



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Compétences clés en leadership

Canada 

Publié par l'Agence de la fonction publique du Canada
et par la Commission de la fonction publique du Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par
le président du Conseil du Trésor, 2006

Réimpression de l'édition 2006 à la suite de corrections mineures, 2007
No de catalogue CP54-10/2006
ISBN 0-662-69696-4

Cette publication est également offerte en médias substitués et disponible
aux adresses suivantes :

<http://www.psagency-agencefp.gc.ca>

<http://publiservice.psagency-agencefp.gc.ca.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner
tant les hommes que les femmes.



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Compétences clés en leadership

Table des matières

Introduction	1
Le modèle	2
Définitions	3
Comportements efficaces	
Sous-ministre	6
Sous-ministre adjoint	8
Directeur général	10
Directeur	12
Gestionnaire	14
Superviseur	16
Comportements inefficaces	
Pour tous les niveaux	20

Introduction

En août 2005, la présidente de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et la présidente de la Commission de la fonction publique du Canada ont annoncé la publication d'une version simplifiée et à jour du Profil des compétences clés en leadership qui reflète les capacités, les habiletés et les caractéristiques dont la fonction publique a besoin pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Le Profil confirme que les valeurs et l'éthique constituent le fondement du leadership et il établit un lien avec la responsabilisation en matière de gestion.

Le Profil comprend :

- ▶ un modèle composé de quatre compétences et des définitions connexes (les mêmes pour tous les niveaux de gestion);
- ▶ des comportements efficaces spécifiques pour chaque compétence et chacun des six niveaux du continuum du leadership;
- ▶ des comportements inefficaces génériques pour chaque compétence, et ce pour tous les niveaux du continuum.

Utilisation du Profil

Les ministères et organismes sont invités à intégrer le Profil à leurs stratégies et activités de gestion des ressources humaines (GRH). Ils peuvent l'utiliser tel quel ou l'adapter en fonction de leurs besoins particuliers.

Le Profil est au cœur de la norme de qualification du Groupe EX. Il est désormais obligatoire pour l'évaluation des candidats à une nomination à un poste de niveau EX. En outre, le Profil est une composante importante des initiatives collectives, comme les programmes de perfectionnement en leadership, les outils d'évaluation élaborés par la Commission de la fonction publique et les politiques relatives à la GRH.

Pour obtenir des conseils et des outils à l'appui de la mise en œuvre du Profil ou pour toute autre information à ce sujet, veuillez communiquer avec le secteur du Leadership et gestion des talents, à l'Agence de la fonction publique du Canada.

Le modèle

En s'appuyant sur les valeurs et l'éthique, les leaders de la FP fournissent des résultats par l'entremise de la réflexion stratégique, de l'engagement et de l'excellence en gestion



Valeurs et éthique : *L'intégrité et le respect*

Les leaders de la fonction publique (FP) servent les Canadiens, en assurant l'intégrité dans les pratiques personnelles et organisationnelles, et en démontrant du respect envers les gens et les principes de la FP, y compris les valeurs démocratiques, professionnelles, et celles liées à l'éthique et aux personnes. Ils créent des milieux de travail axés sur le respect, le bilinguisme, la diversité et l'inclusion, où les décisions et les transactions sont transparentes et justes. Ils se tiennent eux-mêmes, ainsi que les membres de leur personnel et leur organisation, responsables de leurs actes.

Réflexion stratégique : *L'analyse et les idées*

Les leaders de la FP conseillent et planifient, en se fondant sur une analyse des questions et des tendances, et sur la façon dont celles-ci sont liées aux responsabilités, aux capacités et au potentiel de leur organisation. Ils étudient attentivement l'environnement complexe en constante évolution afin de prévoir l'émergence à la fois des crises et des possibilités. Ils développent des conseils et des stratégies éclairés qui tiennent compte des divers besoins des intervenants et partenaires multiples, reflètent l'orientation stratégique de la FP et positionnent l'organisation sur la voie du succès.

Engagement : *Les gens, les organisations et les partenaires*

Les leaders de la FP mobilisent les gens, les organisations et les partenaires afin d'élaborer des objectifs, d'exécuter des plans et de produire des résultats. Ils jettent les bases nécessaires à l'établissement d'ententes entre les principaux intervenants. Ils mobilisent les équipes et impriment l'impulsion nécessaire à l'exécution des activités en communiquant de façon claire et cohérente, et en investissant temps et énergie afin d'amener l'ensemble de l'organisation à s'engager. Ils font appel à leurs compétences en négociation et à leur faculté d'adaptation pour faciliter la reconnaissance des préoccupations communes et la collaboration, et pour paver la voie au succès et aux résultats. Ils suivent la voie et en prennent la direction au-delà de toute frontière afin d'inciter l'ensemble des intervenants, des partenaires et des communautés à s'engager vis-à-vis d'une stratégie et d'un programme communs.

Excellence en gestion : *La gestion par l'action, la gestion des personnes et la gestion des finances*

Les leaders de la FP obtiennent des résultats en maximisant l'efficacité et la viabilité de l'organisation. Ils s'assurent que les personnes disposent du soutien et des outils nécessaires et que l'ensemble de l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour atteindre les objectifs actuels et à plus long terme de l'organisation. Ils harmonisent les personnes, le travail et les systèmes avec la stratégie opérationnelle de façon à concilier le mode de fonctionnement et les activités à mener. Ils mettent en œuvre des systèmes rigoureux et complets de responsabilisation en matière de ressources humaines et financières conformes au Cadre de responsabilisation (CRG). Ils s'assurent que l'intégrité et la gestion de l'information et du savoir sont une responsabilité assumée à tous les niveaux et sont un facteur clé au niveau de la conception et de l'exécution de tous les programmes et politiques.

