



GESTION DES TALENTS

De manière générale, la gestion des talents est une approche holistique de gestion des ressources humaines de l'organisation - attirer et embaucher de nouveaux employés; perfectionner, motiver et fidéliser les employés, et être préparé au roulement et au départ grâce à la planification de la relève. Pour ce qui des EX dans la fonction publique, la « gestion des talents » désigne vos plans d'avenir axés sur la carrière et les discussions avec votre gestionnaire.

Note : Si vous travaillez pour un employeur distinct, notez que certains employeurs distincts ont des approches et des outils différents pour appuyer la gestion des talents des cadres supérieurs. Si vous travaillez pour un employeur distinct, veuillez consulter votre équipe de ressources humaines pour mieux comprendre l'approche et le processus qui s'appliquent à vous. Dans ces organisations, seules les deux premières questions qui suivent peuvent être pertinentes.

➤ **Qu'est-ce que la gestion des talents? (dans le contexte du cheminement de carrière d'une personne)**

La gestion des talents consiste à faire en sorte d'affecter les personnes au poste approprié en fonction de leurs compétences et de leurs aspirations professionnelles. L'objectif est de donner aux personnes l'occasion de réaliser pleinement leur potentiel tout en respectant les priorités organisationnelles. C'est un équilibre entre les besoins individuels et organisationnels ; une responsabilité que vous, votre gestionnaire, l'équipe de la haute direction de votre organisation, votre administrateur général et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor partagent.

Les talents des cadres supérieurs dans la fonction publique sont une ressource institutionnelle. En tant que cadre, vous faites partie d'un groupe de personnes qui composent l'équipe de direction supérieure qui représente un peu plus de 2 p. 100 de l'effectif de la fonction publique. Les cadres sont un facteur de succès essentiel à la réalisation du mandat de la fonction publique.

➤ **Quelle est la différence entre la gestion du rendement et la gestion des talents?**

La gestion du rendement concerne la manière dont vous réalisez les objectifs énoncés dans votre entente de rendement. Elle est axée sur le présent.

La gestion des talents est prospective. Quelles sont vos aspirations professionnelles? Quelles sont votre ambition et votre volonté d'assumer des responsabilités et une responsabilisation accrues? Et quelles compétences devez-vous perfectionner pour y arriver?

Votre gestionnaire peut élargir la portée de la discussion sur la gestion des talents, et traiter des besoins organisationnels et des priorités institutionnelles, des besoins organisationnels ou pangouvernementaux ainsi que des idées concernant l'utilisation optimale de vos compétences et la possibilité de vous perfectionner davantage. Généralement, ces éléments de la discussion font partie d'un plan de main-d'œuvre.

➤ **Qu'est-ce que le « placement des talents »?**

Le tableau des talents (Annexe A) utilise les placements des talents pour indiquer où vous en êtes dans votre carrière à ce moment précis. Votre positionnement devrait être déterminé en fonction de votre poste substantif et non pas en fonction d'un poste que vous occupez à titre intérimaire.

Votre positionnement au tableau des talents est dynamique et évoluera avec le temps selon l'évolution dans votre poste actuel et dans votre carrière.

En aucun cas votre positionnement au tableau des talents ne vous empêche-t-il de présenter votre candidature dans le cadre de processus annoncés et de réseauter pour explorer de nouvelles avenues à des fins de croissance professionnelle.

Il y a des raisons pour lesquelles « aucun placement » peut être le meilleur placement de talent au cours d'une année donnée; par exemple, si vous avez été absent du travail pour une période prolongée. Cela traduit le fait que vous et votre gestionnaire n'avez pas eu suffisamment de temps au cours de la dernière année pour déterminer un placement pour vous.

➤ **Comment la gestion des talents fonctionne-t-elle?**

Le processus devrait commencer par une discussion entre vous et votre gestionnaire. La discussion porterait sur vos aspirations professionnelles, votre ambition, votre potentiel et votre état de préparation. Le potentiel est souvent défini comme une combinaison de capacités, d'aspiration et d'engagement. Etant donné cette discussion, votre gestionnaire proposera une option de placement au tableau des talents.

