



Treasury Board of Canada
Secrétariat

Secrétariat du Conseil du Trésor
du Canada

Canada

Gestion des talents et de la carrière dans la collectivité financière



Shannon Nauss
Politiques financières et développement de la collectivité
Bureau du contrôleur général

Janvier 2018

BCG - Équipe du développement de la collectivité GF - **Qui sommes-nous?**



Nous sommes une petite équipe composé principalement d'agents financiers qui se concentre dans deux domaines:



Recrutement, dotation et projets spéciaux

- IARD / étudiants
- Dotation collective
- Portail de développement de carrière
- Initiatives spéciales



Gestion de la carrière et Apprentissage & développement

- Programmes de développement de prochaine génération
- Examens de regroupement
- Sessions d'intégration
- Programme mixte de perfectionnement professionnel

Objectif

- Bâtir une fonction de GF compétente et hautement performante.
- Fournir aux FI et EX GF l'information, les outils et les activités d'apprentissage et de développement nécessaires pour réussir.

Communauté GF- Qui êtes-vous?



5,400 FIs et



500 EXs.....

Éducation



- > de **90 %** détiennent un diplôme universitaire
- **52 %** sont titulaires d'un titre CPA (**50 %** des FI et **75 %** des EX)

Genre



- **59 %** de femmes, **41 %** d'hommes

Cadres



- **184** DPF et ADPF
- **316** autres cadres

Âge



- **10 %** sont âgés de moins de 30 ans
- **34 %** se situent entre 30 et 39 ans
- **31 %** se situent entre 40 et 49 ans
- **25 %** sont âgés de 50 ans et plus

Région



- **70 %** travaillent dans la région de la capitale nationale.
- **30 %** travaillent en région

Croissance

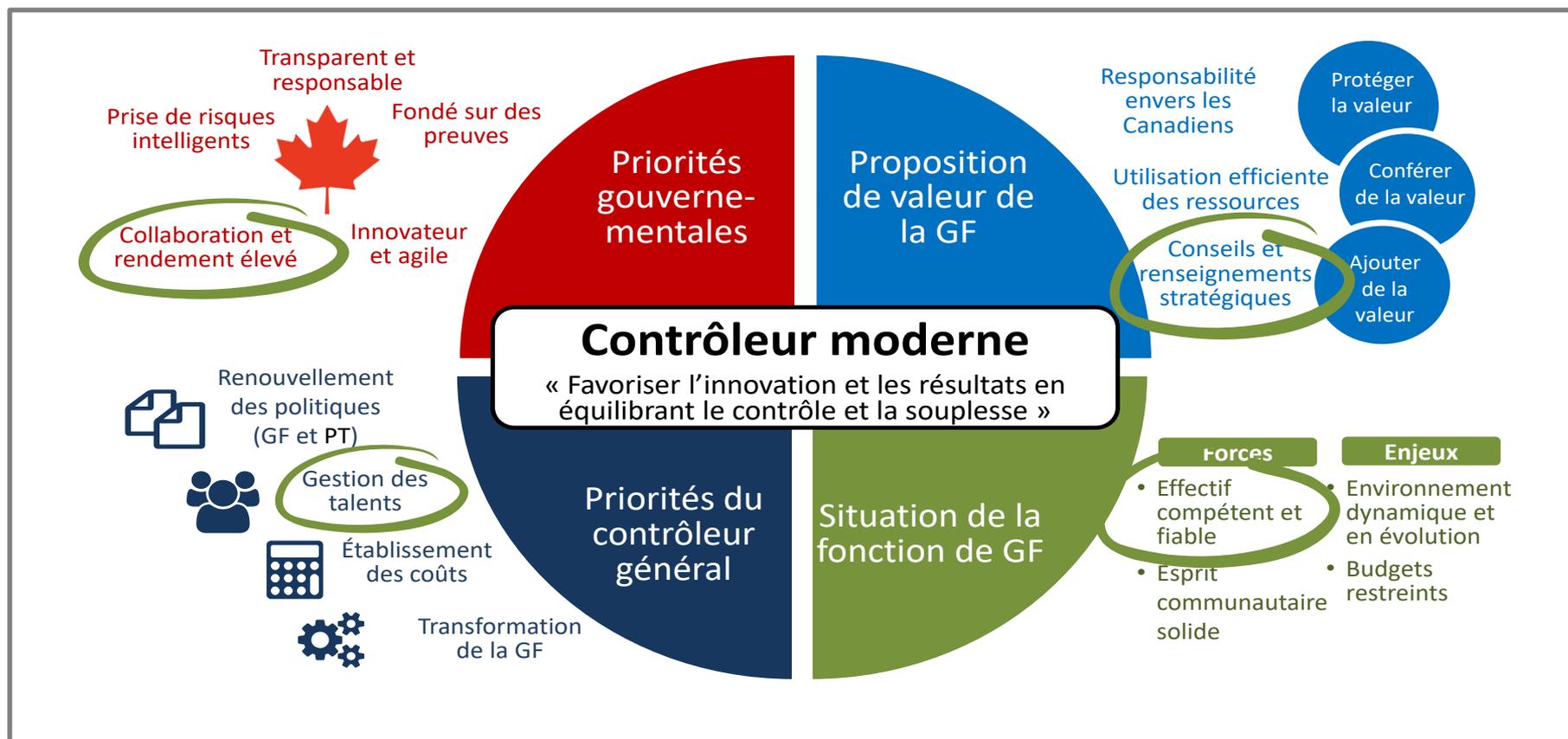


- La population des FI a augmenté de **1,1 %** depuis 2012.