Comportements

EFFICACES

Compétences clés en leadership

Comportements efficaces

Sous-ministre au superviseur

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- ▶ Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques ministérielles
- ▶ Prend des décisions de façon transparente sans favoritisme ni parti pris
- ▶ Montre et suscite un engagement à l'égard d'un service axé sur les citoyens et pour le bien du public
- ▶ Offre des conseils courageux et agit avec le courage de ses convictions
- ▶ Sait déceler et harmoniser les valeurs concurrentes
- ▶ Instaure une culture bilingue, inclusive et diversifiée qui prend appui sur les politiques en matière de langues officielles (LO) et d'équité en emploi (EE)
- ▶ Incarne et façonne une culture de respect pour les gens et pour les principes de la FP

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ Dénote une profonde compréhension des lois et du rôle de SM dans son interprétation des enjeux
- ▶ Identifie les liens entre les tendances mondiales, sociétales et économiques, les préoccupations des intervenants, le programme politique, les valeurs de la FP ainsi que les questions ministérielles, régionales et horizontales
- ▶ Extrait les enjeux clés de contextes complexes, ambigus et instables
- ▶ Étudie les problèmes en profondeur avant d'élaborer des solutions

Idées

- ▶ Fait preuve d'un bon jugement et offre des conseils éclairés en matière de politiques au ministre
- ▶ Élabore une vision et des politiques en se fondant sur la vision globale et les politiques de la FP et sur le contexte national
- ▶ Met de l'avant, au-delà du statu quo, la contribution possible de son ministère à la société
- ▶ Établit les objectifs transformationnels nécessaires dans une perspective vaste et avec des échéances à long terme
- ▶ Favorise la discussion et suscite des idées qui transcendent les échelons hiérarchiques, les ensembles de compétences et qui proviennent de différents intervenants
- ▶ Sait prévoir les nouveaux enjeux et l'évolution du contexte et élabore rapidement des stratégies visant à résoudre les problèmes ou à saisir les occasions qui se présentent
- ▶ Enseigne aux autres et apprend d'eux

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Développe des relations de travail efficaces et un climat de confiance avec le ministre et son cabinet
- ▶ Assure la liaison et établit des liens entre le ministre, les partenaires, les intervenants et les organismes centraux
- ▶ Mobilise et motive les équipes afin d'atteindre les objectifs
- ▶ Nourrit un sentiment d'engagement vers l'excellence et de dessein commun en mettant en valeur la vision à l'interne et à l'externe
- ▶ Collabore avec des partenaires stratégiques afin d'atteindre les objectifs communs et ceux du ministère
- ▶ Élabore et met en œuvre des stratégies efficaces de communication et d'engagement avec les partenaires, y compris les syndicats
- ▶ Obtient de l'appui grâce à son influence, à la négociation et à un équilibre entre les intérêts nationaux et régionaux
- ▶ Écarte les obstacles à la collaboration
- ▶ Collabore avec d'autres SM à un collectif de travail visant à renforcer les résultats de la FP à l'endroit de la population canadienne

Comportements efficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Dirige le changement organisationnel de manière à maximiser les résultats, tant à l'échelle du ministère que de la FP
- ▶ Bâtit une organisation efficace et durable grâce à la gérance et à la gouvernance
- ▶ Met sur pied, harmonise et intègre les structures, les systèmes et les équipes afin de mieux atteindre les objectifs
- ▶ Intègre le plan d'activités à un cadre de gestion transparent
- ▶ Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les lois, les règlements et les politiques fédéraux aux pratiques de l'organisation
- ▶ S'acquitte des obligations de responsabilisation en matière de gestion
- ▶ Applique et favorise des pratiques de gestion du risque stratégique
- ▶ Intègre les questions relatives aux RH, aux finances, à la TI, à la GI et aux communications à la planification et aux mesures prévues
- ▶ Revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux priorités ou conditions évolutives
- ▶ S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, si nécessaire
- ▶ Prend des décisions et des mesures urgentes et garde son calme en situation de crise
- ▶ Constate et reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les corrections nécessaires

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Consacre du temps à la gestion et au perfectionnement des personnes, tant sur le plan individuel que collectif
- ▶ S'occupe des gens et remonte le moral du personnel
- ▶ Donne une orientation claire sur les priorités
- ▶ Encourage la prise raisonnable et stratégique de risques
- ▶ Reconnaît et récompense les résultats et réagit de façon constructive aux contretemps
- ▶ Donne de la rétroaction claire et honnête, et gère les problèmes de rendement
- ▶ Rehausse la responsabilisation et l'importance de la gestion de l'effectif au sein de la collectivité des cadres supérieurs
- ▶ Donne aux personnes des occasions d'apprentissage continu, ainsi que le soutien et les outils dont elles ont besoin
- ▶ S'assure que l'effectif a la capacité et la diversité nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs
- ▶ Met sur pied des systèmes de RH rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH
- ▶ Collabore avec la collectivité des SM concernant les initiatives et enjeux liés aux RH à l'échelle de la FP