L'option de placement proposée sera généralement discutée par votre équipe de gestion et ultimement par l'équipe de la haute direction que préside l'administrateur général. Ces discussions offrent à votre gestionnaire et à ses collègues l'occasion de souligner vos points forts et vos possibilités d'amélioration. Cette rétroaction contribue au placement définitif des talents, et fournit des éléments importants à votre gestionnaire qu'il pourra partager avec vous. Grâce à ces discussions, certains changements peuvent être apportés à votre positionnement sur le tableau de placement ou à vos domaines de perfectionnement.

Les administrateurs généraux approuvent tous les placements des cadres dans leur organisation.

Une fois votre placement approuvé, vous et votre gestionnaire devriez vous réunir pour confirmer le placement et votre gestionnaire partagera avec vous toute rétroaction reçue au cours de ce processus.

Tout au long du processus, vous et votre gestionnaire examinerez et saisirez les informations au [Système de la gestion des talents des cadres supérieurs \(SGTCS\)](#). Vous pouvez en apprendre davantage sur ce processus [ici](#).

➤ **À quel moment les discussions sur la gestion des talents doivent-elles avoir lieu?**

Le choix du moment varie selon l'organisation. La demande d'amorce des discussions et de mise à jour des informations saisies au Système de la gestion des talents des cadres supérieurs provient généralement du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor en septembre.

Dans certaines grandes organisations (comme Emploi et Développement social Canada), les discussions sur la gestion des talents se déroulent au milieu de l'année, et la réunion d'examen du SM et des SMA a lieu à la fin de l'automne. Compte tenu de la taille de la collectivité des EX dans ces organisations, cela permet une discussion ciblée sur les placements des talents. Dans d'autres organisations (p. ex., Pêches et Océans), les discussions sur la gestion des talents peuvent être tenues en même temps que les discussions de fin d'année sur l'examen de la gestion du rendement.

➤ **Comment dois-je me préparer à la discussion sur la gestion des talents avec mon gestionnaire?**

Prenez le temps de vous préparer à votre discussion sur la gestion des talents. Déterminez où vous vous voyez l'année prochaine et au cours des 3 à 5 années à venir. Déterminez les possibilités de perfectionnement de vos aptitudes et compétences. Vous pouvez utiliser les [Outils de discussion pour la gestion des talents des cadres supérieurs](#) pour vous

aider à vous préparer.

Déterminez les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement susceptibles de vous aider à atteindre vos objectifs de carrière. Ceux-là, combinés aux besoins identifiés en ce qui a trait à votre poste actuel (par le biais de la discussion sur votre entente de rendement), alimenteraient votre plan d'apprentissage.

Rappelez-vous que ces discussions ont lieu chaque année. Parce que vous êtes « bien placé dans le rôle » cette année ne veut pas dire que vous serez « bien placé » votre carrière durant. Cela signifie simplement que, pour l'année à venir, vous êtes pleinement engagé et enthousiaste à l'égard de votre travail qui vous offre des possibilités d'apprentissage et de croissance. L'an prochain, vous et votre gestionnaire pourrez discuter si ce placement est toujours approprié.

➤ **À quoi sert l'information que je fournis?**

L'information recueillie du questionnaire sur la gestion de talent du SGTCs, accessible en ligne, alimente les discussions sur les talents des cadres supérieurs dans votre organisation et dans l'ensemble du gouvernement. Le comité de la haute direction des organisations devrait examiner attentivement les éléments suivants dans le cadre des discussions sur la gestion des talents :

- Les besoins de l'organisation : identification des pénuries et des lacunes en matière de compétences ministérielles; examen des postes essentiels susceptibles de devenir vacants et d'autres postes vacants; identification de la relève;
- Le bassin de talents : identification des talents des cadres supérieurs, des talents émergents et de l'état de préparation; confirmation du placement de chaque cadre au tableau des talents, et
- Jumelage du bassin de talents aux besoins de l'organisation : principales occasions de perfectionnement pour les cadres dans le contexte des besoins institutionnels actuels et futurs.

➤ **L'information que je fournis est-elle utilisée seulement par mon organisation actuelle?**

Non.

Le [Comité des hauts fonctionnaires \(CHF\)](#) utilise l'information recueillie dans le cadre de ce processus pour appuyer les décisions relatives à la planification de la relève et aux programmes de perfectionnement du leadership des cadres supérieurs au cours de leur réunion du printemps.

