

Profil des compétences essentielles des gestionnaires en S-T

(Also published in English as *S & T Management Core Competency Profile*)

Table of Contents

| | |
|--|----------|
| Vue d'ensemble | 1 |
| 1.0 Compétence technique | 1 |
| 1.1 Possède des connaissances et une capacité manifeste dans un ou plusieurs domaines scientifiques et technologiques | 1 |
| 2.0 Autogestion | 2 |
| 2.1 Suit de près sa santé personnelle et son efficacité | 2 |
| 2.2 Fait preuve d'intégrité personnelle et affiche constamment un comportement conforme au code de déontologie..... | 2 |
| 2.3 Possède la connaissance de soi et la confiance en soi..... | 3 |
| 2.4 Est capable de gérer le stress et de conserver un juste équilibre entre ses responsabilités professionnelles et ses responsabilités personnelles..... | 3 |
| 2.5 Sait régler les situations complexes et conserver un fort niveau de tolérance à l'égard des situations ambiguës..... | 3 |
| 2.6 Amélioration de soi et croissance personnelle | 3 |
| 3.0 Travail d'équipe | 3 |
| 3.1 Capable de travailler efficacement en régime de collaboration et de contribuer à la réussite des équipes, en tant que membre et en tant que chef | 4 |
| 3.2 Capable de résoudre des conflits | 4 |
| 3.3 Respecte et met en valeur la diversité et tient compte des différences | 4 |
| 4.0 Leadership | 4 |
| 4.1 Assertivité..... | 5 |
| 4.2 Assure un leadership efficace..... | 5 |
| 4.3 Exerce une influence sur l'organisation à l'échelle interne et à l'échelle externe... | 5 |
| 5.0 Gestion de la clientèle et des partenariats | 5 |
| 5.1 Adopte une orientation axée sur la clientèle et les partenaires | 6 |
| 5.2 Met en valeur les messages, les produits et les services de l'organisation aux yeux des clients et des partenaires..... | 6 |
| 5.3 Possède des talents marqués pour la négociation et l'animation..... | 6 |
| 5.4 Établit des ententes de partenariat productives..... | 6 |
| 6.0 Gestion | 6 |
| 6.1 Approche en matière de fonctionnement | 7 |
| 6.2 Comprend, constitue et utilise des systèmes officiels et officieux dans un milieu organisationnel complexe afin d'atteindre les objectifs de fonctionnement..... | 7 |

Profil des compétences essentielles des gestionnaires en S-T

| | | |
|------------|--|----------|
| 6.3 | Atteint les résultats attendus en exécutant les activités et en administrant des programmes de manière efficace et dans les délais prévus..... | 7 |
| 6.4 | Comprend et met en pratique les principes de gestion | 7 |
| 6.5 | Attire, maintient en poste et perfectionne les sujets talentueux de manière à canaliser les énergies et les compétences pour amener les intéressés à atteindre les objectifs de fonctionnement de l'organisation et tirer le meilleur profit possible de leurs possibilités..... | 8 |
| 6.6 | Assure la gestion du rendement | 8 |
| 7.0 | Responsabilité à l'égard de la société..... | 8 |
| 7.1 | Connaît la dynamique qui sous-tend l'élaboration des politiques et y est sensible | 8 |
| 7.2 | Respecte le mandat public qui lui est confié et exerce ses fonctions dans l'intérêt du public..... | 8 |

Vue d'ensemble

La version provisoire ci-après du profil des compétences essentielles a pour objet de fournir aux gestionnaires en sciences et technologie un guide qui leur permettra de suivre de près leur perfectionnement professionnel afin de cerner et de mesurer les domaines de connaissances, de compétences et de capacités susceptibles d'être améliorés. Il est destiné à servir d'instrument pour orienter l'enseignement, la formation et le perfectionnement ultérieur et NON PAS d'instrument d'évaluation. On a créé ce profil en s'inspirant de profils existants, y compris celui des SPC, ainsi que des observations de divers intervenants de la collectivité.

La version définitive du profil des compétences essentielles tiendra compte des trois différents niveaux de gestion et elle indiquera également les « facteurs de différenciation propres au domaine des sciences » à l'égard des compétences respectives. À noter qu'il se peut que quelques-unes des compétences nécessitent un certain réaménagement afin de tenir compte des caractéristiques propres à la gestion de certains ministères. Veuillez noter que l'élément « communication » s'applique à un grand nombre de compétences et que, par conséquent, on l'a saisi dans la description de chacune des compétences plutôt que d'y consacrer une analyse séparée.