La collectivité de la gestion financière est bien établie et dispose d'un bon réseau.

Pourquoi la gestion des talents est-elle si importante?

- La gestion des talents est un élément primordial pour l'établissement d'un effectif dynamique et compétent, essentiel à la concrétisation des priorités du gouvernement.



Notre stratégie pour amener la gestion des talents au niveau suivant

Vision

Attirer, perfectionner et maintenir en poste des agents financiers, des gestionnaires et des cadres supérieurs hautement performants qui ont les compétences stratégiques de leadership, qui sont dotés d'une longue expérience et qui ont les compétences financières de base pour diriger leur organisation vers l'avenir.

Attirer → Perfectionner → Maintenir

Programmes officiels

- PFETE - volet Finances – CPA et non-CPA (*étudiants*) **Nouveau**
- Nouveau programme de recrutement universitaire (RPÁF) (FI-01) **Nouveau**
- Programme avancé de perfectionnement des agents financiers (FI-02 et 03) **Nouveau**
- Programme de perfectionnement du leadership de la fonction de contrôleur (FI-04 et EX-01) **Nouveau**
- Nouvelle génération ADPF (EX-01 et 02) **Nouveau**
- Nouvelle génération DPF (EX-03) **Nouveau**
- Programme avancé en comptabilité et en finance destiné aux cadres supérieurs (EX-01 et EX-05) **Nouveau**

Initiatives stratégiques

- Événement de la fonction de contrôleur d'été (étudiants) **Nouveau**
- Recrutement en cabinet CPA (FI-02) **Nouveau**
- Séances d'orientation officielles (FI et EX)
- Processus de dotation collectifs (EX)
- Stratégie de recrutement autochtone en GF **Nouveau**

Gestion communautaire

Gouvernance

- Conseil de gestion des talents des DPF **Nouveau**
- Comité de gestion des talents régional **Nouveau**
- Réunions trimestrielles sur la gestion des talents des ADPF
- Surveillance de la collectivité (p. ex. CRG, aperçu de l'APC, inventaire de la collectivité)

Examens par les regroupements (EX-01 à EX-03)

- Mappage des talents
- Promotions des employés à haut rendement **Nouveau**
- Mutations facilitées **Nouveau**

Activités de sensibilisation

- Conférences des DPF et des ADPF
- Téléconférences mensuelles des ADPF
- Réunions de gestion ministérielles des DPF
- Rencontres de mise-à-jour

Facteurs de base

Intégration stratégique

- Forum international sur la GF
- Groupe de travail sur les contrôleurs provinciaux
- Comité des prestataires de services d'éducation de la GF (CPA, IGF, EFPC, ACAF) **Nouveau**

Outils habilitants

- Objectifs des EGR du DPF **Nouveau**
- Trousse d'outils du mentorat **Nouveau**
- Planification de la relève **Nouveau**
- Coordination de la dotation **Nouveau**
- Directive du DPF **Nouveau**

Gestion de carrière

- Norme de compétence des FI
- Programme de base des FI – cours en ligne
- Cheminement de carrière de FI à DPF
- Portail des cheminements de carrière **Nouveau**

Résultats escomptés: Une force de travail en gestion financière gouvernementale souple et durable

Gestion des talents - Domaines d'intérêt

A

Ajout de talents:
Recrutement et de
la dotation en
personnel



Seulement 10 % des employés faisant partie de la collectivité de la GF sont âgés de moins de 30 ans. De nombreux employés de la collectivité seront admissibles à la retraite au cours des prochaines années.



Promouvoir le gouvernement du Canada en tant **qu'employeur de choix** et faire concurrence au secteur privé pour l'obtention de talents.

B

Programmes de
développement



Accessibilité insuffisante à des programmes pour développer le personnel et préparer les FI pour les prochaines étapes de leur carrière.



Offrir des programmes de développement de la gestion financière à tous les niveaux qui préparent les participants à réussir au prochain niveau dans leur cheminement de carrière.

C

Gestion des
talents et des
carrières



L'environnement opérationnel de plus en plus complexe exige que les employés des groupes FI et EX passent d'un rôle de conseiller financier à un rôle de partenaire d'affaire stratégique.



Améliorer l'information, les outils et les processus pour aider les titulaires de poste FI et EX à perfectionner leurs compétences.

Ancien processus....

Candidats intéressés



Exigences strictes pour les candidats bilingues.



Nous perdons des candidats en raison des exigences linguistiques!

Moins de candidats



2 ½ mois s'écoulent avant que les candidats soient informés de leur statut dans le processus de demande.



Nous perdons plus de candidats!

... et même moins de candidats ...



3 mois s'écoulent avant que les postulants sachent s'ils sont admis comme candidats.



Nous perdons plus de candidats!

... les meilleurs talents ne sont plus disponibles!!



Nouveau processus....



Recrutement d'un bout à l'autre du pays et modification de l'image de marque de la fonction publique (FP).



Processus d'entrevue raccourci.



L'utilisation accrue des PFETE et des processus d'intégration des étudiants.



Faire des offres conditionnelles.

obtenir les meilleurs talents plus tôt!!



