



Gouvernement du Canada Government of Canada
Bureau du Conseil privé Privy Council Office

ÉTABLISSEMENT DE PROFILS DE RESPONSABILISATION POUR LES POSTES POURVUS PAR DÉCRET

Publié par : Secrétariat des Priorités de gestion et du Personnel supérieur

Bureau du Conseil privé

Janvier 2001

Table des matières

1^{re} section — Introduction.....	2
2^e section — Établissement d'un profil de responsabilisation	4
Étape 1 : Collecte d'informations sur le poste.....	4
Étape 2 : Identification du poste.....	5
Étape 3 : Objet premier	6
Étape 4 : Responsabilités précises	7
Étape 5 : Rapports hiérarchiques	8
Étape 6 : Dimensions	9
Étape 7 : Défis, enjeux et initiatives.....	10
Étape 8 : Conditions et environnement de travail	11
Étape 9 : Compétences de base.....	12
3^e section — Vérifications	13
Annexe A — Liste des éléments d'information requis	15
Annexe B — Modèle de profil.....	17
Annexe C — Gabarit	21

1^{re} section—Introduction

Un profil de responsabilisation est la description structurée et concise d'un poste qui comprend les données de base et autres renseignements requis pour apprécier celui-ci à partir du plan d'évaluation des postes pourvus par décret. Il contient aussi toutes les informations nécessaires afin de doter le poste.

Le présent guide montre comment établir un profil de responsabilisation. Il est donc important de décrire de façon claire et concise:

- la nature et la portée du travail à accomplir,
- les conditions de travail,
- les compétences de base requises pour obtenir les résultats escomptés.

Avec cette information un poste est évalué selon trois facteurs précisés dans le Plan d'évaluation des postes pourvus par décret :

Connaissances et compétences

Ce facteur évalue les connaissances très poussées et les domaines d'expertise requis pour :

- atteindre les résultats visés qui sont liés au mandat et à la mission de l'organisation,
- coordonner/gérer/étudier les questions d'orientation et de fonctionnement et la diversité des éléments qui doivent être pris en compte dans les processus décisionnels,
- cerner et analyser les problèmes, tirer des conclusions, puis régler ces problèmes, prendre des décisions et faire preuve de jugement.

Responsabilités et obligations

Ce facteur évalue :

- le degré d'influence et d'impact des décisions prises par le titulaire,
- les éléments touchant la réalisation du mandat de l'organisation,
- le degré d'ambiguïté de l'information disponible et les relations qui doivent être prises en compte dans des mesures ou des décisions concrètes,
- la possibilité d'agir ou de réfléchir, ainsi que le facteur temps, qui est touchée par les décisions, et le risque lié à celles-ci.

Conditions et environnement de travail

Ce facteur évalue les pressions au travail, les habiletés sensorielles et l'effort physique.

Le profil de responsabilisation réunit les facteurs critiques du poste : ce qui doit être accompli est lié aux compétences de base essentielles pour atteindre les objectifs et les résultats établis pour le poste. L'évaluateur peut ainsi apprécier le travail d'une manière globale. Autrement dit, le profil facilite l'analyse du travail et la dotation du poste.

Les compétences de base décrivent les qualités de base que doit avoir le titulaire pour atteindre les résultats dont il doit rendre compte. Les compétences de base sont :

- pensée innovatrice conceptuelle,
- leadership,
- souplesse,
- influence,
- écoute, compréhension et réaction.

Au fil du temps, le travail change, d'où la nécessité d'actualiser le profil périodiquement. Il n'existe pas de méthode rapide pour rédiger un bon profil de responsabilisation, mais le présent guide contient quelques pistes qui faciliteront grandement la tâche du rédacteur. Pour partir du bon pied, ce dernier doit avoir une vision claire du poste, puis établir le rôle et les responsabilités.

On trouvera à l'annexe A une liste des éléments d'information que doit contenir le profil. Un modèle figure à l'annexe B. Enfin, l'annexe C est un gabarit qui fournit des précisions sur le contenu de chaque section.