1.0 Compétence technique

L'expérience et les compétences scientifiques et techniques qui constituent les titres et qualités de base exigibles pour exercer un rôle en matière de gestion des sciences. Cet ensemble de compétences comprend les connaissances propres à la discipline ou aux disciplines scientifiques de l'intéressé et, aux niveaux de la gestion, la capacité d'intégrer ses connaissances à tous les secteurs du domaine des sciences. En mettant ses connaissances à profit, le gestionnaire est en mesure de cerner les tendances et les problèmes prioritaires qui se font jour dans le milieu scientifique.

1.1 Possède des connaissances et une capacité manifeste dans un ou plusieurs domaines scientifiques et technologiques

- gère des problèmes techniques complexes à l'intérieur du mandat du groupe de travail
- conceptualise les mouvements des données pour en constituer des renseignements d'une manière pertinente pour la société
- suit de près les tendances scientifiques et technologiques et met ses connaissances à profit afin de prévoir les nouveaux domaines prometteurs pour la recherche et le développement
- explique la méthode scientifique, y compris l'élaboration et la mise à l'essai des hypothèses
- connaît bien la vaste gamme des questions de politique liées au domaine scientifique ou technique dont il est responsable
- peut déchiffrer et évaluer la terminologie et les concepts techniques propres à sa sphère de responsabilité
- mérite le respect de la communauté des sciences et de la technologie en raison de la capacité professionnelle dont il a fait preuve

- fait preuve d'une bonne connaissance des grands principes sur lesquels reposent les sciences et la technologie et des pratiques en usage dans ces domaines
- tient continuellement à jour ses connaissances personnelles dans le domaine des sciences et de la technologie
- peut exposer de façon détaillée l'objet des sciences et de la technologie, les valeurs qui les sous-tendent et le plan d'activités en la matière
- analyse d'un point de vue critique et avec exactitude les tendances, les problèmes, les situations et les questions
- élabore des stratégies visant à faciliter le règlement des questions et des problèmes liés aux sciences et à la technologie
- acquiert, synthétise et intègre des données provenant des diverses sources et il élabore des applications pratiques de ces données
- connaît le système de publication scientifique
- connaît le processus d'innovation
- sait transposer les analyses en des recommandations judicieuses
- comprend les questions liées à la gestion de la propriété intellectuelle et au transfert de la technologie

2.0 Autogestion

La capacité de gérer ses propres décisions, son bien-être et son temps en toute efficacité et responsabilité afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, et d'assurer l'amélioration de soi et sa croissance personnelle. La capacité de maintenir un juste équilibre entre ses responsabilités professionnelles et ses responsabilités personnelles malgré un milieu de travail stressant, stimulant et dynamique.

2.1 Suit de près sa santé personnelle et son efficacité

- demeure optimiste à l'égard des personnes et conserve une attitude positive à l'égard de l'organisation dans des situations difficiles et exigeantes
- est conscient des répercussions de sa charge de travail sur son bien-être physique et intellectuel et rajuste ses travaux et son mode de vie en conséquence

2.2 Fait preuve d'intégrité personnelle et affiche constamment un comportement conforme au code de déontologie

- a le courage d'exprimer ses opinions efficacement, de manière appropriée et en temps voulu
- remplit ses promesses et honore ses engagements
- sait éviter les conflits d'intérêts et observer la neutralité politique
- évite de mettre en valeur ses propres domaines de recherches scientifiques et technologiques, s'ils ne se sont pas judicieusement fondés sur les besoins de la clientèle ou conformes aux orientations stratégiques du Ministère

2.3 Possède la connaissance de soi et la confiance en soi

- saisit bien les répercussions de son comportement personnel sur les autres
- fait preuve de prudence et de compétence dans ses façons de s'acquitter de ses responsabilités
- réagit de façon constructive aux risques, aux erreurs et à la critique
- conserve une vision réaliste de ses points forts et de ses limites
- sait quand et comment demander de l'aide

2.4 Est capable de gérer le stress et de conserver un juste équilibre entre ses responsabilités professionnelles et ses responsabilités personnelles

- saisit bien les répercussions du stress sur lui-même
- reconnaît les facteurs de stress et les signaux d'avertissement
- se dote de mécanismes pour faire face à la situation
- conserve son efficacité de jugement et de prise de décisions
- est capable de déployer un effort supplémentaire au besoin sans compromettre son propre équilibre