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Met en œuvre des stratégies visant l'efficacité des opérations et l'optimisation des ressources
- ▶ Met sur pied, exploite et surveille des systèmes rigoureux pour la gestion de l'information financière, ainsi que pour la vérification interne et l'évaluation
- ▶ S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens, à l'échelle du ministère
- ▶ Délègue les pouvoirs, les responsabilités et l'obligation de rendre compte aux niveaux appropriés
- ▶ Donne suite aux vérifications, aux évaluations et aux autres renseignements objectifs sur le rendement
- ▶ Lie les renseignements relatifs aux finances et au rendement
- ▶ Gère activement les questions de gérance, p. ex. préside des comités de vérification et d'évaluation, cherche à effectuer des réaffectations stratégiques

SOUS-MINISTRE ADJOINT

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- ▶ Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de la direction générale
- ▶ Illustre un engagement à l'égard des citoyens et des clients dans ses activités et celles de la direction générale
- ▶ Offre des conseils courageux et agit avec le courage de ses convictions
- ▶ Intègre les valeurs ministérielles aux politiques et programmes de la direction générale
- ▶ Façonne et préconise une direction générale bilingue, diversifiée et inclusive en se fondant sur les politiques sur les LO et l'EE
- ▶ Façonne et préconise une direction générale sécuritaire et saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- ▶ Incarne la transparence et la justice

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ Dénote une profonde compréhension des lois et du rôle de SMA dans son interprétation des questions et dans ses analyses
- ▶ Pour les enjeux du secteur, recherche le point de vue du SM, du gouvernement ainsi qu'un point de vue à l'échelle nationale, régionale, globale et technique
- ▶ Sait déceler les enjeux critiques ou délicats et établit des liens avec les priorités
- ▶ Distingue les facteurs essentiels des facteurs négligeables lorsqu'il s'agit de porter des jugements
- ▶ Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

Idées

- ▶ Fait preuve d'un bon jugement et offre des conseils éclairés en matière de politique au SM
- ▶ Contribue à l'élaboration de la vision collective et à celle du SM
- ▶ Transpose la vision dans son propre mandat
- ▶ Élabore des solutions novatrices à des problèmes non traditionnels
- ▶ Élabore des stratégies pour gérer la portée et le rythme du changement
- ▶ Élabore des stratégies efficaces à court et à long terme
- ▶ Favorise une remise en question constructive des politiques
- ▶ Perçoit les possibilités en l'absence d'une information détaillée
- ▶ Fait preuve d'un jugement professionnel solide en se fondant sur l'analyse et la consultation au besoin
- ▶ Enseigne aux autres et apprend d'eux

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Cultive des relations de travail et des réseaux efficaces avec les organismes centraux, d'autres ministères, les clients, la population canadienne, les syndicats, les membres du personnel de l'administration centrale et des régions et d'autres paliers de gouvernement
- ▶ Assure des liens de communication ascendants, descendants dans l'ensemble de l'organisation et des réseaux
- ▶ Communique avec franchise et clarté, et favorise ces qualités
- ▶ Communique et interprète les contextes externes pour positionner la contribution de la direction générale, de l'équipe et des individus
- ▶ Suscite la confiance et en fait preuve en demandant et en donnant de la rétroaction honnête et constructive
- ▶ Écoute activement les autres et comprend l'effet exercé sur eux
- ▶ Influe sur les résultats en négociant des résultats à la satisfaction des parties, des compromis et en réglant les conflits
- ▶ Adopte son approche au contexte, p. ex. collaboration pour l'établissement d'un consensus, fait preuve d'autorité en cas de crise
- ▶ Inspire un engagement à l'égard de l'excellence en faisant preuve d'un engagement personnel passionné
- ▶ Travaille avec la collectivité des SMA du ministère et de la FP à l'atteinte d'objectifs communs
- ▶ Instaure un environnement ouvert et positif pour stimuler la discussion franche

Comportements efficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Dirige un changement de manière à maximiser les résultats dans la direction générale, le ministère et le secteur
- ▶ Assume un rôle de gérance pour l'ensemble du ministère, pas seulement pour sa propre direction générale
- ▶ Détermine et communique les priorités, les délais, les échéanciers, les mesures du rendement, les responsabilités claires et les ententes de rendement pour les DG
- ▶ Conçoit et gère un cadre stratégique de gestion du risque
- ▶ Coordonne les priorités, la planification et le rendement à l'échelle nationale et régionale
- ▶ Harmonise les priorités et les ressources
- ▶ Donne suite au plan d'activités de la direction générale, depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance, l'évaluation et jusqu'à l'établissement des rapports
- ▶ Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les lois, les règlements et les politiques fédéraux aux pratiques de la direction générale
- ▶ S'acquitte des obligations de responsabilisation pour la gestion de la direction générale
- ▶ Intègre les questions relatives aux RH, aux finances, à la TI, à la GI et aux communications à la planification et aux mesures prévues
- ▶ Revoit ses objectifs et ses plans afin de les adapter aux priorités ou aux conditions qui évoluent
- ▶ S'en tient à un plan d'action malgré une information incomplète, si nécessaire
- ▶ Prend des décisions et des mesures urgentes et garde son calme en situation de crise
- ▶ Constate et reconnaît avoir commis des erreurs et apporte les corrections nécessaires