2^e section — Établissement d'un profil de responsabilisation

Étape 1 : Collecte d'informations sur le poste

Obtenir l'information concernant:

- les principales responsabilités, notamment celles liées au programme ou aux lois d'application,
- les secteurs d'activités clés,
- la situation du poste dans l'organigramme,
- les dimensions (valeurs numériques),
- les grands défis,
- les pressions exercées et les exigences du poste,
- les situations extraordinaires susceptibles de se produire,
- les comportements favorisant l'atteinte des objectifs.

Ensuite, organisation de l'information sous différentes rubriques, par exemple :

- Identification du poste
- Objet premier
- Responsabilités précises
- Rapports hiérarchiques
- Dimensions
- Défis, enjeux et initiatives
- Conditions et environnement de travail
- Compétences de base

Remarque : Une préparation et une organisation minutieuses faciliteront la tâche. L'annexe A fournit entre autres la liste des éléments d'information requis. Il convient de préciser les plus hauts niveaux de responsabilité et de comportement exigés.

Étape 2 : Identification du poste

Le plus facile est de commencer par identifier le poste :

Titre du poste : son titre officiel

Organisation : le nom de l'organisme, du conseil ou de la commission

Lieu : le lieu géographique du poste

Date du profil : le jour, le mois et l'année où le profil de responsabilisation est établi

Étape 3 : Objet premier

L'énoncé de l'objet premier explique brièvement, mais avec précision, **pourquoi le poste existe.**

L'énoncé, qui tient en une phrase, doit permettre au lecteur de saisir immédiatement l'objet premier du poste dans l'organisation et en faire ressortir clairement l'orientation fondamentale.

Il est important de se concentrer sur les responsabilités *essentielles* que comporte le poste.

Dans l'exemple qui suit, l'énoncé de l'objet premier dit que le titulaire doit :

Faire des recommandations et prodiguer des conseils professionnels sur la façon dont le Canada peut atteindre les plus hauts niveaux possible d'emploi et de production, et un taux élevé et uniforme de croissance économique dont tous les Canadiens peuvent jouir.

Le rédacteur met l'accent non pas sur une fonction ou une tâche précise, mais sur le résultat à atteindre. Le lecteur saisira mieux l'objet premier du poste si l'énoncé est clair et concis. Celui-ci doit toujours être mûrement réfléchi car il situe le contexte dans lequel s'inscrit le reste du profil.

Étape 4 : Responsabilités précises

À cette étape, on définit les résultats escomptés.

La différence entre cette étape et la précédente est que cette dernière décrit pourquoi le poste existe **en général**. À l'étape 4, on **précise** les résultats prévus (ce qui sous-entend la façon de faire et le degré d'efficacité).

Il ne s'agit pas ici d'une liste d'activités et de fonctions, mais plutôt d'un énoncé général **de ce en quoi consiste au juste le travail du titulaire**.

Dans l'exemple tiré de la rubrique «Responsabilités précises» du modèle de profil, on constate 1) que le résultat autour duquel toutes les activités s'articulent est clairement établi, et 2) que la première responsabilité précise a trait au leadership intellectuel que le titulaire est censé assurer :

Assurer un leadership efficace au sein du Conseil, c.-à-d. orienter le programme de recherche, gérer et mener cette recherche, examiner de près et améliorer les résultats, et dégager un consensus en tenant compte de la dimension régionale, politique et économique des enjeux clés, afin de formuler des conclusions et des recommandations de qualité.

Chaque énoncé doit :

- commencer par un verbe d'action,
- préciser le résultat escompté,
- préciser les moyens à prendre pour y parvenir.

En général, il faut prévoir de quatre à sept énoncés pour un seul poste. Malheureusement, il n'existe pas de règle simple sur la manière de répartir les responsabilités entre les différents énoncés.

Les responsabilités doivent figurer **par ordre décroissant d'importance** afin que le lecteur puisse savoir à quoi s'en tenir.