2.5 Sait régler les situations complexes et conserver un fort niveau de tolérance à l'égard des situations ambiguës

- remet en question les hypothèses utilisées depuis toujours et trouve des solutions novatrices
- utilise des techniques de gestion du temps pour organiser son travail et établir ses priorités
- se tire bien d'affaire dans les situations ambiguës et demeure sur la bonne voie
- sait garder son sang-froid et son professionnalisme lorsqu'il y a beaucoup de tension

2.6 Amélioration de soi et croissance personnelle

- se sert de l'autoévaluation et des commentaires d'autrui pour mettre à profit ses points forts et corriger ses points faibles;
- s'efforce de tenir à jour les connaissances qu'il a acquises dans la fonction publique et au Ministère, grâce au perfectionnement professionnel
- possède le désir d'apprendre et de s'améliorer continuellement en faisant l'acquisition de nouvelles connaissances, compétences et capacités
- retient les enseignements découlant des expériences acquises et des erreurs commises dans le passé et est prêt à en faire profiter les autres.

3.0 Travail d'équipe

La capacité de travailler en collaboration avec les autres, en tant que participant ou en tant que chef, à constituer des équipes qui sachent utiliser les atouts combinés de chacun des membres afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

3.1 Capable de travailler efficacement en régime de collaboration et de contribuer à la réussite des équipes, en tant que membre et en tant que chef

- cherche à obtenir et accepte la rétroaction en toute transparence
- exprime ses opinions de façon démocratique et traite tout le monde avec équité
- exprime ses opinions et ses désaccords avec tact et honnêteté
- collabore avec les autres pour atteindre les objectifs
- cherche à obtenir la contribution de plusieurs disciplines afin d'améliorer les projets
- respecte et habilite les membres de son équipe
- inculque aux membres de l'équipe l'esprit de collaboration, d'efficacité et de service
- saisit bien les répercussions du stress sur les autres
- favorise l'utilisation du système d'examen par des pairs
- sait tirer profit des connaissances des pairs concernant les travaux de recherche appliquée et fondamentale, afin d'encourager les réseaux scientifiques axés sur des problèmes communs
- favorise la culture d'un milieu de nature à motiver les employés et encourage le travail d'équipe

3.2 Capable de résoudre des conflits

- adopte de nouveaux comportements plus efficaces au fur et à mesure de l'évolution du contexte et des rôles
- aide à trouver des solutions consensuelles permettant d'obtenir de meilleurs résultats
- considère tous les points de vue de façon objective lorsqu'il crée des solutions
- accepte que les autres contestent les idées, les procédures et les politiques en vigueur en saisissant bien leur perspective et en l'accueillant avec bienveillance, et en cherchant des solutions de rechange, au besoin ou selon le cas
- s'exprime en toute franchise, de manière constructive et avec diplomatie

3.3 Respecte et met en valeur la diversité et tient compte des différences

- reconnaît que les personnes créatrices sont parfois anticonformistes
- gère le changement et la transition
- encourage l'expression d'idées qui peuvent être originales ou non conventionnelles et exprime de telles idées
- adapte ses idées dans l'intérêt général de l'objectif ultime de l'équipe

4.0 Leadership

La capacité de reconnaître, d'attirer et d'administrer les employés talentueux pour les amener à travailler à un objectif commun pour le plus grand bien de l'organisation, des personnes qui la composent et des personnes qu'elle sert. Dans le présent contexte, le terme « équipe » s'entend au sens large comme désignant tout groupe au sein duquel l'intéressé assume un rôle de leadership, de façon officielle ou officieuse.

4.1 Assertivité

- projette aux yeux des autres le sentiment de confiance en soi et d'assurance
- fait face aux problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent, donne des suggestions et adopte des positions qui risquent de déplaire lorsque la situation le justifie
- garde son calme et son objectivité en présence d'un conflit et prend les mesures sur-le-champ pour résoudre les divergences rapidement en formulant les suggestions qui s'imposent et en fournissant l'aide nécessaire
- exprime de vive voix et par écrit ses idées et points de vue de manière efficace
- délègue des tâches aux membres compétents de l'organisation