Programmes de développement – A tous les niveaux

Recrutement et perfectionnement des agents financiers (RPAF)



FI-01

- Lancé en 1978
- 40 à 60 participants
 - 30 mois
 - 2-3 rotations
 - Possibilités de promotions

Programme avancé pour le perfectionnement des agents financiers (PAPAF)



**FI-02
FI-03**

- Lancé en septembre 2017
- 20 participants
 - 2 ans
 - 3 rotations
 - Possibilités de promotions
 - Partenariat avec CPA/IGF/EFPC

Programme de perfectionnement en leadership pour la fonction de contrôle (PFLFC)



**FI-04
EX-01**

- Lancé en décembre 2015
- 24 participants
 - 6 mois
 - Partenariat avec l'Université d'Ottawa

Prochaine génération ADPF



EX-02

- Sera lancé en janvier 2018
- 15 participants
 - 18 mois
 - Possibilités de promotions

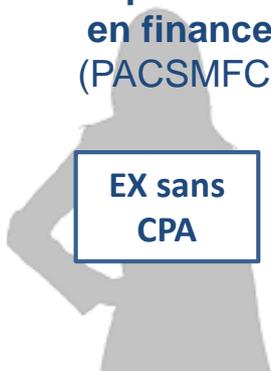
Prochaine génération DPF



EX-03

- Lancé en novembre 2016
- 11 participants
 - 2 ans
 - Partenariat avec CPA Canada et la CIPFA (R.-U.)

DPF ProGen (EX-03) Programme avancé en comptabilité et en finance (PACSMFC)



EX sans CPA

- Lancé en janvier 2017
- 40 participants
 - 1 an
 - Partenariat avec CPA Canada

Des programmes avancés de perfectionnement des agents financiers sont offerts à tous les niveaux.

La gestion des talents: Processus d'examen de la gestion du regroupement

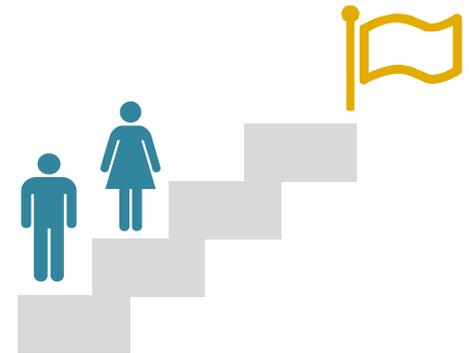
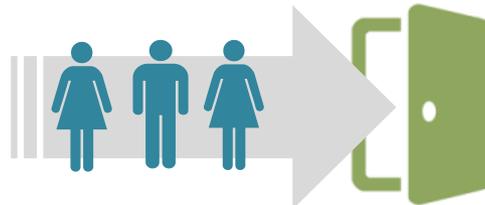
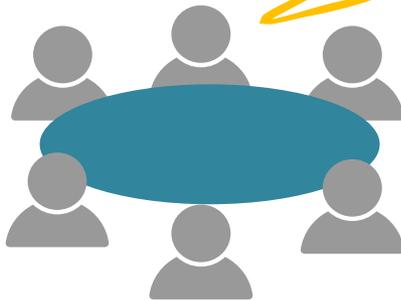


Renforcement de la gestion des talents

- ❑ Facilitation des affectations et du processus de promotion.
- ❑ Placement des meilleurs talents à l'extérieur de leurs ministères d'attache pour élargir l'étendue de leur expérience.



Plus de 500
candidats
examinés



1

Réunions d'examen du regroupement

Les DPF ont plusieurs réunions pour examiner les candidats de niveaux EX moins 1 à EX-03 qui sont *prêts à occuper un autre poste ou à être promus.*

2

Facilitation des affectations

Faciliter la mobilité pour accroître l'étendue et la profondeur des compétences fonctionnelles et se préparer pour des occasions de promotion futures.

3

Processus de promotion

Fournir un mécanisme pour identifier et promouvoir rapidement les candidats ayant un potentiel élevé.

La gestion de la carrière : Portail de perfectionnement de carrière en GF

- ❑ Le **portail de perfectionnement de carrière GF** est conçu pour soutenir la planification et le développement professionnel individuel, en offrant :
 1. De l'information dans une plateforme facile à trouver et conviviale (GCPEDIA);
 2. Les exigences et les attentes pour avoir du succès au niveau actuel et au suivant;
 3. Capacité d'autoévaluer ses compétences comportementales et fonctionnelles et de faire des liens avec les programmes d'apprentissage et de développement ciblés pour pallier aux lacunes.

Composantes essentielles du Portail de perfectionnement de carrière

Cheminement de carrière de FI à DPF



Résumé des compétences comportementales et fonctionnelles, de l'expérience et des attentes.

Profils de la collectivité



Cheminement professionnel des membres de la collectivité à travers du matériel infographique et des vidéos pour transmettre des conseils pratiques.

Autoévaluation

Autoévaluer les compétences, l'expérience et les qualifications, faire ressortir les lacunes et déterminer les activités d'apprentissage.

Portail de perfectionnement de carrière – Lien

www.gcpedia.gc.ca

GCpédia
L'information au bout des doigts

Navigation

- Accueil
- Collectivités
- Projets
- Lexiconapédia
- Parcourez des catégories
- Modifications récentes
- Une page au hasard
- Nuage de mots clés

EN VEDETTE

Janvier 2018 est le mois du mentorat!

Participez aux activités du mois du mentorat en janvier 2018 en faisant part de vos expériences positifs sur des sites de médias sociaux. Trouvez votre mentor ou mentoré avec la plateforme de possibilités sur [GCconnex](#) ou sur [GCcollab](#) qui relie tous les niveaux de fonctionnaires, des universitaires, des retraités et des étudiants. Pour obtenir plus de renseignements sur le mois du mentorat, veuillez visiter notre page GCPedia.