Dans le cas des EX-4 et EX-5, l'information est utilisée pour alimenter et appuyer les [Examens groupés menés par les administrateurs généraux](#) qui se déroulent chaque

année en mars et avril. Les organisations sont réparties en six groupes - scientifique, organismes centraux, sécurité, et trois groupes fusionnés. Les administrateurs généraux et les représentants des organismes centraux se rencontrent pour examiner le bassin de talents dans son ensemble, discuter des personnes qui sont prêtes à bouger (soit mutation latérale, soit promotion) et de celles dont le profil convient à celui des postes vacants ou à d'autres postes dans d'autres organisations. Les EX-4 et EX-05 candidats au Programme de perfectionnement du leadership des cadres (PPLC) sont également proposés.

En ce qui a trait aux EX-3, les administrateurs généraux se rencontrent aux examens groupés de l'automne à des fins similaires, soit pour examiner le bassin de talents dans son ensemble en accordant une attention particulière à celles et ceux qui sont prêts à bouger (mutation latérale ou promotion) en prévision des besoins au niveau de sous-ministre adjoint (EX-4 ou EX-5).

Pour ce qui est des EX-1 et EX-2, les discussions sur les talents ont généralement lieu au niveau de l'organisation; encore là, l'orientation des discussions tend à porter sur celles et ceux qui sont prêts à bouger (mutation latérale, promotion ou rôle plus approprié). Dans certaines communautés fonctionnelles (comme les finances et les TI), l'examen peut également se faire dans l'ensemble des organisations.

➤ **Comment utilise-t-on l'information relative à la gestion des talents?**

Dans votre organisation et, dans certains cas, dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, les placements aux tableaux de talents peuvent être utilisés comme suit :

- ✓ votre placement et votre profil à jour peuvent être partagés avec des gestionnaires qui cherchent à doter un poste
- ✓ les communautés fonctionnelles utilisent l'information pour planifier, recruter et perfectionner des talents
- ✓ vos renseignements personnels sont utilisés pour déterminer les lacunes en matière de talent et de diversité, les besoins et les possibilités d'apprentissage et de perfectionnement, les risques associés aux postes vacants ainsi que les stratégies pour traiter ces éléments
- ✓ identifier les participants aux programmes de perfectionnement du leadership (comme les programmes de perfectionnement du leadership des cadres)
- ✓ pour éclairer les décisions de sélection et d'affectation
- ✓ pour éclairer l'élaboration des politiques et des programmes.

Votre information est précieuse à la fois pour vous et pour la collectivité en fournissant un aperçu de la nature et de la dynamique de l'équipe de direction.

➤ **Comment saurais-je que mon placement a été approuvé? Je ne vois pas les commentaires de mon gestionnaire et mon placement dans le Système de la gestion des talents des cadres supérieurs (SGTCS)**

Vous devriez discuter avec votre gestionnaire des résultats du comité de la haute direction et du placement qui a été approuvé pour vous. Lorsque votre gestionnaire a complété votre questionnaire ETMS, il atteste que vous avez discuté de la gestion des talents. (La façon dont le système actuel est structuré ne vous permet pas de voir les commentaires saisis par votre gestionnaire).

Vous avez le droit d'avoir accès à tout renseignement qui vous concerne; le cas échéant, vous pouvez demander une copie des renseignements qui vous concernent et qui sont contenus au SGTCS soit auprès de votre gestionnaire, soit par une demande d'Accès à l'information et protection des renseignements personnels (AIPRP).

➤ **Qu'en est-il si je ne suis pas d'accord avec le placement?**

Votre gestionnaire recommande un placement au tableau des talents aux fins de discussions au comité de la haute direction et de l'approbation définitive par votre administrateur général. Votre gestionnaire peut vous expliquer ce qui justifie le placement.

Quel que soit votre placement, vous êtes libre d'explorer et de chercher des occasions ailleurs si vous croyez que vous êtes prêt pour un changement de poste.

➤ **Je suis responsable de ma carrière et je prends mes propres décisions quant au poste que je veux occuper. Pourquoi devrais-je participer à ce processus?**

La participation au processus vous offre le meilleur des deux mondes. Vous pouvez continuer de votre côté à établir des contacts et à chercher des occasions pour votre prochaine étape. On pourrait en même temps vous proposer certaines possibilités.

La gestion des talents est une responsabilité que vous partagez avec votre gestionnaire et votre organisation. Un autre gestionnaire pourrait vous solliciter -- en fonction de votre placement, de vos compétences et de vos contributions à l'organisation à ce jour -- pour un rôle que vous n'aviez peut-être pas anticipé ou envisagé.