Par exemple, on remarque dans le modèle que le leadership gestionnel devant être assuré par le titulaire figure dans le sixième énoncé.

Veiller à la bonne marche gestionnelle et professionnelle du Conseil en administrant efficacement les ressources disponibles et en prévoyant les besoins.

Cela ne veut pas dire que le leadership gestionnel qu'est censé assurer le titulaire est négligeable, mais que les éléments du leadership intellectuel qu'il est appelé à manifester sont plus importants. Il s'agit d'un poste reconnu principalement pour sa dimension intellectuelle plutôt qu'administrative.

Étape 5 : Rapports hiérarchiques

Dans cette partie, on établit les rapports hiérarchiques.

La situation du poste dans la hiérarchie est indiquée, ce qui permet de savoir :

- à qui le titulaire rend des comptes;
- qui relève directement de lui ou d'elle.

Étape 6 : Dimensions

On décrit à cette étape les éléments calculables sur lesquels le poste a un impact direct ou indirect.

Plusieurs éléments pourraient être inclus, par exemple :

- le nombre de subalternes (calculé en équivalents temps plein),
- le salaire annuel des subalternes,
- les dépenses de fonctionnement annuelles de l'organisation,
- le coût annuel du matériel acheté ou utilisé,
- divers actifs contrôlés ou affectés,
- d'autres valeurs annuelles importantes (en dollars).

La méthode d'évaluation exige qu'on chiffre autant d'éléments que possible (de deux à quatre peut-être), afin de donner une idée globale du poste.

Ainsi, dans le modèle, les équivalents temps plein, le budget de fonctionnement de l'organisation, le produit intérieur brut et le budget de fonctionnement du gouvernement canadien représentent des indicateurs numériques possibles afin de donner une idée de l'influence exercée par le titulaire.

Étape 7 : Défis, enjeux et initiatives

À cette étape, on donne un aperçu clair et concis de deux ou trois enjeux, ou encore de priorités ou d'initiatives, qui représentent un grand défi pour le titulaire.

Le but est de donner une idée des secteurs de programme plutôt que des difficultés administratives, comme le manque de ressources, qu'éprouvent tous les gestionnaires.

Étape 8 : Conditions et environnement de travail

On trouve à cette étape de l'information concernant l'effet qu'ont les conditions et l'environnement de travail sur l'atteinte des objectifs fixés au titulaire. En examinant cet élément, il faut se rappeler qu'on présume que tout a été fait pour éliminer ou réduire au minimum les conditions de travail difficiles; le reste, c.-à-d. délais serrés, médias à l'affût, etc., fait partie des incontournables.

Il ne faut pas oublier non plus de décrire les éléments de l'environnement et conditions de travail qui, à cause de la nature du poste, se distinguent par leur intensité, leur fréquence et leur durée, ou par la combinaison de ces trois facteurs. Autrement dit, il est important de faire mention des éléments qui sont récurrents ou doivent être endurés sur une longue période.

Voici quelques définitions à cet égard :

- **Pressions** – le degré d'exposition à des facteurs inhérents au travail qui ont souvent pour effet d'accroître la tension et l'anxiété. Les contraintes imposées sont diverses, par exemple respecter les délais stricts imposés par la réglementation, vivre régulièrement des situations de conflit, et composer avec des priorités qui se font concurrence.
- **Habilités sensorielles** – le niveau d'attention (c.-à-d. vue, ouïe, odorat, goût et toucher) requis au travail. On prend en considération le nombre de sens qui interviennent dans le cours normal du travail, par exemple procéder à des vérifications ou à des inspections, mener des audiences ou y assister, lire les comptes rendus de réunions, faire de la correction d'épreuves, ou écouter les bandes enregistrées d'audiences.
- **Exigences** – l'effort physique que doit fournir le titulaire, et les conditions défavorables auxquelles il est nécessairement exposé pour accomplir son travail selon les normes établies. L'intensité, la durée et la fréquence de l'effort exigé, ou la combinaison de ces trois éléments, varient d'un poste à l'autre et peuvent occasionner stress ou fatigue physique. On examine ici diverses situations comme les horaires de travail ou les déplacements fréquents, prévus ou imprévus, qui perturbent la vie familiale.