Vedettes précédents | Réserver un espace dans la rubrique «En vedette»

OutilsGC
Vos connaissances au travail

Les séances d'information sur les Outils GC

Communauté de la gestion financière/Portail de perfectionnement professionnel

La collectivité de la gestion financière Portail de perfectionnement de carrière



Bienvenue au Portail de perfectionnement de carrière !
Le Portail constitue un guichet unique qui vous aide à planifier votre cheminement de carrière et vous permet ainsi d'exploiter votre potentiel et d'atteindre vos aspirations professionnelles.

 Cliquez ici pour entendre une introduction au Portail de perfectionnement de carrière et l'importance de gérer votre carrière.



Cheminement
de carrière
de FI à DPF



Outils de
perfectionnement



Activités
d'apprentissage



Programmes de
perfectionnement

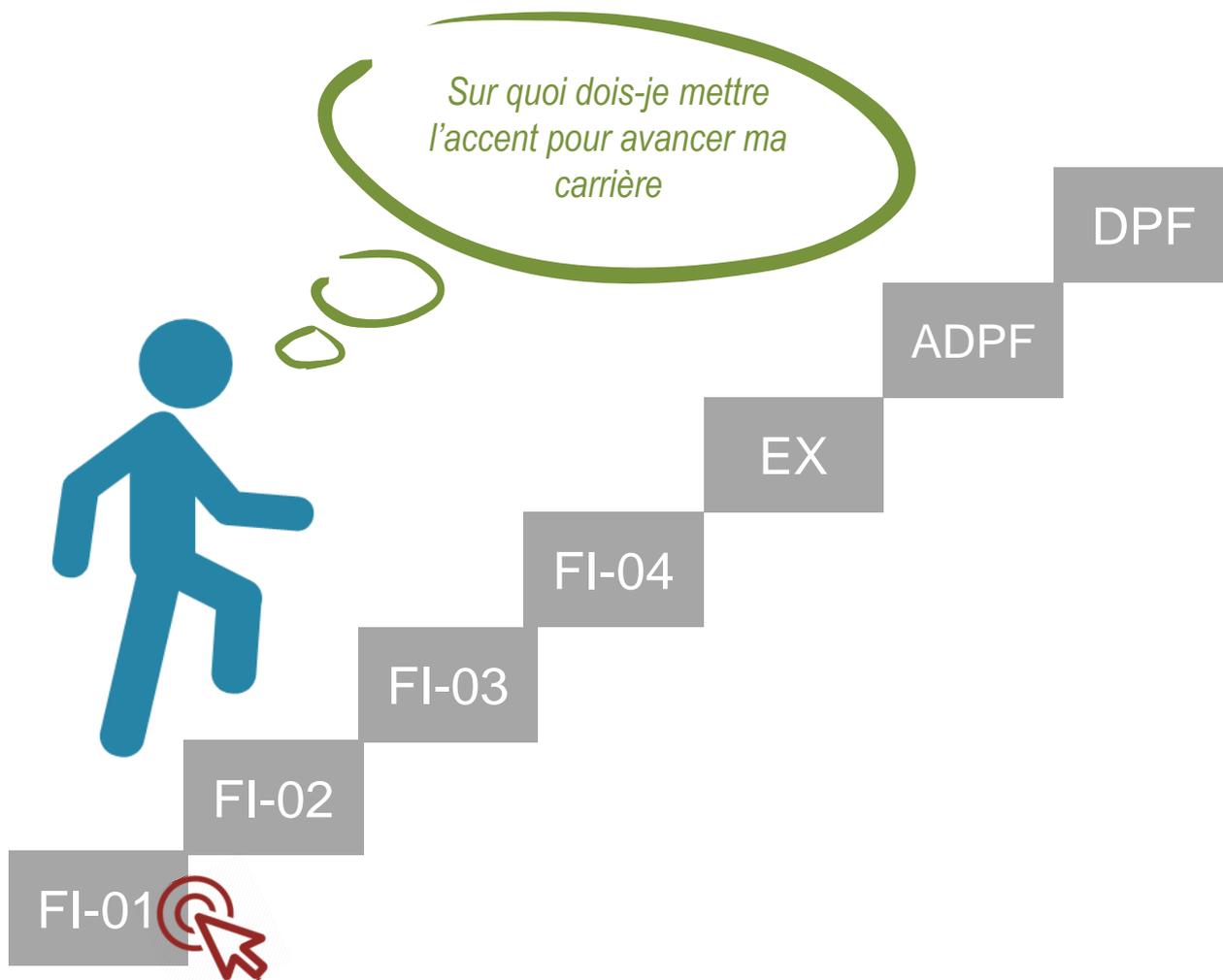


Profils des
leaders de
la communauté

Portail de perfectionnement de carrière – Cheminement de carrière de FI à DPF

Cheminement de carrière de FI à DPF

-  Cheminement de carrière de FI à DPF
-  Outils de perfectionnement
-  Activités d'apprentissage
-  Programmes de perfectionnement
-  Profils des leaders de la communauté



Perfectionnement de base - Niveau FI-01

À propos du niveau FI-01

En tant que professionnel de la gestion financière, vous devrez participer et contribuer à la réalisation des objectifs et des buts de votre équipe. Vous devez également être en mesure de gérer votre carrière et votre travail de manière appropriée.

