



## Cadre des compétences – Famille des emplois de cadre

### 1. Introduction

Tous les cadres doivent manifester les six compétences professionnelles du leadership, soit :

- Créer une vision et une stratégie
- Mobiliser les personnes
- Préserver l'intégrité et le respect
- Collaborer avec les partenaires et les parties prenantes
- Promouvoir l'innovation et orienter le changement
- Obtenir des résultats

Certains postes de cadre peuvent également exiger des compétences techniques associées à d'autres familles d'emplois. En pareil cas, le supérieur et l'employé devraient se reporter à la famille d'emplois en question pour déterminer les compétences techniques requises, et le niveau.

Le présent cadre définit les compétences selon lesquelles le rendement des cadres sera évalué. Il précise, en fonction du niveau, les comportements efficaces et inefficaces qui sont associés à chaque compétence.

### 2. Définitions

#### **Créer une vision et une stratégie**

Les dirigeants définissent l'avenir et tracent la voie à suivre. Ils comprennent et communiquent le contexte avec la plus grande aisance, en tenant compte de l'environnement économique, social et politique. Agiles sur le plan intellectuel, ils mettent à contribution leurs connaissances vastes et approfondies, s'inspirent de différentes idées et perspectives, et dégagent un consensus sur les visions convaincantes. Les dirigeants assurent l'équilibre entre les priorités organisationnelles et pangouvernementales, et contribuent à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens.

#### **Mobiliser les personnes**

Les dirigeants inspirent et motivent les personnes qu'ils dirigent. Ils gèrent le rendement, offrent de la rétroaction constructive et respectueuse pour encourager et rendre possible l'excellence en matière de rendement. Ils donnent l'exemple en se fixant des objectifs pour eux-mêmes qui sont plus exigeants que ceux qu'ils fixent pour les autres.

#### **Préserver l'intégrité et le respect**

Les dirigeants donnent l'exemple sur le plan des pratiques éthiques, du professionnalisme et de l'intégrité personnelle. Ils créent des environnements de travail empreints de respect et de confiance, où les conseils judicieux sont valorisés. Ils encouragent l'expression d'opinions et de perspectives différentes, tout en favorisant la collégialité. Les dirigeants ont une conscience de soi et recherchent les occasions d'épanouissement personnel.



## **Collaborer avec les partenaires et les intervenants**

Les dirigeants cherchent à obtenir, de façon délibérée et ingénieuse, le plus grand éventail possible de perspectives. Ils font preuve d'ouverture et de souplesse afin de parvenir à un consensus et d'améliorer les résultats. Ils apportent une perspective pangouvernementale à leurs interactions. Lorsqu'ils négocient pour en arriver à des solutions, ils n'excluent pas les solutions de rechange et gèrent les attentes avec compétence. Les dirigeants partagent la reconnaissance avec leurs équipes et partenaires.

## **Promouvoir l'innovation et orienter le changement**

Les dirigeants ont le courage et la résilience nécessaires pour remettre en question les idées conventionnelles. Ils créent un environnement propice aux idées audacieuses, à l'expérimentation et à la prise de risques en toute connaissance de cause. Ils perçoivent les revers comme une bonne occasion de comprendre et d'apprendre. Les dirigeants s'adaptent au changement en harmonisant et en modifiant les jalons et les objectifs afin de maintenir leur dynamisme.

## **Obtenir des résultats**

Les dirigeants mobilisent et gèrent les ressources afin de réaliser les priorités du gouvernement, d'améliorer les résultats et d'apporter une valeur ajoutée. Ils tiennent compte du contexte, des risques et des renseignements organisationnels dont ils disposent afin d'appuyer la prise de décisions de qualité élevée en temps opportun. Ils anticipent, planifient, suivent les progrès et apportent des correctifs au besoin. Les dirigeants assument la responsabilité personnelle à l'égard de leurs actions et des résultats de leurs décisions.