Dans le modèle de profil, les pressions subies sont liées à l'obligation qu'a le titulaire de formuler des avis susceptibles de causer du mécontentement, à l'extrême minutie dont il doit faire preuve et aux nombreux déplacements qu'exige son travail.

Ces éléments, ou une combinaison de ceux-ci, se retrouvent dans toutes les descriptions de travail. Il convient de déterminer ceux qui interviennent et d'évaluer l'effet qu'ils ont sur l'atteinte des objectifs fixés au titulaire.

Étape 9 : Compétences de base

On trouve dans cette section des renseignements contextuels sur l'attitude que doit avoir le titulaire pour atteindre les résultats attendus de lui.

Il doit pour cela posséder les compétences de base suivantes :

Pensée innovatrice / conceptuelle

- Capacité de comprendre une situation ou un problème en identifiant les caractéristiques ou les liens, et de s'attacher aux principaux facteurs sous-jacents. La pensée conceptuelle implique 1) l'organisation systématique des éléments d'un problème ou d'une situation qui débouche sur une solution originale, et 2) la volonté de sortir des sentiers battus, de déborder les conventions et d'essayer diverses pistes.

Leadership

- Capacité à diriger une équipe et à convaincre ses troupes de travailler à un but commun dans l'intérêt de l'organisation. Il s'agit de dynamiser ses collaborateurs et d'obtenir leur appui à l'égard des changements qui s'imposent. Le titulaire prend la responsabilité de se faire le champion des efforts de changement en favorisant l'engagement des employés, dans l'immédiat et à long terme. Il peut exercer son leadership en tant que spécialiste dans un domaine de pointe. Le leadership peut être pris au sens large ou plus étroit du terme.

Souplesse

- Capacité à s'adapter et à travailler efficacement dans diverses situations et avec de multiples groupes et individus. Cela implique que le titulaire est capable de comprendre et d'apprécier des vues différentes et opposées, d'adapter son approche à la situation, ainsi que d'apporter des changements et d'intégrer ceux-ci à sa démarche.

Impact et influence

- Le titulaire doit savoir en quoi les problèmes, les politiques et les décisions de l'organisation touchent l'intérêt public, et être sensible aux besoins/plans d'action de multiples protagonistes. Il doit en outre savoir user efficacement de son influence afin de provoquer un impact ou un effet précis.

Écoute compréhension et réaction

- Le titulaire doit non seulement comprendre ce qu'on lui dit et ce qu'on lui communique par écrit, mais aussi percevoir les sentiments et préoccupations inexprimés ou à peine discernables, et y réagir avec doigté. Cet élément mesure la complexité croissante des rapports humains et peut englober le caractère délicat des relations multiculturelles.

3^e section — Vérifications

L'annexe A comprend la liste des éléments à intégrer au profil de responsabilisation. Il faut donc vérifier la description de travail pour s'assurer que tous y sont.

Une autre façon de vérifier le profil consiste à repérer les erreurs les plus courantes commises sous les différentes rubriques :

En général

- 1) le profil est trop long et contient une surabondance de détails, souvent peu pertinents, sur les tâches;
- 2) le profil n'est pas axé sur les résultats et, par conséquent, ne saisit pas l'essentiel;
- 3) on s'attarde à des aspects mineurs du travail;
- 4) certaines descriptions sont incomplètes.

Objet premier

- 1) Il s'agit d'un résumé des fonctions et non d'un énoncé de l'objet premier du poste.
- 2) C'est une liste détaillée des activités de cinq à dix lignes. Or, l'énoncé doit en compter au plus trois.