Qualifications

- **Études** : deux années d'un programme d'études postsecondaires avec une spécialisation dans l'un des domaines suivants : comptabilité, économie, commerce, administration des affaires, finances
- **Accréditation professionnelle** : qualification non exigée à ce niveau, mais considérée comme une qualification constituant un atout
- **Bilinguisme** : qualification constituant un atout à ce niveau, mais non exigée pour tous les postes

Perfectionnement professionnel

Durée recommandée à ce niveau : deux ans

Objectif de perfectionnement

- Acquérir des connaissances fondamentales
- Approfondir sa connaissance du fonctionnement du gouvernement
- Développer des compétences et des habiletés techniques
- Développer des compétences techniques dans son secteur fonctionnel
- Faire en sorte que vos comportements démontrent votre compétence quant à la gestion de votre carrière et de votre travail

Activités de gestion des talents

- Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (RPAF)

Curriculum de base du groupe FI

Le Bureau du vérificateur général (BVG) en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) a mis au point un

curriculum de nouveaux agents financiers et le

- F111 – C
- F112 – C
- F113 – S
- F304 – A

De plus ampl communauté l'EFPC.

En cliquant s La page décr

Acquérir de l'expérience

Expérience fonctionnelle

a) Planification financière	Essentielle, l'une de a. à i.
b) Rapports externes	
c) Gestion des ressources internes	
d) Services de consultation	
e) Opérations comptables	
f) Systèmes financiers	
g) Politique financière	
h) Établissement des coûts	
i) Mesures de contrôle interne	

Portée de l'expérience

a) Exécution de programmes et prestation de services ministériels	S.O.
	S.O.

Comprenez les principaux facteurs qui vous permettent de réussir à votre niveau actuel et soyez prêts à relever les défis du prochain niveau.

- Ce qui est attendu de vous;
- Études, accréditation professionnelle, bilinguisme;
- Formation requise; et
- Nombre d'années et expériences nécessaires.

Perfectionnement de base - Niveau FI-01

Compétences comportementales

Communication

Définition de la compétence

- Écouter les autres et communiquer de façon claire oralement ou par écrit.

Indicateurs clés pour FI-01

- Ecoute et pose des questions avec efficacité
- Partage volontiers les renseignements
- Répond de manière constructive aux diverses opinions
- Rédige de façon Claire et concise en utilisant une grammaire et un vocabulaire appropriés, et le message est facile à comprendre.
- Maintient des communications pertinentes
- Communique honnêtement et respectueusement
- Le cheminement des communications est logique et propose une séquence d'idées raisonnable.

Gestion du risque

Négociation/Persuasion

Valeurs et éthique

Réflexion stratégique –Analyse



[Replier]

Réflexion stratégique – Idées

[Développer]

Engagement

[Développer]

Excellence en gestion – Action

[Développer]

Excellence en gestion – Effectifs

[Développer]

Excellence en gestion – Finance

[Développer]

- Accès facile aux compétences comportementales pour les FI.
- Comprendre les comportements à acquérir pour être considéré compétent à chaque niveau

Outils de perfectionnement

-  Cheminement de carrière de FI à DPF
-  Outils de perfectionnement
-  Activités d'apprentissage
-  Programmes de perfectionnement
-  Profils des leaders de la communauté



Outil d'Autoévaluation

Quels outils sont disponibles pour m'aider à développer ma carrière?



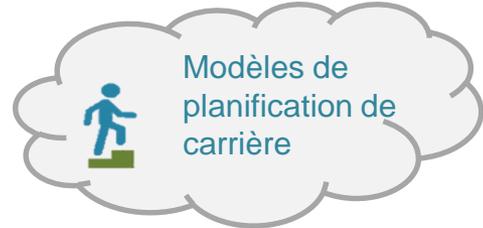
Trousse d'outils des Programmes de développement



Trousse d'outils du mentorat



Planification de la relève



Modèles de planification de carrière



Outils de perfectionnement – Autoévaluation

Candidat Auto-évaluation

A

Profil actuel

Niveau actuel

Niveau désiré

Années au niveau du poste

Etudes

Accréditation professionnelle

Connaissance des deux langues officielles

lecture

écriture

oral

Démarrer

Résultats

- Inscrire les renseignements sur votre statut actuel.
- Le niveau désiré est le niveau suivant par rapport à votre niveau actuel.

Outils de perfectionnement – Autoévaluation

B

L'expérience fonctionnelle

Une **expérience suffisante** correspond à un cycle budgétaire complet ou à un cycle de gestion complet.

- Planification financière
- Rapports externes
- Gestion des ressources internes
- Services de consultation
- Opérations comptables
- Systèmes financiers
- Politique financière
- Établissement des coûts
- Mesures de contrôle interne

Indiquez le type **d'expérience fonctionnelle** que vous avez acquise dans votre carrière jusqu'à maintenant.

C

La portée de l'expérience

- Exécution de programmes et prestation de services ministériels
- Diversité organisationnelle
- Organisme central
- Région
- Complexité de la gestion financière
- Gestion
- Vérification interne/ externe

Indiquez **l'étendue de l'expérience** que vous avez acquise dans votre carrière jusqu'à maintenant.

