèlerons le type de collaboration qui a le pouvoir de façonner les politiques.

## Élever la profession au-delà de nos frontières

CRHA Canada est à la fois une voix nationale et un chef de file mondial. Alors que le paysage RH devient de plus en plus interconnecté, nous continuerons à jouer un rôle de premier plan sur la scène internationale, en partageant les meilleures pratiques, en apprenant des organisations homologues et en contribuant à l'avancement de la profession à l'échelle mondiale. Cela comprend l'approfondissement de notre participation aux organismes internationaux et le renforcement de la reconnaissance mutuelle du titre de CRHA dans le monde entier. En affirmant notre présence à l'échelle mondiale, nous rehaussons le prestige du titre au pays, créons de nouvelles possibilités pour nos professionnels et veillons à ce que l'expertise canadienne en RH façonne l'avenir du travail à l'échelle internationale.

## Plan de mise en œuvre

Pour passer de la stratégie à l'action, il faut de la discipline, de l'harmonisation et un engagement commun à l'égard des résultats. En s'appuyant sur ce plan stratégique, CRHA Canada et ses associations membres travailleront ensemble pour mettre en œuvre les priorités stratégiques grâce à des efforts coordonnés et mesurables dans l'ensemble de la fédération.

La mise en œuvre sera guidée par les principes suivants :

**Collaboration** : Chaque domaine prioritaire sera développé en partenariat étroit avec les associations provinciales et territoriales afin de garantir la pertinence, d'éviter les doubles emplois et d'amplifier l'impact.

**Clarté** : Des objectifs clairs seront définis pour chaque priorité stratégique afin de guider le travail et d'équilibrer l'allocation des ressources.

**Responsabilité** : Les progrès seront suivis par le biais de rapports réguliers au conseil d'administration et d'un dialogue permanent avec les associations membres.

**Adaptabilité** : Reconnaissant que l'environnement externe évolue rapidement, la mise en œuvre restera souple et réactive face aux opportunités et aux risques émergents.

Ce plan n'est pas un document statique ; c'est une stratégie vivante qui évoluera en même temps que la profession. Grâce à un leadership partagé, une communication transparente et une croyance profonde dans la valeur du leadership RH, nous donnerons vie à cette vision et aurons un impact significatif sur nos membres, nos organisations et nos communautés.

## Notre engagement

Ce plan représente à la fois une feuille de route et notre conviction commune que les CRHA sont essentiels pour façonner l'avenir du travail, de l'entreprise et de la communauté au Canada. Il est ancré dans la force de notre fédération, dans le leadership de nos professionnels et dans notre conviction collective de la valeur du leadership RH.

CRHA Canada s'engage à travailler en collaboration avec toutes les juridictions pour donner vie à ce plan avec intégrité et ambition. Nous mesurerons nos progrès, nous nous adapterons au besoin et nous resterons ancrés dans les réalités de ceux que nous servons. Mais surtout, nous dirigerons avec clarté, confiance et détermination en élevant la voix de la profession, en renforçant son impact et en façonnant un avenir où les gens et les organisations s'épanouissent.

Ensemble, nous sommes prêts à définir l'avenir.