Responsabilités précises

- 1) On dresse la liste des activités ou des fonctions plutôt que la liste des *principaux résultats escomptés*.
- 2) La relation entre le résultat ultime et la façon de procéder est ténue.
- 3) Un énoncé couvre jusqu'à 70 % des résultats prévus.
- 4) Le libellé du résultat ultime ou de la façon de procéder est trop général.

Rapports hiérarchiques

- 1) La description des rapports hiérarchiques (ascendants ou descendants) manque de clarté ou est incomplète.

Dimensions

- 1) Inutile d'être trop précis. Dans la plupart des cas, des données ou des chiffres approximatifs suffisent.
- 2) Souvent, on décrit un trop grand nombre de dimensions : trois ou quatre suffisent habituellement.

- 3) Les dimensions n'ont aucun rapport avec les responsabilités ou la nature et la portée réelles du poste décrit.

Défis, enjeux et initiatives

- 1) On insiste sur des éléments qui sont monnaie courante dans la fonction publique, comme le manque de ressources.
- 2) Il s'agit d'initiatives à court terme, ou d'initiatives qui n'indiquent pas les nouvelles façons de faire, celles-ci étant finalement le résultat escompté de ces initiatives.
- 3) Les enjeux ont une portée limitée et ne font pas ressortir les effets à long terme.

Conditions et environnement de travail

- 1) Les conditions décrites peuvent être atténuées grâce à une intervention ou à un changement (un bureau trop chaud ou trop froid, etc.).
- 2) Il s'agit d'une condition temporaire qui ne représente pas un élément permanent du travail.

Compétences de base

- 1) Les exemples donnés décrivent mal l'attitude requise.

Annexe A — Liste des éléments d'information requis

Principales responsabilités

- 1) Quel est l'objet global du poste?
- 2) Quelles sont les principales responsabilités du titulaire?
- 3) Quelle tâche/fonction exige le plus de temps?

Responsabilités liées au programme ou à la loi

- 1) Quel est le rôle du titulaire relativement à l'administration de la loi ou du programme?
- 2) Quel est le rôle du titulaire concernant la formulation de politiques ou les recommandations à cet égard?

Autorisation et assistance

- 1) Quelles sont les décisions les plus importantes que doit prendre le titulaire?
- 2) De quoi le titulaire informe-t-il son supérieur avant d'agir?
- 3) Quelles sont les recommandations les plus importantes que doit faire le titulaire à son supérieur?
- 4) Le titulaire peut avoir d'autres responsabilités qui, habituellement, ne sont pas liées à un tel poste. Quelles sont-elles?

Rapports hiérarchiques

- 1) À qui le titulaire rend-il des comptes?
- 2) Quels aspects du travail compliquent la tâche au titulaire?
- 3) Qui relève du titulaire?
- 4) Qui d'autre rend des comptes au supérieur immédiat du titulaire?

Les plus grandes difficultés à surmonter

- 1) Quels sont les principaux problèmes?
- 2) Quel est le plus grand défi à relever?
- 3) Quels sont les problèmes les plus complexes?
- 4) Quelles initiatives le titulaire est-il appelé à enclencher, ou à quelles initiatives doit-il participer?

Statistiques

- 1) Quelles valeurs numériques approximatives traduisent le mieux le niveau de responsabilité du titulaire?

Conditions et environnement de travail

- 1) Quel élément du travail ne peut être changé malgré les frustrations?
- 2) Le titulaire doit être conscient de certains aspects délicats. Quels sont-ils?
- 3) S'agit-il de conditions temporaires ou permanentes?

Compétences de base

- 1) Dans quelles situations/à l'égard de quels éléments le titulaire doit-il faire montre d'un esprit novateur?
- 2) Qu'il s'agisse de diriger le groupe ou de soutenir la direction de l'organisation, quel est le rôle du titulaire?
- 3) Quelles sont les différentes situations auxquelles le titulaire est appelé à réagir ou avec lesquelles il doit composer?
- 4) À quels messages non verbalisés le titulaire doit-il réagir?