Outils de perfectionnement – Autoévaluation

D

Compétences de comportement

INSTRUCTIONS

1. Évaluez le niveau de compétence pour chacune des 10 COMPÉTENCES DE COMPORTEMENT en cliquant sur 1 des 4 niveaux de compétence: **Insuffisant**, **Basique**, **Proéminent** ou **Avancé**

1. Communication orale et écrite

Présente des idées de façon claire et convaincante.

Écoute les autres et fournit une réponse équilibrée

Maintient une communication ouverte et continue.

Communique d'une manière qui génère de l'enthousiasme.

- Insuffisant
- Basic
- Proficient
- Advanced

Confirm

Décrit clairement les problèmes financiers pour les publics non financiers.

Construit un consensus et aborde des points de vue diversifiés

Fournit des messages cohérents et clairs dans les présentations.

Défense et / ou assure le soutien d'idées ou d'initiatives.

- Insuffisant
- Basic
- Proficient
- Advanced

Confirm

2. Gestion des risques

Applique une expérience pour évaluer les risques et les impacts.

Analyser les résultats alternatifs des options pour minimiser les risques.

- Insuffisant
- Basic
- Proficient
- Advanced

Confirm

- Évaluez vos compétences comportementales.
- Pour pouvoir réussir au niveau suivant, il faut être compétent à son niveau actuel.

Autoévaluation – Analyse des lacunes et recommandations

C La portée de l'expérience

Réponse

Analyse

Recommandation

Activités d'apprentissage et de développement

Exécution de programmes et prestation de services ministériels
 Diversité organisationnelle
 Organisme central
 Région
 Complexité de la gestion financière
 Gestion
 Vérification interne/ externe

Aucune expérience
 Expérience requise
 Aucune expérience
 Aucune expérience
 Aucune expérience
 Aucune expérience
 Aucune expérience

Ne répond pas aux exigences

À ce niveau, il est souhaitable d'avoir une vaste expérience dans un ou plusieurs des domaines suivants :

1. Prestation de programmes et de services ministériels
2. Diversité ministérielle
3. Régions
4. Complexité de la gestion financière
5. Gestion

VConsultez le Portail de perfectionnement professionnel pour connaître les programmes de perfectionnement et les processus de dotation à venir pour diversifier votre expérience:

1. Programmes de perfectionnement - http://www.gcpepida.gc.ca/wiki/Financial_management_community/Career_Development_Portal/Development_Programs
2. Recrutement et dotation - http://www.gcpepida.gc.ca/wiki/Financial_management_community/Recruitment_Programs

D Compétences de comportement

Niveau actuel

Niveau désiré

Recommandation

Activités d'apprentissage et de développement

Communication orale et écrite
 Gestion des risques
 Techniques de négociation/fonction d'intégration
 Valeurs et éthique
 Réflexion stratégique – analyse
 Réflexion stratégique
 Engagement
 Excellence

Compétent
 De base
 Compétent
 De base
 Avancé

Compétent
 Insuffisant
 Insuffisant
 Insuffisant
 De base

Répond aux exigences en matière de compétences
 Ne répond pas aux exigences en matière de compétences
 Ne répond pas aux exigences en matière de compétences
 Ne répond pas aux exigences en matière de compétences
 La poursuite du perfectionnement des compétences est

Aucun perfectionnement supplémentaire n'est recommandé aux niveaux FI 02 et FI 03.

Consultez le Portail de perfectionnement professionnel pour connaître les activités d'apprentissage recommandées pour améliorer les compétences comportementales : http://www.gcpepida.gc.ca/wiki/Financial_management_community/Career_Development_Portal/Development_Programs

Les résultats de votre évaluation peuvent notamment permettre d'orienter les discussions sur la gestion du rendement, les plans d'apprentissage et la planification de carrière