4.2 Assure un leadership efficace

- assure le leadership en prenant les dispositions nécessaires pour obtenir les résultats souhaités et atteindre les objectifs à long terme au sein du Ministère et de la communauté des sciences et de la technologie
- établit des relations interpersonnelles efficaces avec tous les principaux intéressés
- définit et inspire une vision commune de l'organisation et élabore de façon détaillée un mode de mise à exécution de cette vision
- communique les messages de l'organisation à ses subalternes, à ses collègues et à ses supérieurs
- a confiance de réussir et maintient des conditions de travail productives avec aplomb et détermination
- établit des objectifs ambitieux mais atteignables
- encourage la présentation de nouveaux renseignements, les nouvelles approches et la prise de risques
- prend des risques calculés en se fondant sur les renseignements disponibles
- modifie les priorités et s'adapte aux changements
- favorise la culture d'un milieu où règne la confiance mutuelle, le respect et le dévouement
- prend en charge la prise des décisions et en assume la responsabilité
- fait preuve de créativité dans le règlement des problèmes, l'analyse des questions et la dynamique de l'organisation
- incite un auditoire à prendre une décision; à effectuer une démarche/à prendre un engagement

4.3 Exerce une influence sur l'organisation à l'échelle interne et à l'échelle externe

- saisit bien la vision, la mission et les secteurs d'activités de la fonction publique, du Ministère et de son unité de travail ainsi que les relations qui existent entre eux
- illustre par son exemple les valeurs de la fonction publique dans toutes les situations de travail
- établit des réseaux d'influence à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
- peut obtenir l'appui des collègues à l'égard de certaines idées et décisions
- connaît bien les processus décisionnels de l'organisation et la manière d'exercer sur eux une influence

5.0 Gestion de la clientèle et des partenariats

À l'aide de toute une gamme d'instruments de communication, favoriser les communications franches, échanger des renseignements et discuter avec les clients de politiques et de programmes stratégiques

concernant les sciences, au sein de l'organisation elle-même, à l'échelle de l'administration fédérale et dans les communautés scientifiques nationales et internationales.

5.1 Adopte une orientation axée sur la clientèle et les partenaires

- saisit toutes les occasions d'analyser les points de vue des intervenants
- gère les processus à l'aide d'une approche axée sur la clientèle et les partenaires
- se tient au fait de la dynamique de la prestation de services, des relations partenariales et du rôle des sciences dans les domaines de la politique et de la prestation de services
- contribue à la réussite des autres secteurs d'activités de l'organisation

5.2 Met en valeur les messages, les produits et les services de l'organisation aux yeux des clients et des partenaires

- communique efficacement avec ses pairs et avec les communautés connexes en matière scientifique, de prestation des services et d'élaboration des politiques
- présente les secteurs des sciences et de la technologie d'une façon compréhensible et est en mesure d'écouter et d'interpréter les besoins des divers groupes
- met en valeur les objectifs en matière de coopération et obtient la confiance de ses collaborateurs
- est à l'affût des possibilités de conclure des ententes de partenariat à l'échelle nationale aussi bien qu'internationale et sait les mettre en valeur

5.3 Possède des talents marqués pour la négociation et l'animation

- écoute activement et pose des questions pertinentes
- détermine les domaines d'intérêt commun
- négocie avec efficacité en vue de mettre sur pied des activités à l'avantage réciproque des deux parties

5.4 Établit des ententes de partenariat productives

- améliore les modes de fonctionnement ou en invente de nouveaux
- reconnaît les possibilités d'établissement d'ententes de partenariat et de collaboration et cultive les réseaux et les alliances
- est en mesure d'évaluer la portée, la composition et le rôle des entreprises partenariales nécessaires

6.0 Gestion

Capacité d'utiliser les principes et techniques de gestion pour gérer l'ensemble des ressources de l'organisation, ce qui comprend la traduction des stratégies de gestion en des réalités opérationnelles claires et pratiques. Cette capacité se manifeste par l'utilisation de l'information de gestion pour faciliter la prise de décisions rentables et pertinentes et la volonté de prendre des risques calculés dans la poursuite des objectifs de l'organisation.