Annexe B — Modèle de profil

TITRE DU POSTE : Président
ORGANISATION : Conseil économique du Canada
LIEU : Région de la capitale nationale
DATE DU PROFIL : 1^{er} janvier 1988

Objet premier

Faire des recommandations et prodiguer des conseils professionnels sur la façon dont le Canada peut atteindre les plus hauts niveaux possible d'emploi et de production, et un taux élevé et uniforme de croissance économique dont tous les Canadiens peuvent jouir.

Responsabilités précises

1. Assurer un leadership efficace au sein du Conseil, c.-à-d. orienter le programme de recherche, gérer et mener cette recherche, examiner de près et améliorer les résultats, et dégager un consensus en tenant compte de la dimension régionale, politique et économique des enjeux clés, afin de formuler des conclusions et des recommandations de qualité.
2. Établir et entretenir une relation consultative constructive avec des groupes et des représentants des secteurs public et privé afin d'identifier les tendances économiques et les domaines méritant l'attention du Conseil, servir les intérêts de celui-ci et mieux faire comprendre son rôle.
3. Veiller à ce que les études annuelles du Conseil sur les perspectives économiques à moyen et à long terme abordent des thèmes importants pour la croissance et le renforcement de l'économie canadienne, à ce qu'elles soient produites dans les délais et à ce que les données soient complètes et utiles.
4. Faire en sorte que les conclusions et les recommandations du Conseil sur les dossiers et les problèmes économiques soient bien communiquées, selon le cas, au ministre, au Cabinet et au Parlement.

5. Représenter le Conseil sur diverses tribunes (p. ex. conférences de presse) pour mieux renseigner le public sur son rôle et consolider ses appuis.
6. Veiller à la bonne marche gestionnelle et professionnelle du Conseil en administrant efficacement les ressources disponibles et en prévoyant les besoins.

Rapports hiérarchiques

Le titulaire rend des comptes :

au Parlement, par l'entremise du ministre de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie

Il relève directement :

- du Comité de gestion du Conseil
- des membres du Conseil
- du vice-président, Opérations de recherche
- du secrétaire exécutif
- du Groupe performance et perspectives
- du conseiller principal en politiques

Dimensions

Équivalents temps plein :	124
Budget de fonctionnement :	10,5 millions \$
PIB :	551,291 millions \$
Budget de fonctionnement (gouv. féd.) :	125,335 millions \$

Défis, enjeux et initiatives

Réagissant à de multiples événements intérieurs et décisions étrangères, l'économie canadienne est dynamique. Le titulaire doit manifester le leadership intellectuel qui permettra au Conseil de choisir les indicateurs pertinents, de réaliser des analyses pointues et d'aider le gouvernement à formuler la politique macroéconomique du pays.

Conditions et environnement de travail

i. Pressions

D'énormes pressions sont exercées sur le titulaire, celui-ci étant appelé à fournir au gouvernement des analyses et des avis critiquant sa gestion de l'économie. En tant que principal porte-parole du Conseil, le titulaire doit savoir convaincre les clients du Conseil et répondre aux critiques sur les produits de celui-ci. Les conclusions des études suscitent souvent la controverse et peuvent être jugées menaçantes par certains groupes d'intérêt.

ii. Habiletés sensorielles

Le titulaire doit être très attentif aux publications destinées au gouvernement et au public. Les données et les analyses doivent être impeccables et jeter les assises d'un débat stimulant et décisif sur l'orientation économique du pays.

iii. Exigences

Le titulaire est appelé à beaucoup voyager pour rencontrer des clients et des représentants de différents secteurs économiques (hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux, porte-parole d'entreprises, de syndicats, d'organisations internationales et de groupes de recherche) partout au pays.