aux FI 02

Portail de perfectionnement de carrière – Programmes de perfectionnement

Programmes de perfectionnement



Cheminement de carrière de FI à DPF



Outils de perfectionnement



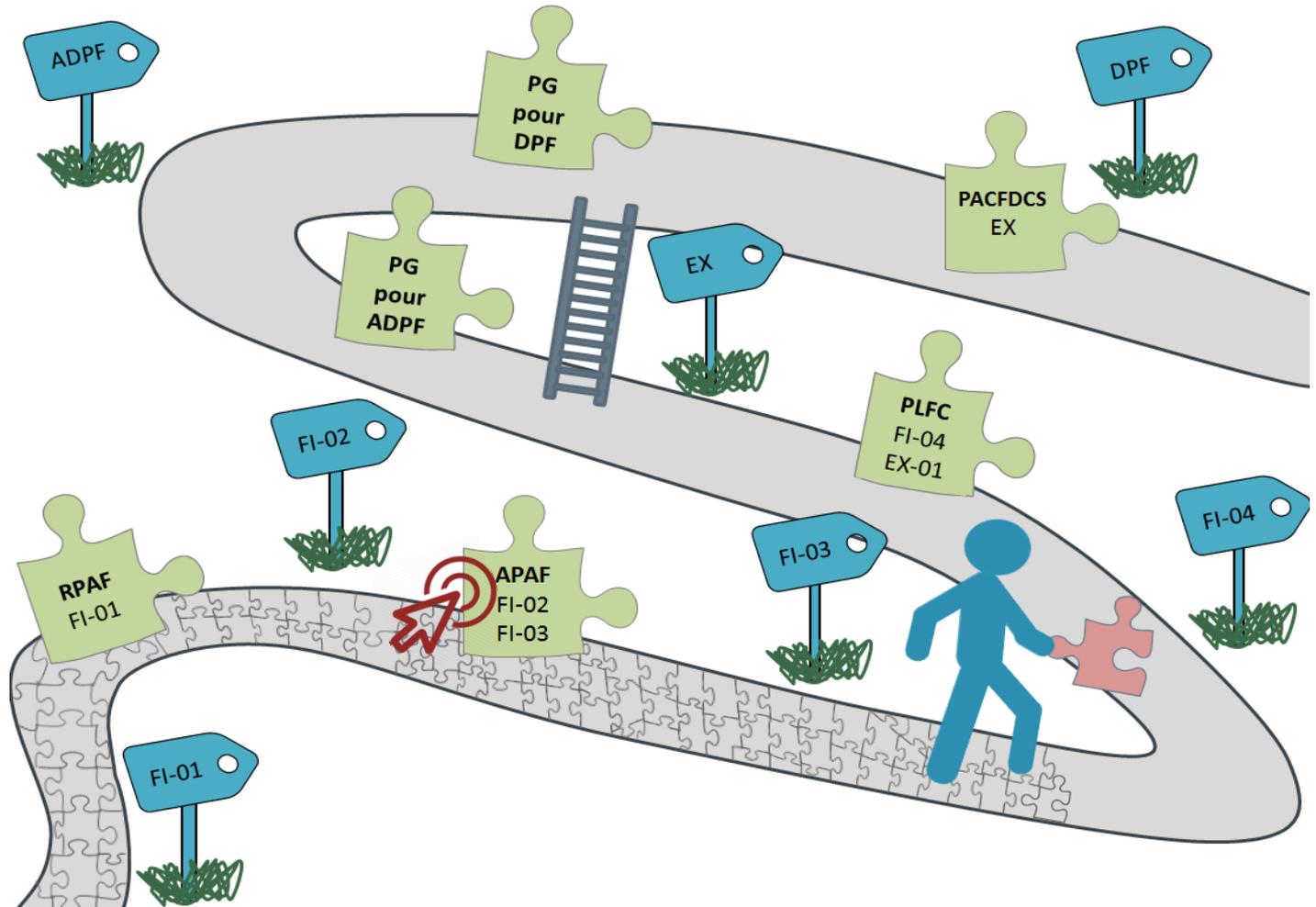
Activités d'apprentissage



Programmes de perfectionnement



Profil des leaders de la communauté



Programme avancé de perfectionnement des agents financiers (PAPAF)

1 Voulez-vous apprendre les habiletés nécessaires pour réussir en tant que superviseur ou gestionnaire?

Autoévaluation

- Autoévaluation des compétences en ligne
- Validation de maîtrise des compétences
- Possibilités de promotion

Affectations par roulement

- Trois rotations (de 8 mois chacune) :
N° 1 dans un nouveau secteur fonctionnel de GF
N° 2 dans un programme ou un bureau régional
N° 3 dans un secteur fonctionnel de GF dans un autre ministère



Perfectionnement des compétences

Accent sur les domaines de compétence en direction :

1. Gestion et mobilisation du personnel
2. Communication
3. Réflexion stratégique : analyse et idées

Apprentissage ciblé

- Mentorat
- Discussions formatives animées
- Groupes d'apprentissage actif
- Webinaires de CPA/de l'IGF

Profil du participant et aperçu de l'inscription

Admissibilité

- **Occuper un poste FI-02 ou FI-03** détenir un diplôme d'études spécialisées en *comptabilité, finances, administration des affaires, commerce ou économie* **OU** posséder ou être en voie d'obtenir la désignation CPA.
- Un minimum de 12 mois d'expérience dans le groupe et au niveau actuels
- Note minimale de « réussi » dans la plus récente évaluation de rendement
- Profil linguistique : BBB.



Processus de sélection

- Les participants sont nommés par le superviseur immédiat, approuvés par le DPF et évalués par le BVG.

Nombre de participants et durée

- 20 participants inscrits pour 24 mois.

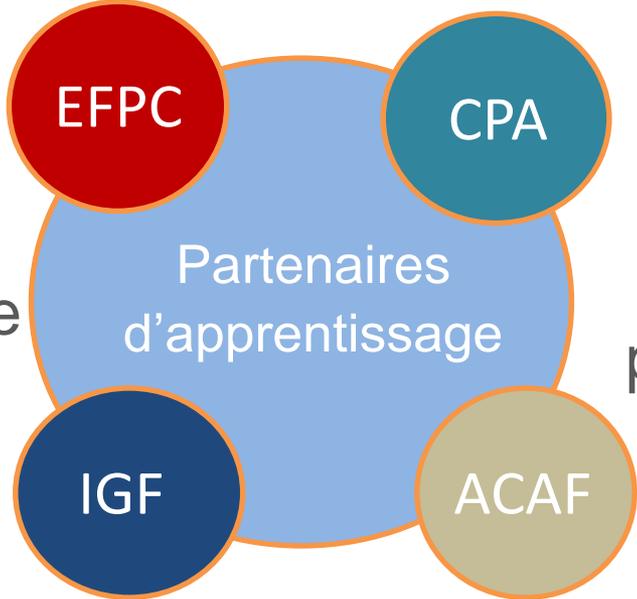
Portail de perfectionnement de carrière – **activités d'apprentissage**

 <p>Cheminement de carrière de FI à DPF</p>
 <p>Outils de perfectionnement</p>
 <p>Activités d'apprentissage</p>
 <p>Programmes de perfectionnement</p>
 <p>Profil des leaders de la communauté</p>