Exemples des comportements efficaces

## **Premier vice-président - Façonnement**

### **Créer une vision et une stratégie**

- Cerne les problèmes émergents et émet des avis grâce à une compréhension profonde de l'environnement
- Mobilise les autres afin d'élaborer des stratégies de mise en œuvre claires, concises et viables
- Fourni de l'expertise et des idées pour l'élaboration de la vision et de la stratégie de l'organisation
- Établit et communique les priorités organisationnelles qui s'harmonisent à la vision et aux objectifs de l'organisation
- S'engage à mettre en œuvre les stratégies qui contribuent à améliorer les résultats pour le Canada et les Canadiens

### **Mobiliser les personnes**

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation et entre les collègues



- Établit et communique des attentes claires en matière de rendement et exerce une surveillance rigoureuse
- Repère, gère et appuie le talent collectif et individuel
- Favorise un environnement propice à l'apprentissage continu et au perfectionnement
- Crée un environnement positif qui favorise le dialogue ouvert et constructif
- Établit des objectifs personnels ambitieux et donne l'exemple en faisant preuve de dévouement et en donnant un rendement élevé

### **Préserver l'intégrité et le respect**

- Privilégie et fournit des conseils judicieux et fondés sur des faits dans l'intérêt des Canadiens
- Exige de soi-même et de l'organisation le respect des normes d'éthique et professionnelles les plus rigoureuses
- Incarne et façonne une culture d'engagement envers un service axé sur les citoyens et l'intérêt public
- Crée et préconise une organisation bilingue, inclusive et saine, respectueuse de la diversité des personnes et de leurs compétences ; et exempte de harcèlement et de discrimination
- Donne l'exemple en prenant des décisions impartiales et non partisans
- Procède à une introspection et agit en fonction de ses réflexions

### **Collaborer avec les partenaires et les intervenants**

- Tisse et entretient des relations de collaboration efficaces
- Recherche et forme des alliances stratégiques avec les intervenants et les partenaires afin d'améliorer continuellement les résultats
- Mobilise ses collègues afin de mener à terme des initiatives horizontales
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Engendre l'appui de partenaires et d'intervenants grâce à son influence et à la négociation
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs

### **Promouvoir l'innovation et orienter le changement**

- Définit et communique les paramètres du risque acceptable
- Façonne un milieu de travail sûr qui favorise la créativité et apprend de ses revers et de ses erreurs
- Met de l'avant et exécute des stratégies visant à gérer la portée et la cadence du changement
- Agit à l'égard des obstacles aux idées nouvelles et négocie des solutions afin de maximiser le potentiel d'innovation
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté



## Obtenir des résultats

- Élabore des stratégies visant à maximiser l'efficacité des ressources, à améliorer les retombées et les résultats
- Assure une planification et une mise en œuvre rigoureuses pour réaliser les priorités
- Délègue la responsabilité et l'imputabilité aux niveaux appropriés
- Oriente la prise de décision grâce à une solide compréhension du contexte, des données et des faits
- Crée des attentes ambitieuses par sa gestion rigoureuse des ressources financières et organisationnelles
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Accepte la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions

## Vice-président/Spécialiste en chef - Orientation

### Créer une vision et une stratégie

- Interprète le contexte et identifie les incidences des grands enjeux dans l'environnement
- Mobilise les autres pour consolider l'engagement à atteindre les objectifs de mise en œuvre
- Fournit de l'expertise et des idées pour appuyer l'élaboration des priorités et des stratégies organisationnelles
- Communique la vision et les priorités avec clarté et conviction
- Établit des stratégies qui concordent avec les priorités organisationnelles et qui améliorent les résultats pour le Canada et les Canadiens

### Mobiliser les personnes

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation et entre les collègues
- Fixe des attentes claires et assure la surveillance des pratiques de gestion du rendement
- S'engage pleinement envers le perfectionnement des talents organisationnels et individuels
- Donne de la rétroaction honnête, reconnaît le rendement et gère les problèmes de rendement
- Crée des occasions qui favorisent un dialogue ouvert et constructif
- Établit des objectifs personnels ambitieux et donne l'exemple en faisant preuve de dévouement et en donnant un rendement élevé