Compétences de base

i. Réflexion innovatrice / conceptuelle

Le titulaire doit trouver des solutions avant-gardistes et factuelles fondées sur l'analyse, l'interprétation et l'évolution des données et d'autres renseignements fournis afin de réagir à des situations ou de donner des conseils. Il doit établir des modèles économiques qui reflètent avec exactitude l'état de l'économie canadienne ainsi que des modèles conceptuels incluant divers scénarios et l'impact des changements intervenant dans les multiples variables de l'économie canadienne.

ii. Leadership

Le titulaire doit faire preuve de leadership intellectuel et stratégique au sein du Conseil, c.-à-d. orienter les études macroéconomiques et le plan de recherche, gérer et mener cette recherche, examiner de près et améliorer les résultats, et dégager un consensus en tenant compte de la dimension régionale, politique et économique des enjeux clés, afin de formuler des conclusions et des recommandations concernant la politique économique. De même, il doit exercer un leadership gestionnel en veillant à ce que le Conseil ait les moyens professionnels nécessaires pour réaliser des analyses de qualité.

iii. Souplesse

Le titulaire doit savoir concilier des vues divergentes, notamment celles des membres du Conseil, concernant la viabilité et la santé de l'économie canadienne. Il doit faire preuve de souplesse pour rapprocher les régions, les opinions politiques et les intentions des membres du Conseil, afin de conseiller judicieusement l'État. L'efficacité du Conseil tient à la capacité du président à rallier tous ces points de vue et à dégager un consensus.

iv. Impact et influence

Pour exercer une influence, le titulaire doit élaborer des stratégies et établir des contacts afin d'attirer l'attention du gouvernement, des décideurs et des Canadiens sur les véritables enjeux de l'économie du pays.

v. Écoute, compréhension et réaction

Le titulaire doit être capable de décoder les messages livrés par les membres durant les délibérations du Conseil afin de bien prendre le pouls de celui-ci et de pouvoir dégager un consensus. Pour ce faire, il doit consulter régulièrement hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux, représentants d'entreprises, de syndicats, d'organisations internationales et d'autres groupes de recherche à travers le pays et être capable d'assimiler et de concilier les multiples vues exprimées par ceux-ci, pour s'assurer que la recherche est équilibrée et suffisamment poussée.

Annexe C — Gabarit

Profil de responsabilisation

TITRE DU POSTE :

ORGANISATION :

LIEU :

DATE DU PROFIL :

Objet premier

Un court paragraphe qui donne une vue d'ensemble du poste, l'accent étant mis sur les *résultats escomptés* (p. ex. produit ou service). Il fournit un cadre de référence au lecteur et est censé répondre en termes généraux «pourquoi le poste existe» et «ce que son titulaire est appelé à accomplir».

Responsabilités précises

La vue d'ensemble fait habituellement ressortir plusieurs volets qui, eux, brossent un portrait plus précis du poste.

Ces volets décrits en quelques paragraphes renseignent le lecteur non pas sur les fonctions et les activités, mais sur les résultats escomptés.

En ventilant le poste en plusieurs composantes, on doit se concentrer entre autres sur la *responsabilité fonctionnelle* (p. ex. en ressources humaines, formation et perfectionnement; en *prises de décisions*, interprétation des lois et règlements; en *responsabilité organisationnelle*, élaboration de stratégies, mise en oeuvre des processus).

Les principaux résultats escomptés sont décrits par ordre décroissant d'importance.

La description de ces résultats ou responsabilités clés doit tenir en six ou sept paragraphes (jamais plus de dix).

Rapports hiérarchiques

Cette partie permet aux intéressés de situer le poste dans une sorte d'organigramme et d'apprécier le contexte dans lequel le travail est accompli. De fait, un simple organigramme peut suffire.

Dimensions

Dans de nombreux postes, les mesures quantitatives ou autres statistiques donnent une information pertinente permettant d'évaluer l'*impact* du poste (p. ex. recettes, budgets, employés). Ces données doivent être propres à la fois à l'organisation et au poste et permettre d'apprécier le niveau de responsabilité.

Défis, enjeux et initiatives

Dans cette section, on décrit les grands enjeux auxquels fait face le titulaire et les défis qu'il est appelé à relever pour atteindre les résultats escomptés.

On précise en outre les initiatives spécifiques que devra mener le titulaire.