Webinaires

Séances en salle de classe

Cours en ligne



Conférences

Semaine de perfectionnement professionnel



Regrouper les activités d'apprentissage des divers fournisseurs par :

- Niveau (FI / EX)
- Compétences comportementales et fonctionnelles
- Sujets d'actualité

Portail de perfectionnement de carrière – Profils des leaders de la communauté

Profils des leaders de la communauté



Cheminement de
carrière de FI à DPF



Outils de
perfectionnement



Activités
d'apprentissage



Programmes de
perfectionnement



Profils des leaders
de la communauté



Roch Huppé
CFO
Canada Revenue
Agency



Patricia Sauvé-McCuan
CFO
Natural Sciences and Engineering
Research Council



Arun Thangaraj
CFO
Global Affairs
Canada



Serena Francis
Executive Director
Financial Management Services
Health Canada



Eva Jacobs
DCFO
Public Service
Commission

PROCHAINEMENT



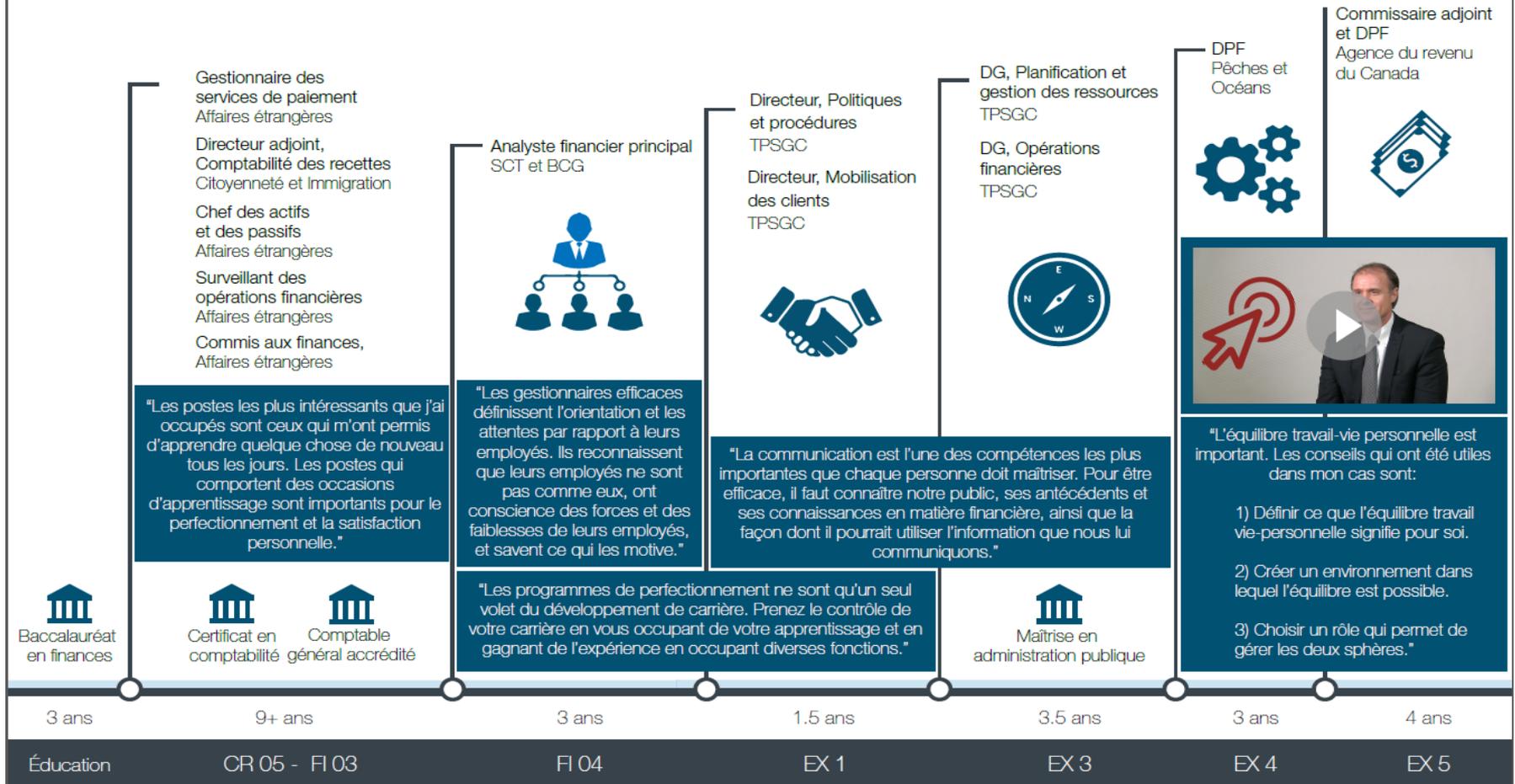
*Votre nom
Votre position
Votre département*

Cheminement de carrière: Roch Huppé, Commissaire adjoint et DPF - Agence du revenu du Canada

Cheminement de carrière

Roch Huppé

Commissaire adjoint et DPF
Agence du revenu du Canada



Questions



Nathalie Meilleur

Directrice exécutive par intérim
Politiques financières et
développement de la collectivité
Nathalie.Meilleur@tbs-sct.gc.ca
(613) 698-2213



Alexandre (Sasha) Slechta

Directeur par intérim
Développement de la collectivité
Alexandre.Slechta@tbs-sct.gc.ca
(613) 698-5681