6.1 Approche en matière de fonctionnement

- harmonise les objectifs à court et à long terme avec les plans d'activités
- effectue une analyse de rentabilisation judicieuse au regard des nouvelles initiatives liées aux sciences et à la technologie
- élabore et administre des marchés de services
- fait partie d'équipes de travail pluridisciplinaires
- assume la responsabilité d'améliorer le Ministère et d'effectuer un changement organisationnel
- examine les procédures organisationnelles en vue de recommander des améliorations
- élabore des stratégies de nature à prévenir les problèmes et à résoudre ceux qui se posent

6.2 Comprend, constitue et utilise des systèmes officiels et officieux dans un milieu organisationnel complexe afin d'atteindre les objectifs de fonctionnement

- sait reconnaître qu'un changement s'impose et qu'il faut adapter ou modifier les lignes de conduite de manière à assurer un fonctionnement efficace dans un milieu imprévisible
- établit des lignes de conduite de rechange et organise les personnes et les activités de manière à atteindre les résultats avec une plus grande efficacité

6.3 Atteint les résultats attendus en exécutant les activités et en administrant des programmes de manière efficace et dans les délais prévus

- établit des objectifs et organise le travail en rassemblant les ressources nécessaires
- évalue les procédés et les résultats et effectue les réaménagements nécessaires
- évalue le rendement et les résultats et cerne les mesures à prendre pour vaincre les obstacles et améliorer le rendement
- établit un juste équilibre entre la latitude à accorder aux recherches scientifiques et l'obligation de veiller à ce que les activités en matière de S-T demeurent conformes au mandat de l'organisation
- détermine l'ordre de priorité des nouvelles initiatives en matière de recherches et de techniques lancées par son groupe

6.4 Comprend et met en pratique les principes de gestion

- planifie les travaux et déploie les ressources de manière à atteindre les résultats
- recueille et administre les ressources (financières, humaines et matérielles)
- comprend les principes qui sous-tendent la gestion de projet, de programme, de portefeuille et de la recherche et des pratiques en la matière
- détermine les mesures et les priorités susceptibles de donner lieu à des améliorations
- veille à ce que les méthodes de travail utilisées soient conformes aux règles de sécurité et de santé au travail
- comprend le système parlementaire canadien
- comprend la répartition des pouvoirs, de la responsabilité et de l'obligation de rendre compte au sein du Ministère
- connaît bien le processus décisionnel du Cabinet, le processus législatif et le processus menant à la création des lois

6.5 Attire, maintient en poste et perfectionne les sujets talentueux de manière à canaliser les énergies et les compétences pour amener les intéressés à atteindre les objectifs de fonctionnement de l'organisation et tirer le meilleur profit possible de leurs possibilités

- reconnaît et récompense les contributions et les efforts des éléments de valeur
- recherche les sujets les mieux doués et les maintient en poste
- évalue les employés avec compétence
- crée des possibilités d'enrichir et de motiver les gens
- veille à ce que les employés soient formés et perfectionnés de manière à répondre aux besoins à court terme et à long terme de l'organisation
- fournit aux employés des services d'encadrement ou de mentorat
- sait capitaliser sur la diversité en milieu de travail pour atteindre les objectifs de l'organisation
- prévoit les besoins de l'avenir en matière de ressources humaines et planifie en conséquence

6.6 Assure la gestion du rendement

- donne des précisions et une rétroaction afin de maintenir les activités sur la bonne voie
- met sur pied des systèmes efficaces de responsabilisation relativement à l'examen des activités
- établit des objectifs et un cadre en matière de gestion du rendement et en fait part à ses employés
- suit de près le rendement et ses répercussions sur les personnes et les dossiers
- évalue les résultats afin d'encourager les améliorations
- connaît bien le cadre de responsabilisation et les exigences du cadre de gestion des ressources

7.0 Responsabilité à l'égard de la société

Capacité d'épouser un ensemble de principes déontologiques et de valeurs propres à la communauté des sciences et de la technologie qui a un mandat public et de conformer ses gestes à ces valeurs. Désir et capacité de découvrir les besoins et les attentes du public et d'y donner suite ainsi que de servir l'intérêt public.

7.1 Connaît la dynamique qui sous-tend l'élaboration des politiques et y est sensible

- comprend le processus d'élaboration des politiques de l'administration fédérale
- est au courant des rôles des élus et des fonctionnaires
- connaît bien les liens qui existent entre les sciences et la politique
- saisit bien le rôle des sciences et de la technologie au Canada

7.2 Respecte le mandat public qui lui est confié et exerce ses fonctions dans l'intérêt du public

- veille à ce que le mandat public soit respecté
- saisit bien les répercussions des lois sur le service au public
- connaît bien la vaste gamme des mécanismes destinés à protéger l'intérêt public

Profil des compétences essentielles des gestionnaires en S-T

- manifeste par ses gestes et ses comportements qu'il est positivement conscient de sa responsabilité sociale
- connaît bien les principaux éléments du programme d'action du gouvernement qui protègent l'intérêt public, et contribue à leur mise à exécution