Conditions et environnement de travail

Cette partie doit fournir des renseignements contextuels fondés sur différents indices (milieu de travail, voyages, habiletés sensorielles, et effort physique et intellectuel).

i. Pressions

Ce sous-facteur concerne le degré d'exposition à des facteurs inhérents au travail qui ont souvent pour effet d'accroître la tension et l'anxiété.

Exposition à des facteurs inhérents au travail qui a souvent pour effet d'accroître la tension et l'anxiété, p. ex. respecter les délais stricts imposés par la réglementation, vivre régulièrement des situations de conflit, et composer avec des priorités qui se font concurrence. Les contraintes imposés sont diverses, par exemple respecter les délais stricts imposés par la réglementation, vivre régulièrement des situations de conflit, et composer avec des priorités qui se font concurrence.

ii. Habiletés sensorielles

Ce sous-facteur implique le niveau d'attention (c.-à-d. vue, ouïe, odorat, goût et toucher) requis au travail.

On prend en considération le niveau d'attention (intensité, durée et fréquence) requis au travail, p. ex. procéder à des vérifications ou à des inspections, surveiller des terminaux de visualisation, faire de la correction d'épreuves, ou écouter des cassettes sur un dictaphone.

iii. Exigences

Ce sous-facteur concerne l'effort ou la force physique exigée du titulaire, et les conditions défavorables auxquelles il est nécessairement exposé pour accomplir son travail selon les normes établies.

L'intensité, la durée et la fréquence de l'effort exigé, ou n'importe quelle combinaison de ces trois éléments, varient d'un poste à l'autre et peuvent occasionner stress ou fatigue physique. On examine ici diverses situations comme les horaires de travail ou les déplacements fréquents, prévus ou imprévus, qui perturbent la vie familiale.

Compétences

On trouve dans cette section des renseignements contextuels sur l'attitude que doit avoir le titulaire pour atteindre les résultats attendus de lui. Il doit pour cela posséder les compétences de base suivantes :

i. Pensée innovatrice / conceptuelle

Capacité de comprendre une situation ou un problème en identifiant les caractéristiques ou les liens, et de s'attacher aux principaux facteurs sous-jacents. La pensée conceptuelle implique 1) l'organisation systématique des éléments d'un problème ou d'une situation qui débouche sur une solution originale, et 2) la volonté de sortir des sentiers battus, de déborder les conventions et d'essayer diverses pistes.

ii. Leadership

Capacité à diriger une équipe et à convaincre ses troupes de travailler à un but commun dans l'intérêt de l'organisation. Il s'agit de dynamiser ses collaborateurs et d'obtenir leur appui à l'égard des changements qui s'imposent. Le titulaire prend la responsabilité de se faire le champion des efforts de changement en favorisant l'engagement des employés, dans l'immediat et à long terme. Il peut exercer son leadership en tant que spécialiste dans un domaine de pointe. Le leadership peut être pris au sens large ou plus étroit du terme.

iii. Souplesse

Capacité à s'adapter et à travailler efficacement dans diverses situations et avec de multiples groupes et individus. Cela implique que le titulaire est capable de comprendre et d'apprécier des vues différentes et opposées, d'adapter son approche à la situation, ainsi que d'apporter des changements et d'intégrer ceux-ci à sa démarche.

iv. Impact et influence

Le titulaire doit savoir en quoi les problèmes, les politiques et les décisions de l'organisation touchent l'intérêt public, et être sensible aux besoins/plans d'action de multiples protagonistes. Il doit en outre savoir user efficacement de son influence afin de provoquer un impact ou un effet précis.

v. Écoute, compréhension et réaction

Le titulaire doit non seulement comprendre ce qu'on lui dit et ce qu'on lui communique par écrit, mais aussi percevoir les sentiments et préoccupations inexprimés ou à peine discernables, et y réagir avec doigté. Cet élément mesure la complexité croissante des rapports humains et peut englober le caractère délicat des relations multiculturelles.