



*Maintenant et demain, l'excellence dans tout ce que nous entreprenons*

# LA GESTION DES TALENTS À EDSC





# Vers une organisation axée sur les talents

## ❖ Contexte

❖ Le secteur public est confronté aux points suivants :

- ❖ Un rythme de changement constant
- ❖ Des volumes plus élevés et des problèmes plus complexes
- ❖ L'augmentation des attentes en matière de services
- ❖ La rapidité des changements, qui nécessite de faire les choses différemment et de mieux faire plusieurs choses à la fois, plus rapidement et plus intelligemment qu'auparavant.

## ❖ La gestion des talents s'inscrit parmi les trois priorités de la greffière

- « La fonction publique doit recruter des personnes ayant les compétences et les habiletés dont nous aurons besoin dans le futur, tout en mettant plus d'accent sur la formation et le perfectionnement. »

- Vingt-deuxième rapport annuel présenté en mars 2015

## ❖ Comité consultatif du Premier ministre sur la fonction publique

- Une des préoccupations du Comité qui subsiste est l'importance d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste les talents de la fonction publique. Il s'agit de l'une des plus importantes responsabilités de la haute direction dans toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. Il faut non seulement attirer les bonnes personnes à la fonction publique, à tous les niveaux, mais aussi tirer pleinement parti de celles déjà en poste grâce à des investissements adéquats et ciblés dans la formation et l'accréditation des employés tout au long de leur cycle professionnel.

- Neuvième rapport annuel, mars 2015

A decorative header image showing silhouettes of various people, including a person with a stroller, a person in a wheelchair, and a person with a cane, representing diversity and inclusion.

## Vers une organisation axée sur les talents

- ❖ Le mandat d'EDSC s'inscrit dans les priorités du gouvernement
  - Exemples :
    - Le Budget de 2014 et le Plan d'action économique 2015
  
- ❖ Le Programme de modernisation énoncé dans Objectif 2020 contient des initiatives qui auront une incidence importante sur les façons de faire d'EDSC.
  
- ❖ Il est essentiel de s'assurer que nous avons les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment.

# Pourquoi gérer les talents?

- La gestion des talents relie le rendement, les aptitudes et les aspirations professionnelles des employés aux besoins organisationnels.

## Employé

Rendement, aptitudes  
et aspirations  
professionnelles



## Organisation

Besoins actuels et  
futurs en main-  
d'œuvre

- Ce type de gestion se produit sur :
  - le plan organisationnel : les écarts liés aux capacités des portefeuilles sont évalués et des bassins des talents et des occasions sont créés pour développer les talents afin de répondre aux besoins organisationnels actuels et futurs; et sur
  - le plan individuel : les employés et les gestionnaires discutent des écarts entre les compétences et les besoins des ressources humaines dans le cadre du cycle de gestion du rendement.



# La gestion des talents à EDSC

## Directive du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)

Selon la Directive sur la gestion du rendement du SCT, depuis le 1er avril 2015, tous les ministères doivent offrir un Plan de gestion des talents à tous les employés autres que ceux du groupe de la direction qui ont reçu la cote de rendement globale « **surpassé** » à la fin du cycle de gestion du rendement de 2014-2015.

## Approche d'EDSC

À EDSC, tous les employés (excluant les cadres) ayant obtenu la cote « **surpassé** » ou « **réussi +** » lors du cycle de gestion du rendement précédent doivent se voir offrir un Plan de gestion des talents.



REMARQUE : Un plan de gestion des talents ne garantit pas que toutes les aspirations professionnelles et les intérêts peuvent être comblés et il ne remplace pas le besoin de participer aux mesures de dotation en ce qui a trait aux possibilités de changement de poste et de promotion.

A decorative header featuring a row of light blue silhouettes of diverse people, including individuals with strollers, a person in a wheelchair, and various other figures, set against a light blue background.