### Préserver l'intégrité et le respect

- Privilégie et fournit des conseils judicieux et fondés sur des faits dans l'intérêt des Canadiens
- Exige de soi-même et de l'organisation le respect des normes d'éthique et professionnelles les plus rigoureuses
- Incarne l'engagement à l'égard d'un service centré sur le citoyen et de l'intérêt public



- Crée des occasions qui favorisent le bilinguisme et la diversité
- Fait progresser des stratégies qui favorisent une organisation inclusive, saine et respectueuse de la diversité des gens et de leurs habiletés ; et exempte d'harcèlement et de discrimination
- Donne l'exemple en prenant des décisions impartiales et non partisans
- Procède à une introspection et agit en fonction de ses réflexions

### **Collaborer avec les partenaires et les intervenants**

- Tisse et entretient des relations de collaboration efficaces
- Cherche des occasions de faire progresser des alliances stratégiques avec les intervenants et les partenaires
- Mobilise ses collègues afin de contribuer aux initiatives horizontales
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Identifie des occasions de collaboration et élabore des stratégies en ce sens
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs

### **Promouvoir l'innovation et orienter le changement**

- Élabore et met en œuvre de solides stratégies de gestion du risque
- Favorise un environnement réceptif à la créativité et à la prise de risques responsable
- Tire des leçons des revers et des erreurs pour favoriser l'amélioration continue
- Mobilise et appuie les employés afin qu'ils s'adaptent à la portée et à la cadence du changement
- Prévoit les obstacles aux nouvelles idées et trouve des solutions pour maximiser le potentiel d'innovation
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté

### **Obtenir des résultats**

- Met en œuvre des stratégies pour arrimer les gens, le travail et les systèmes en vue d'améliorer et de maximiser les résultats
- Assure la planification, la surveillance et le contrôle de la cadence, de la portée et du coût des initiatives
- Délègue la responsabilité et l'imputabilité aux niveaux appropriés
- Oriente la prise de décision grâce à une solide compréhension du contexte, des données et des faits
- Démontre et favorise une gestion rigoureuse des ressources financières et organisationnelles
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Assume la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions



## **Directeur – Mise en pratique**

### **Créer une vision et une stratégie**

- Oriente les analyses grâce à une vaste compréhension de l'environnement
- Convertit les stratégies de mise en œuvre, les objectifs et les orientations en activités concrètes
- Fournit de l'expertise et des idées pour appuyer le développement et la mise en œuvre de stratégies organisationnelles
- Communique clairement et avec conviction
- Réagit aux modifications apportées à l'orientation et aux priorités
- Conçoit et met en œuvre des solutions aux défis opérationnels

### **Mobiliser les personnes**

- Façonne un esprit de corps et une orientation commune au sein de l'organisation et entre les collègues
- Fixe des attentes claires, surveille et évalue le rendement
- Établit des plans d'apprentissage et de perfectionnement et fournit des occasions d'apprentissage et de perfectionnement continus
- Donne de la rétroaction honnête, reconnaît le rendement et gère les problèmes de rendement
- Mobilise les employés pour recueillir de l'apport et des idées afin de bâtir des équipes cohésives
- Établit des objectifs personnels ambitieux et donne l'exemple en faisant preuve de dévouement et en donnant un rendement élevé

### **Préserver l'intégrité et le respect**

- Privilégie et fournit des conseils judicieux et fondés sur des faits dans l'intérêt des Canadiens
- Exige de soi-même et de l'organisation le respect des normes d'éthique et professionnelles les plus rigoureuses
- Incarne l'engagement à l'égard d'un service centré sur le citoyen et de l'intérêt public
- Appuie l'utilisation des deux langues officielles dans le milieu de travail
- Met en œuvre des pratiques qui favorisent une organisation inclusive et saine, et exempte de harcèlement et de discrimination
- Préconise et respecte la diversité des gens et de leurs habiletés
- Reconnaît et donne suite aux questions relatives au bien-être en milieu de travail
- Exécute les décisions de manière impartiale, transparente et non partisane
- Procède à une introspection et agit en fonction de ses réflexions