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Élabore une stratégie des RH pour planifier la relève
- ▶ Constitue des équipes de spécialistes pour faire face à des enjeux spécifiques ou à des crises
- ▶ Fixe des attentes claires, surveille, évalue, récompense et perfectionne le rendement
- ▶ Reconnaît les réalisations des gens et les meilleurs efforts
- ▶ Donne de la rétroaction honnête, encourage l'apprentissage, et gère les problèmes de rendement
- ▶ Aborde les problèmes de RH avec fermeté et efficacité
- ▶ Reconnaît l'importance de la collectivité des DG et l'appuie
- ▶ Équilibre les forces complémentaires dans les équipes
- ▶ Renforce le leadership dans toute la direction générale
- ▶ Guide et perfectionne les gens grâce aux évaluations, à la planification de carrière et au perfectionnement
- ▶ Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles des RH
- ▶ Met en application des systèmes de RH rigoureux et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Affecte les ressources de façon transparente et instaure une culture de réaffectation permanente
- ▶ Harmonise les éléments moteurs des activités avec le régime de gestion financière
- ▶ Préconise des approches novatrices pour composer avec les contraintes financières
- ▶ Intègre les processus de la fonction de contrôleur et préconise une diligence raisonnable
- ▶ Examine les résultats des vérifications et des évaluations et y donne suite
- ▶ Surveille le rendement et cherche sans cesse à réaliser des économies
- ▶ S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion financière de la direction générale
- ▶ Fournit des rapports objectifs, crédibles et opportuns au SM
- ▶ Consulte les services de soutien avant de changer des protocoles financiers

DIRECTEUR GÉNÉRAL

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- ▶ Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de la direction
- ▶ Intègre les valeurs ministérielles aux politiques et programmes de la direction
- ▶ Illustre un engagement à l'égard des citoyens et des clients dans ses activités et celles de la direction
- ▶ Façonne et préconise une direction sécuritaire et saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- ▶ Préconise la transparence et la justice
- ▶ Crée des possibilités qui favorisent le bilinguisme et la diversité dans la direction, en se fondant sur les politiques sur les LO et l'EE

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ Dénote une profonde compréhension des enjeux du secteur et des politiques dans son interprétation des questions et dans ses analyses
- ▶ Demande des éclaircissements et des orientations au SMA
- ▶ Procède à une analyse stratégique des tendances dans la direction, l'organisation et l'environnement externe
- ▶ Intègre des domaines d'information multiples et identifie les liens
- ▶ Recherche une expertise et des aperçus vastes
- ▶ Assure un suivi de l'évolution de la dynamique organisationnelle
- ▶ Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

Idées

- ▶ Cerne les éléments clés de la vision et les répercussions pour la direction
- ▶ Traduit la vision et la politique en directives et en plans concrets
- ▶ Établit des liens entre les programmes/services de la direction et les politiques du ministère et de la direction générale
- ▶ Fait des recommandations efficaces au SMA
- ▶ Recherche la contribution du personnel pour créer des plans et des solutions
- ▶ Favorise une remise en question constructive des pratiques
- ▶ Favorise l'expérimentation afin de maximiser le potentiel d'innovation
- ▶ Cerne des solutions, des alternatives et les conséquences
- ▶ Enseigne aux autres et apprend d'eux

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Met en œuvre des approches de coopération inclusives avec les pairs, le personnel et les supérieurs
- ▶ Favorise un climat interpersonnel inclusif et sensible
- ▶ Préconise le consensus entre divers groupes, intérêts et opinions
- ▶ Écoute et cherche à connaître les idées et les préoccupations du personnel, des syndicats et d'autres intervenants
- ▶ Mobilise l'équipe pour atteindre les objectifs de la direction et du ministère
- ▶ Communique et soutient les décisions ministérielles
- ▶ Favorise l'enthousiasme et un dessein commun
- ▶ Partage régulièrement l'information avec le personnel et dès que celle-ci devient disponible
- ▶ Donne suite aux engagements
- ▶ Communique la vision et l'information avec clarté et détermination
- ▶ Gère les relations entre les intervenants

Comportements efficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Détermine et communique les priorités, les délais, les échéanciers, les mesures du rendement, les responsabilités claires et les ententes de rendement pour les directeurs
- ▶ Assure la coordination et la gestion de programmes et de projets multiples au sein de la direction
- ▶ S'assure que les ressources, les processus et les systèmes nécessaires sont en place
- ▶ Met au point un processus avec l'équipe de gestion afin de fixer les priorités, de prendre des décisions
- ▶ Effectue une analyse du risque pour évaluer la viabilité des possibilités
- ▶ Coordonne les activités au sein de la direction afin d'attribuer les responsabilités et d'éviter les répétitions
- ▶ Décèle les signaux d'alerte, en tient compte, et adapte les plans et les stratégies au besoin
- ▶ Donne suite au plan d'activités de la direction, depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation jusqu'à l'établissement des rapports
- ▶ Intègre la fonction de contrôleur, le CRG ainsi que les lois, les règlements et les politiques fédéraux aux pratiques de la direction
- ▶ Gère l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle et celui des autres
- ▶ Réagit avec détermination et rapidité aux possibilités ou aux risques qui se présentent
- ▶ Conserve un jugement solide et prend de bonnes décisions dans des situations exigeantes ou stressantes

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Met en œuvre la stratégie des RH afin d'assurer la capacité et la diversité de l'effectif pour répondre aux besoins actuels et futurs de la direction
- ▶ Offre de l'encadrement, des défis et des possibilités de croissance
- ▶ Fixe des attentes claires et donne une orientation claire
- ▶ Gère la charge de travail du personnel
- ▶ Constitue des équipes complémentaires
- ▶ Donne de la rétroaction honnête et franche, et gère les problèmes de rendement
- ▶ Constate et reconnaît le bon travail
- ▶ Sert de modèle de comportement pour les directeurs
- ▶ Élabore des stratégies pour réduire le stress dans la direction
- ▶ Obtient des fonds pour la formation en LO et pour d'autres types de formation
- ▶ Met en œuvre des pratiques de RH rigoureuses et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Affecte et gère de façon transparente les ressources de la direction
- ▶ Met en œuvre des stratégies permettant de réaliser des économies opérationnelles et d'optimiser les ressources
- ▶ Opère et surveille des systèmes rigoureux pour la gestion de l'information financière, ainsi que la vérification interne et l'évaluation
- ▶ S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens de la direction
- ▶ Donne suite aux vérifications, aux évaluations et aux autres renseignements objectifs sur le rendement de la direction