## La gestion des talents à EDSC

- Approche uniforme et intégrée pour l'ensemble du Ministère.
- Rôles et attentes définis et processus d'examen structuré.
- Plans de gestion des talents axés sur les besoins et les défis opérationnels (axés sur les compétences requises pour atteindre les objectifs opérationnels) plutôt que sur des personnes en particulier.



# Points à considérer pour gérer le talent

## 1. Gestion de la relève et transfert des connaissances

- Quelques questions à se poser :
  - Quels sont les besoins en leadership de mon unité ou de mon organisation?
  - Quel est l'effectif de réserve (niveau de préparation) de mon bassin d'employés?
  - Quels sont leurs besoins en matière de perfectionnement?
- Au lieu de voies de planification de la relève qui
  - ne mènent nulle part
  - sont étroites
  - sont bloquées
  - sont rouillées

- Songez à des approches **fondées sur le portefeuille** :
  - ✓ Évaluez vos besoins en leadership qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques de votre organisation
  - ✓ Déterminez l'effectif de réserve actuelle pour répondre aux besoins en leadership à l'échelle de l'organisation
  - ✓ Préparez votre effectif de réserve en leadership à divers scénarios futurs pour pallier les imprévus
  - ✓ Passez en revue l'équipe de leadership selon les objectifs stratégiques
  - ✓ Déterminez les départs prochains d'employés en vue d'évaluer vos besoins pour le transfert de connaissances

A decorative header image showing silhouettes of a diverse group of people, including men and women of various ages and abilities, some using a wheelchair or a stroller, standing in a line against a light blue background.

## Points à considérer pour gérer le talent

### 2. Diversité et inclusion

- Participation au marché du travail de groupes sous-représentés

### 3. Communication avec les employés

- Des communications ouvertes et transparents sont essentielles pour mobiliser les employés

### 4. Étapes de la gestion des talents

- Déterminer les besoins organisationnels
- Élaborer les plans de gestion des talents
- Surveiller les progrès au moyen de discussions continues
- Évaluer les résultats
- Planifier la main d'œuvre
  - S'assurer que les leçons apprises pendant la première année sont prise en compte pour:
    - Cibler les besoins de l'organisation et
    - Élaborer des stratégies pour gérer les talents de tous les employés.



# Avantages de la gestion des talents

## Employés

- Reconnaissance du rendement élevé
- Communication accrue avec le gestionnaire en ce qui a trait aux aspirations professionnelles
- Repérage et soutien ciblé aux occasions de perfectionnement professionnel qui contribuent à combler les besoins organisationnels
- *REMARQUE : un plan de gestion des talents (PGT) ne garantit pas une promotion. Les employés sont encouragés à continuer à postuler à des occasions d'emploi dans le cadre du processus de dotation.*



## Gestionnaires

- Repérage des employés à rendement élevé
- Les écarts liés aux aptitudes et aux compétences ainsi que leur incidence sur l'exécution des mandats actuels et futurs sont cernés dans les meilleurs délais
- Productivité accrue
- La bonne personne qui occupe le bon poste possédant les compétences nécessaires pour répondre aux besoins organisationnels
- Employés mobilisés et fournissant un rendement élevé

## Ministère

- Meilleure connaissance de l'effectif de réserve des talents et des domaines d'expertise de la main d'œuvre
- Planification des RH en fonction des besoins en main-d'œuvre
- Meilleure harmonisation entre les activités de perfectionnement de l'employé et les objectifs organisationnels
- Plus grande continuité des activités et meilleur soutien des besoins opérationnels, changement aux priorités, au besoin

Plus une organisation est en mesure de gérer son bassin de talents, plus elle en tirera des avantages

# Rôles et responsabilités

## Gestionnaires

- Comprennent les priorités et besoins organisationnels
- Examinent les aspirations et objectifs professionnels des employés
- En collaboration avec les employés, ils élaborent un plan de perfectionnement visant l'acquisition ou le développement d'un ensemble d'aptitudes et de compétences adaptés aux objectifs de la gestion des talents
- Communiquent les occasions de perfectionnement professionnel aux employés
- Dépistent les talents
- Encouragent un dialogue ouvert et contribuent à la réflexion des employés
- Font le suivi et surveillent les progrès
- Offrent de la rétroaction continue
- Gèrent les talents au niveau de l'organisation