### **Collaborer avec les partenaires et les intervenants**

- Tisse et entretient des réseaux et des relations efficaces et de collaboration avec des collectivités fonctionnelles, des collègues et des intervenants
- Recherche et tire parti des occasions d'améliorer les résultats au moyen de partenariats



- Encourage les employés à participer à des initiatives de collaboration
- Écoute attentivement afin de comprendre l'incidence des problèmes et les points de vue des autres
- Met en œuvre et communique des stratégies qui améliorent la collaboration
- Reconnaît la contribution des autres dans l'atteinte des objectifs

### **Promouvoir l'innovation et orienter le changement**

- Favorise de solides pratiques de gestion de risques et y recourt
- Cerne les opportunités d'innovation et les obstacles à l'innovation
- Propose des pratiques, concepts et produits créatifs
- Encourage les employés à générer des approches nouvelles et novatrices
- Ajuste les pratiques afin de tenir compte des leçons apprises à la suite des échecs et des erreurs
- Ajuste les plans en réponse aux changements d'orientation et de priorités
- Comprend les effets du changement sur les employés et prend les mesures qui s'imposent
- Fait preuve de résilience et de maîtrise, et conserve une attitude positive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté

### **Obtenir des résultats**

- Arrime les gens avec le travail de manière à atteindre les objectifs et les résultats organisationnels
- Surveille et contrôle les ressources de l'unité de travail
- Établit et revoit les plans opérationnels afin de tenir compte des priorités ou des conditions changeantes
- Oriente la prise de décision et les recommandations grâce à une bonne compréhension du contexte, des données et des faits
- Démontre et favorise une gestion rigoureuse des ressources financières et organisationnelles
- Prend des décisions difficiles et des mesures en temps opportun
- Accepte la responsabilité et reconnaît l'incidence et les retombées des décisions

### **Exemples des comportements inefficaces génériques pour tous les rôles**

#### **Créer une vision et une stratégie**

- Ne tient pas compte des contraintes liées aux ressources dans l'élaboration des stratégies et des plans
- Laisse les problèmes quotidiens entraver la planification fondamentale à long terme
- Néglige des enjeux et de l'information qui pourraient faire obstacle à la mise en œuvre d'aspects clés de la vision

#### **Mobiliser les personnes**



- Limite l'accès à l'information au-delà des exigences de discrétion et des politiques établies
- Est insensible aux besoins, aux aspirations et aux capacités des membres des équipes, ou n'en est pas conscient
- Ne tient pas compte des contributions d'autrui alors que l'intégration et l'engagement de tous sont des éléments clés du rendement et d'un bon esprit d'équipe
- Laisse son propre stress entraver l'effort collectif

### **Préserver l'intégrité et le respect**

- Met ses objectifs personnels devant ceux du gouvernement du Canada
- Fait preuve de favoritisme ou de partialité
- Ne prends pas de mesure pour remédier aux comportements répréhensibles
- Traite les personnes de façon inappropriée et profite de l'autorité que lui confère sa fonction

### **Collaborer avec les partenaires et les intervenants**

- Agit seul sans consulter le réseau de savoir et d'expérience qui l'entoure
- Ne s'intéresse pas aux différentes préoccupations et perspectives des intervenants et partenaires
- Reste intransigeant et fixé sur un objectif unique

### **Promouvoir l'innovation et orienter le changement**

- Laisse les employés à eux-mêmes dans les périodes de changement ou consacre trop peu de temps à répondre à leurs inquiétudes
- Met en œuvre le changement sans structure cohérente, ajoutant de la confusion à l'égard des priorités et des échéances
- Résiste au changement, même si les méthodes en vigueur sont inadéquates

### **Obtenir des résultats**

- Donne des orientations insuffisantes, trop prescriptives ou trop rigides
- Contesté ou bloque les décisions prises par l'organisation
- Attribue les défaillances aux personnes ou aux administrations précédentes
- Met l'accent sur les processus aux dépens des résultats
- Décharge ses responsabilités en matière de prise de décisions sur d'autres niveaux