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- ▶ Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de la division
- ▶ Illustre un engagement à l'égard des citoyens et des clients dans ses activités et celles de la division
- ▶ Favorise un climat de transparence, de confiance et de respect à l'intérieur de la division et dans les partenariats
- ▶ Incorpore des pratiques équitables à la planification des RH
- ▶ Crée des possibilités qui favorisent le bilinguisme et la diversité dans la division, en se fondant sur les politiques sur les LO et l'EE
- ▶ Façonne et préconise une division sécuritaire et saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- ▶ Pratique la transparence et la justice dans toutes les transactions, y compris la dotation, la passation de marchés et les activités quotidiennes

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ Dénote une profonde compréhension des priorités de la direction dans son interprétation de l'orientation de la division
- ▶ Demande des éclaircissements et des orientations au DG au besoin
- ▶ Intègre l'information provenant de sources multiples afin de se forger un point de vue global
- ▶ Détermine les interdépendances dans les projets interfonctionnels
- ▶ Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

Idées

- ▶ Traduit la vision et la politique en activités de travail concrètes
- ▶ Élabore les stratégies de la division en se fondant sur la vision du ministère et les directives du DG
- ▶ Conçoit des initiatives permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle
- ▶ Favorise et incorpore des initiatives et des points de vue diversifiés
- ▶ Réorganise les activités de travail de la division afin de répondre à l'évolution des besoins du ministère
- ▶ Fait des recommandations efficaces au DG
- ▶ Enseigne aux autres et apprend d'eux

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Partage l'information verticalement et horizontalement
- ▶ Favorise la collaboration entre les gestionnaires
- ▶ Utilise la persuasion pour obtenir un appui aux initiatives
- ▶ Négocie des compromis
- ▶ Adapte les communications en fonction de l'auditoire et de la tribune
- ▶ Communique de façon régulière et franche avec les syndicats et d'autres intervenants
- ▶ Fait preuve de compréhension et de respect à l'égard du point de vue des intervenants
- ▶ Donne suite aux engagements
- ▶ Demande la contribution du personnel, des partenaires et des intervenants et les écoute
- ▶ Communique la vision et les plans de la division avec clarté et détermination
- ▶ Instaure des échanges d'idées réguliers et approfondis
- ▶ Favorise et finance la constitution d'équipes

Comportements efficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Conçoit les plans de travail de la division en se fondant sur la situation dans son ensemble
- ▶ Guide les projets et les ressources de la division afin d'éviter les obstacles
- ▶ Délègue de façon appropriée aux gestionnaires
- ▶ Gère les ressources de manière à maximiser les extrants
- ▶ Fixe des délais réalistes et des responsabilités claires pour les gestionnaires
- ▶ Fournit la structure et l'impulsion pour les activités de travail de la division
- ▶ Fixe des buts stimulants mais réalistes
- ▶ Détermine les limites et les besoins en ressources de la division pour la charge de travail
- ▶ Gère la charge de travail de la division par une planification des ressources et une priorisation prudentes
- ▶ Modifie les priorités et adapte les plans de travail de la division, au besoin
- ▶ Tient compte des signaux d'alerte et en avise le DG et d'autres, au besoin
- ▶ Donne suite au plan d'activités de la division depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation jusqu'à l'établissement des rapports
- ▶ Intègre la fonction de contrôleur, le CRG, ainsi que les lois, règlements et politiques fédéraux aux pratiques de la division
- ▶ Gère l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle et celui des autres
- ▶ Réagit avec détermination et rapidité aux possibilités ou aux risques qui se présentent
- ▶ Conserve son calme dans des situations difficiles afin d'atténuer la pression et de maintenir l'impulsion

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Travaille de façon individuelle avec les gestionnaires
- ▶ Règle les problèmes de rendement
- ▶ Donne de la rétroaction régulière, reconnaît les succès et les besoins d'amélioration
- ▶ Offre de l'encadrement, des défis et des possibilités de croissance
- ▶ Résout les problèmes de relations de travail
- ▶ Obtient de la médiation, au besoin
- ▶ Équilibre les besoins des membres du personnel et ceux de l'organisation
- ▶ Surveille et s'occupe du bien-être en milieu de travail
- ▶ Élabore et appuie des plans de carrière et des possibilités d'apprentissage
- ▶ Élabore une stratégie des RH pour la planification de la relève de la division
- ▶ Obtient des fonds pour de la formation en LO et d'autres types de formation
- ▶ Gère la charge de travail
- ▶ Met en œuvre des pratiques de RH rigoureuses et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Affecte et gère de façon transparente les ressources de la division
- ▶ Met en œuvre des stratégies permettant de réaliser des économies opérationnelles et d'optimiser les ressources
- ▶ Applique et surveille des systèmes rigoureux pour la gestion de l'information financière, ainsi que pour la vérification interne et l'évaluation
- ▶ S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens de la division
- ▶ Donne suite aux vérifications, aux évaluations et aux autres renseignements objectifs sur le rendement de la division