## Haute Direction

- Détermine les priorités organisationnelles afin de répondre aux besoins actuels et futurs au moyen de la planification de la main-d'œuvre
- Parraine et fait connaître l'importance de la gestion des talents
- Reconnaît les gestionnaires qui offrent des occasions de perfectionnement à leurs employés
- Surveille les progrès et apporte des modifications

## Employés

- S'approprient du processus de développement professionnel
- S'autoévalue de façon critique leur rendement et leurs aspirations professionnelles
- Discute régulièrement de perfectionnement professionnel avec leur gestionnaire
- Élabore, en collaboration avec le gestionnaire, un plan de perfectionnement dans le but d'acquérir ou de développer un ensemble d'aptitudes et de compétences qui répondent aux objectifs de la gestion des talents
- Sont prêts à s'investir personnellement dans le perfectionnement professionnel
- Sont ouverts et réceptifs à la rétroaction
- Font le suivi et surveillent les progrès

# Section D vs Section G de l'appl. GRFP

Section D : Plan d'apprentissage et de perfectionnement	Section G : Plan de gestion des talents
<p>1. Il est obligatoire pour tous les employés.</p>	<p>1. Doit être offert dans l'appl. GRFP à tous les employés qui ont obtenu la cote de rendement globale <b>surpassé</b> ou <b>réussi +</b> . Les employés ne sont pas tenus de d'accepter. L'offre d'un PGT.</p>
<p>2. Capte les activités permettant à l'employé de conserver ou d'améliorer les habiletés, les connaissances et les aptitudes requises pour son poste actuel et pour son cheminement de carrière.</p> <p>Peut comprendre des activités d'apprentissage qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. sont obligatoires et propres à l'emploi ;</li> <li>b. sont spécialisées et propres à l'emploi et</li> <li>c. visent le perfectionnement professionnel .</li> </ul>	<p>2. Capte les objectifs spécifiques, les habiletés et les études nécessaires pour gérer les talents des employés en lien avec les besoins organisationnels actuels et futurs.</p> <p>La section D encore utilisée pour les activités qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. sont obligatoires et propres à l'emploi et</li> <li>b. sont spécialisées et propres à l'emploi.</li> </ul>
<p>3. Entente convenue et gérée par le gestionnaire et son employé</p>	<p>3. Entente convenue entre le gestionnaire et son employé et gérée par l'équipe de direction.</p>

Les deux plans peuvent comprendre un certain nombre d'activités d'apprentissage formelles et/ou informelles qui visent à renforcer les capacités.

REMARQUE : Les activités qui visent à corriger un rendement insatisfaisant figurent dans un plan d'action plutôt que dans un plan d'apprentissage et de perfectionnement.



## Quelques observations en ce début d'aventure de la gestion des talents à EDSC

- La présente année est cruciale pour assurer le succès de la gestion des talents à l'aide de Plans de gestion des talents
- Important de faire les suivis concernant les activités contenues dans les plans de gestion des talents pour établir la crédibilité du processus
- Les plans de gestion des talents ne doivent être ni complexes ni coûteux, mais plutôt significatifs pour les employés et en lien avec les exigences opérationnelles
- Les gestionnaires et les comités d'examen doivent s'assurer que tous les employés admissibles ayant obtenu la cote « Réussi + » ou « Surpassé » se sont fait offrir un Plan de gestion des talents à l'aide du système en ligne
- Des outils et des ressources sont constamment mis à jour sur la page iService sur la gestion des talents ([http://iservice.prv/fra/rh/era/gestion\\_talents/examen\\_mi-exercice.shtml](http://iservice.prv/fra/rh/era/gestion_talents/examen_mi-exercice.shtml))
  - comprend des renseignements sur les styles d'apprentissage à l'intention des employés
  - comprend des exemples d'activités formelles et informelles



## **L'aventure de la gestion des talents se poursuit!**