Les discussions sur la gestion des talents vous offrent également l'occasion de discuter des domaines nécessitant un perfectionnement supplémentaire, ce qui peut éclairer la formation et le perfectionnement que vous souhaiteriez inclure dans votre plan d'apprentissage.

Elles offrent également l'occasion d'exprimer un intérêt à assumer des responsabilités supplémentaires.

Au fur et à mesure que vous gravissez les échelons du groupe de la direction, vous pourriez être invité à assumer un rôle pour lequel la fonction publique a besoin de vous plutôt qu'en raison du fait que vous vous préparez à votre prochaine étape. Si vous êtes un EX-4 ou un EX-5, vous êtes assujetti au consentement à la mutation, ce qui signifie que l'organisation (le gouvernement du Canada au sens large) peut vous muter dans un poste pour lequel on a besoin de vous.

Sources :

Gestion des talents des cadres supérieurs

<http://intranet.canada.ca/hr-rh/ptm-grt/ex-cs/index-fra.asp>

Cadre de gestion des talents des cadres supérieurs

<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-rendement-talents/cadre-gestion-talents-cadres-superieurs.html>

Profil des compétences clés en leadership

<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership.html>

Processus de gestion des talents des cadres supérieurs

<http://intranet.canada.ca/hr-rh/ptm-grt/ex-cs/extmp-pgtcs-fra.asp>

Outil de discussion pour la gestion des talents des cadres supérieurs

<http://intranet.canada.ca/hr-rh/ptm-grt/ex-cs/extmdt-odgtcs-fra.asp>

Système de la gestion des talents des cadres supérieurs (SGTCS)

<https://talent.tbs-sct.gc.ca/etms-sgtcs/Connexion-fra.aspx>

Annexe A : Tableau des talents des cadres supérieurs

Le placement d'un cadre au tableau des talents identifie son **potentiel** et son **état de préparation** à l'égard de nouveaux défis en examinant les caractéristiques clés d'**aptitude**, d'**aspiration** et d'**engagement** ainsi que sa **volonté** à relever ces défis.

- Le tableau des talents n'est pas un outil de gestion du rendement.
- Les cadres supérieurs, y compris ceux qui sont intérimaires dans des postes de niveau supérieur ou en affectation, devraient être placés au tableau des talents en fonction de leur **poste substantif**.

PLACEMENTS DES TALENTS	DÉFINITIONS
Prêt à être promu	Le cadre supérieur démontre de manière constante et efficace les comportements attendus liés aux compétences clés en leadership ainsi que le potentiel et le désir d'accéder à un rôle de niveau supérieur. Une promotion pourrait être la meilleure approche pour maximiser la contribution du cadre supérieur à l'organisation, à la fonction publique ou aux deux.
Prêt pour une mutation latérale	Le cadre supérieur démontre les comportements attendus liés aux compétences clés en leadership et a maximisé son perfectionnement professionnel dans le poste actuel. Des opportunités au même niveau permettraient au cadre supérieur d'acquérir une plus vaste expérience, de parfaire ses aptitudes, de satisfaire à ses aspirations actuelles et de maintenir son engagement.
Bien placé dans son rôle	Le cadre supérieur démontre les comportements attendus liés aux compétences clés en leadership et contribue à la réussite de l'organisation ou de la fonction publique ou des deux. Le poste actuel continue de lui offrir les défis appropriés pour s'épanouir.
Se perfectionne dans le rôle	Le poste actuel offre les défis et les occasions nécessaires pour que le cadre supérieur puisse perfectionner les compétences clés en leadership et démontrer ses forces et son potentiel.
Mutation dans un poste offrant un rôle plus approprié	Le poste actuel ne correspond pas aux aptitudes, compétences, habiletés ou préférences du cadre supérieur. Un poste différent pourrait offrir au cadre supérieur les occasions de démontrer ses forces et son potentiel.
Transition à la retraite	Le cadre supérieur a communiqué son intention de prendre sa retraite. Un rôle de gestion, de conseil ou de coaching pourrait être la meilleure approche pour maximiser le transfert des connaissances et la contribution du cadre supérieur à l'organisation, à la fonction publique ou aux deux.
Aucun placement	Devrait être utilisé dans des circonstances exceptionnelles seulement lorsque le cadre supérieur ne peut pas être raisonnablement placé dans une autre catégorie.