GESTIONNAIRE

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- ▶ Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de l'unité
- ▶ Illustre un engagement à l'égard des citoyens et des clients dans ses activités et dans celles de l'unité
- ▶ Favorise un climat de transparence, de confiance et de respect à l'intérieur de l'unité et dans les partenariats
- ▶ Incorpore des pratiques équitables à la planification des RH
- ▶ Soutient les possibilités de bilinguisme et de diversité dans l'unité et les encourage, en se fondant sur les politiques sur les LO et l'EE
- ▶ Façonne et préconise une unité sécuritaire et saine, respectueuse, exempte de harcèlement et de discrimination
- ▶ Agit avec transparence et justice dans toutes les transactions, y compris la dotation, la passation de marchés et les activités quotidiennes

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ Élabore l'orientation de l'unité en se fondant sur une compréhension approfondie du domaine fonctionnel
- ▶ Assure le suivi de l'évolution des priorités de la division et en analyse l'incidence sur les plans de travail de l'unité
- ▶ Demande des éclaircissements et des orientations au directeur, au besoin
- ▶ Coordonne l'information provenant de projets multiples afin de se forger un point de vue global
- ▶ Détermine les interdépendances entre les projets de l'unité
- ▶ Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

Idées

- ▶ Traduit l'orientation de la division en activités de travail concrètes dans l'unité
- ▶ Conçoit des solutions aux problèmes opérationnels
- ▶ Favorise et incorpore des initiatives et des points de vue diversifiés et créatifs
- ▶ Réorganise les activités de travail de l'unité pour répondre à l'évolution des besoins
- ▶ Fait des recommandations efficaces au directeur
- ▶ Prend en compte le volet humain des enjeux et des décisions
- ▶ Enseigne aux autres et apprend d'eux

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Partage l'information verticalement et horizontalement
- ▶ Favorise la collaboration entre les superviseurs sur des projets connexes
- ▶ Favorise une discussion constructive ouverte de points de vue diversifiés
- ▶ Reconnaît les occasions d'améliorer les résultats grâce à des partenariats
- ▶ Gère la dynamique de groupe dans un milieu de travail diversifié au sein de l'unité et entre des projets
- ▶ Attribue aux partenaires le mérite de leurs contributions
- ▶ Représente avec exactitude les préoccupations, les idées et les points de vue du personnel auprès de la haute direction
- ▶ Agit à titre de médiateur et de facilitateur dans les relations entre les superviseurs
- ▶ Donne suite aux engagements
- ▶ Demande la contribution du personnel, des partenaires et des intervenants et les écoute
- ▶ Communique avec clarté et détermination
- ▶ Instaure des échanges d'idées réguliers et approfondis

Comportements efficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Fixe les objectifs de qualité et de productivité de l'unité
- ▶ Détermine les besoins sur le plan des finances et des ressources humaines
- ▶ Attribue et réaffecte les ressources, au besoin, ainsi que pour capitaliser sur la diversité
- ▶ Délègue de façon appropriée aux superviseurs
- ▶ Fixe des délais réalistes et des responsabilités claires pour les superviseurs
- ▶ Fournit la structure et l'impulsion pour les projets de l'unité
- ▶ Fixe des buts stimulants mais réalistes
- ▶ Détermine les limites et les besoins en ressources pour la charge de travail de l'unité
- ▶ Gère la charge de travail de l'unité en négociant des échéances ainsi que par une planification des ressources et une priorisation prudentes
- ▶ Conserve son calme dans des situations exigeantes ou stressantes
- ▶ Modifie les priorités et adapte les plans de travail de l'unité, au besoin
- ▶ Gère les activités de façon courante
- ▶ Tient compte des signaux d'alerte et en avise le directeur et d'autres, au besoin
- ▶ Donne suite au plan d'activités de l'unité depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance, l'évaluation jusqu'à l'établissement des rapports
- ▶ Intègre la fonction de contrôleur, le CRG, ainsi que les lois, règlements et politiques fédéraux aux pratiques de l'unité
- ▶ Gère l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle et celui des autres
- ▶ Réagit avec détermination et rapidité aux possibilités ou aux risques qui se présentent
- ▶ Conserve son calme dans des situations difficiles afin d'atténuer la pression et de maintenir l'impulsion

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Travaille de façon individuelle avec les superviseurs
- ▶ Optimise la diversité parmi les membres de l'équipe afin de constituer des équipes solides possédant des forces complémentaires
- ▶ Appuie et défend les intérêts du personnel, au besoin et s'il y a lieu
- ▶ Règle les problèmes de rendement
- ▶ Donne de la rétroaction régulière, reconnaît les succès et les besoins d'amélioration
- ▶ Offre de l'encadrement, des défis et des possibilités de croissance
- ▶ Résout les problèmes de relations de travail
- ▶ Obtient de la médiation, au besoin
- ▶ Équilibre les besoins des membres du personnel et ceux de l'organisation
- ▶ Surveille et s'occupe du bien-être en milieu de travail
- ▶ Élabore et appuie des plans de carrière et des possibilités d'apprentissage
- ▶ Élabore une stratégie des RH pour la planification de la relève de l'unité
- ▶ Obtient des fonds pour la formation en LO et d'autres types de formation
- ▶ Met en œuvre des pratiques de RH rigoureuses et s'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de GRH

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Affecte et gère de façon transparente les ressources de l'unité
- ▶ Met en œuvre des stratégies permettant de réaliser des économies opérationnelles et d'optimiser les ressources
- ▶ Applique et surveille des systèmes rigoureux pour la gestion de l'information financière, ainsi que la vérification interne et l'évaluation
- ▶ S'acquitte de ses obligations de responsabilisation en matière de gestion des finances et des biens de l'unité
- ▶ Donne suite aux vérifications, aux évaluations et aux autres renseignements objectifs sur le rendement de l'unité

SUPERVISEUR

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Démontre valeurs et éthique, y compris le Code, dans ses comportements personnels
- ▶ Intègre valeurs et éthique, y compris le Code, dans les pratiques de travail du personnel
- ▶ Illustre un engagement à l'égard des citoyens et des clients dans ses activités et celles du personnel
- ▶ Favorise un climat de transparence, de confiance et de respect entre les membres du personnel et dans les partenariats
- ▶ Incorpore des pratiques équitables à la gestion des RH
- ▶ Favorise le bilinguisme et la diversité en se fondant sur les politiques sur les LO et l'EE
- ▶ Façonne et préconise un milieu de travail sécuritaire, sain et respectueux
- ▶ Sait déceler le harcèlement et la discrimination et agit rapidement au besoin
- ▶ Gère les activités de travail et les transactions avec transparence et justice

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ Élabore des plans de travail de projets en se fondant sur une compréhension approfondie du domaine fonctionnel
- ▶ Demande des éclaircissements et des orientations au gestionnaire au besoin
- ▶ Relie l'information provenant du travail des individus de manière à se forger un point de vue global
- ▶ Assure le suivi de l'évolution des priorités de l'unité et en analyse l'incidence sur les activités du personnel
- ▶ Analyse les revers et cherche à obtenir une rétroaction honnête afin d'apprendre des erreurs

Idées

- ▶ Traduit l'orientation de l'unité en activités de projet concrètes
- ▶ Développe des solutions à des problèmes récurrents
- ▶ Favorise et incorpore la créativité et l'apprentissage
- ▶ Réorganise les activités de travail du personnel pour répondre à l'évolution des besoins des projets
- ▶ Fait des recommandations efficaces au gestionnaire
- ▶ Enseigne aux autres et apprend d'eux

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Partage l'information de façon générale avec le personnel et les pairs
- ▶ Favorise la collaboration entre les membres du personnel
- ▶ Favorise une discussion constructive ouverte de points de vue diversifiés
- ▶ Gère les relations interpersonnelles entre les membres du personnel
- ▶ Établit des relations efficaces avec les personnes handicapées ou possédant des valeurs, des personnalités ou des antécédents culturels différents
- ▶ Offre aux membres du personnel des tribunes efficaces pour exprimer des idées, des points de vue et des préoccupations
- ▶ Utilise les réunions comme occasions de susciter la collégialité et l'unité
- ▶ Écoute les préoccupations des membres du personnel et agit en conséquence
- ▶ Demande la contribution du personnel, des partenaires et des intervenants et les écoute
- ▶ Communique les plans de travail avec clarté et détermination
- ▶ Instaure des échanges d'idées réguliers et approfondis avec les gens et l'équipe
- ▶ Illustre la confiance et inspire confiance

Comportements efficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Coordonne les activités des gens
- ▶ Délègue des tâches aux membres du personnel de façon appropriée
- ▶ Donne des instructions aux membres du personnel concernant les tâches, les buts, les processus et les normes de rendement
- ▶ Surveille les activités pour s'assurer qu'elles sont exécutées de façon efficace et efficiente
- ▶ S'assure que le travail est conforme aux procédures et aux règlements officiels
- ▶ Adapte les procédures régulières avec souplesse pour atteindre les objectifs de la meilleure façon possible
- ▶ Conserve une attitude positive en cas de revers
- ▶ Modifie les priorités et adapte les plans de travail pour tenir compte des changements
- ▶ Gère les activités au quotidien
- ▶ Tient compte des signaux d'alerte et avise le gestionnaire et d'autres, au besoin
- ▶ Donne suite au plan de projet depuis la planification, la mise en œuvre, la surveillance, l'évaluation et jusqu'à l'établissement des rapports
- ▶ Intègre la fonction de contrôleur, le CRG, ainsi que les lois, règlements et politiques fédéraux aux pratiques de travail
- ▶ Gère l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle et celui des autres
- ▶ Donne l'exemple d'une adaptation réussie aux situations stressantes

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Évalue le rendement individuel avec justice en tenant compte de la diversité
- ▶ Détermine des occasions qui stimulent et encouragent le perfectionnement des gens
- ▶ Résout les problèmes interpersonnels ou personnels qui nuisent au rendement
- ▶ Réduit, dans la mesure du possible, les facteurs de stress en milieu de travail
- ▶ Agit rapidement en cas de harcèlement ou de discrimination
- ▶ Travaille de façon individuelle avec les membres du personnel
- ▶ Règle les problèmes de rendement
- ▶ Donne de la rétroaction régulière, reconnaît les succès et les besoins d'amélioration
- ▶ Gère les problèmes de relations de travail
- ▶ Obtient de la médiation au besoin
- ▶ Équilibre les besoins des membres du personnel et ceux de l'organisation
- ▶ Surveille et s'occupe du bien-être en milieu de travail
- ▶ Élabore et appuie des plans de carrière et des possibilités d'apprentissage
- ▶ Gère la charge de travail
- ▶ Met en œuvre des pratiques de RH rigoureuses

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Affecte et gère de façon transparente les ressources des projets
- ▶ Met en œuvre des stratégies permettant de réaliser des économies opérationnelles et d'optimiser les ressources
- ▶ Applique et surveille des systèmes rigoureux pour la gestion de l'information financière, ainsi que pour la vérification interne et l'évaluation
- ▶ S'acquitte de ses obligations en matière de gestion des finances et des biens du projet
- ▶ Donne suite aux vérifications, aux évaluations, et aux autres renseignements objectifs sur le rendement de l'équipe de projet

Comportements

INEFFICACES

Compétences clés en leadership

Comportements inefficaces génériques

Sous-ministre au superviseur

POUR TOUS LES NIVEAUX

VALEURS ET ÉTHIQUE — *Service empreint d'intégrité et de respect*

- ▶ Essaie de cacher les erreurs
- ▶ Ne dit pas la vérité aux personnes ayant plus de pouvoir
- ▶ Blâme les autres ou les régimes précédents
- ▶ Respecte peu les diverses croyances ou opinions
- ▶ Rudoie les autres
- ▶ Abuse de son pouvoir
- ▶ Tolère les comportements abusifs chez les autres
- ▶ Démotive ou offense les autres en faisant preuve de cynisme ou d'agressivité
- ▶ Fait montre de favoritisme ou entretient des préjugés
- ▶ Place ses objectifs personnels ou ceux de son organisation avant ceux du gouvernement du Canada
- ▶ Laisse les émotions l'emporter sur le jugement éthique

RÉFLEXION STRATÉGIQUE — *Innovation grâce à l'analyse et aux idées*

Analyse

- ▶ S'appuie sur une étroite gamme de domaines d'expertise et d'opinions
- ▶ Exclut les autres niveaux et les autres partenaires dans l'encadrement de la stratégie
- ▶ Ne tient pas compte de nouvelle information ni de l'évolution des circonstances
- ▶ N'est pas sensible au contexte national, régional ou à celui de la FP
- ▶ N'analyse pas ses propres forces et faiblesses; ne porte pas attention à la rétroaction

Idées

- ▶ Abandonne la responsabilité de guider la vision ministérielle ou d'y contribuer
- ▶ Conçoit des réactions à la pression à court terme sans tenir compte des répercussions à long terme
- ▶ Conçoit des plans à long terme sans tenir compte des répercussions à court terme
- ▶ Présente une vision, une stratégie ou des avis ne concordant pas avec le mandat
- ▶ Ne tient pas compte de l'incidence des stratégies sur les intervenants, les partenaires
- ▶ Élabore ou préconise des stratégies ou des plans trop détaillés ou trop abstraits

ENGAGEMENT — *Mobilisation des gens, des organisations et des partenaires*

- ▶ Agit à titre d'unique décideur ou intervenant
- ▶ Retient de l'information
- ▶ Renonce à ses responsabilités en ce qui a trait à la communication aux autres niveaux
- ▶ Ne travaille pas de façon horizontale avec des partenaires clés
- ▶ N'obtient pas de soutien en coulisse
- ▶ S'aliène les autres par ses comportements colériques ou agressifs, sa confiance excessive en soi ou son manque de conscience de soi
- ▶ Refuse de tenir compte des points de vue des autres et de les intégrer
- ▶ Évite les sujets litigieux

Comportements inefficaces

EXCELLENCE EN GESTION — *Prestation par le biais de la gestion par l'action, de la gestion de l'effectif et de la gestion des finances*

Gestion par l'action — *Conception et exécution*

- ▶ Élabore un plan inefficace pour atteindre les objectifs
- ▶ Conserve des structures, des systèmes ou des programmes inefficaces
- ▶ Hésite à prendre les décisions ou les mesures nécessaires
- ▶ Donne des directives sporadiques, abstraites ou insuffisantes
- ▶ Refuse de reconnaître les faibles résultats
- ▶ Ne gère pas son propre stress
- ▶ Se concentre sur un dossier ou une activité au détriment des autres
- ▶ Renonce en présence d'obstacles ou de défis
- ▶ Ne se concentre que sur la gestion de crises et le court terme
- ▶ Agit impulsivement
- ▶ Se constitue un empire personnel plutôt que de se concentrer sur la gérance organisationnelle
- ▶ Multiplie inutilement les consultations et les analyses pour éviter d'avoir à agir ou de prendre ses responsabilités
- ▶ Gère dans les moindres détails, sans laisser de latitude

Gestion des personnes — *Les personnes et l'effectif*

- ▶ Ne fournit pas aux membres du personnel les outils dont ils ont besoin pour travailler et/ou se perfectionner
- ▶ Ne reconnaît pas les contributions ou les succès des autres
- ▶ S'attarde aux erreurs, aux échecs
- ▶ Ne règle pas les conflits
- ▶ Ne constitue pas une capacité suffisante au niveau de l'effectif
- ▶ Fuit ses responsabilités en matière de planification des RH
- ▶ Passe sous silence les messages difficiles en donnant de la rétroaction
- ▶ Ne cible pas le personnel inefficace
- ▶ Ne veille pas à ce que les équipes et l'effectif comprennent des forces complémentaires
- ▶ Organise l'effectif uniquement en fonction des besoins à court terme

Gestion des finances — *Budgets et biens*

- ▶ Continue d'investir des ressources dans un plan d'action qui ne fonctionne pas
- ▶ Ne réussit pas à intégrer l'information financière et de gestion
- ▶ Ne tient pas compte des résultats des vérifications ou des évaluations
- ▶ Ne veille pas à l'intégrité de l'information, de l'analyse et des rapports
- ▶ Ne réussit pas à pratiquer une gestion financière rigoureuse
- ▶ Ne réussit pas à assurer une capacité suffisante en matière de saines pratiques financières

