



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Guide sur la rédaction des descriptions de poste concernant les premiers dirigeants de sociétés d'état

Guide sur la rédaction des descriptions de poste concernant les premiers dirigeants de sociétés d'État.

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission du Bureau de Conseil privé.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

Bureau du Conseil privé

85, rue Sparks, Pièce 1000

Ottawa ON Canada K1A 0A3

info@pco-bcp.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2018.

This publication is also available in English: *Position Description Writing Guide for Chief Executive Officer Positions in Crown Corporations*.

CP22-94/2018F-PDF

ISBN : 978-0-660-73368-5

Table des matières

- Section 1 - Introduction
- Section 2 - Rédaction de la description de poste
 - Étape 1 : Collecte d'informations sur le poste
 - Étape 2 : Identification du poste
 - Étape 3 : Responsabilités générales
 - Étape 4 : Structure organisationnelle
 - Étape 5 : Nature et portée des fonctions
 - Étape 6 : Étendue des responsabilités
 - Étape 7 : Responsabilités particulières
 - Étape 8 : Environnement et conditions de travail
 - Étape 9 : Compétences de base
- Section 3 - Vérifications
- Annexe A - Liste des éléments d'information requis
- Annexe B - Modèle de description de poste
- Annexe C - Gabarit

Section 1 - Introduction

Une description de poste est la description structurée et concise du rôle, des responsabilités et des défis 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 de premiers dirigeants de sociétés d'État. Il contient aussi toutes les informations nécessaires afin de doter le poste.

Le présent guide montre comment rédiger une description de poste. Il est important de fournir les renseignements nécessaires pour définir et évaluer :

- la nature et la portée du travail à accomplir, dans le contexte du mandat de l'organisation, afin de produire des résultats dans l'intérêt public et des résultats opérationnels pour la population canadienne;
- le degré de risque associé aux décisions que prend le titulaire du poste;
- l'environnement et les conditions de travail dans lesquels les résultats escomptés doivent être obtenus;
- les compétences de base requises pour obtenir les résultats escomptés.

Ces éléments du travail sont évalués selon quatre facteurs précisés dans le Plan d'évaluation des postes de premiers dirigeants de sociétés d'État.

Compétence

Désigne l'ensemble des connaissances et des compétences requises par le titulaire pour atteindre les résultats visés qui sont liés au mandat et à la mission de l'organisation. Elle comporte deux aspects :

- l'étendue et la diversité des connaissances spécialisées des secteurs d'activité de l'organisation, de ses orientations, de ses intervenants et de ses clients;
- les compétences en gestion requises pour diriger, coordonner, gérer et intégrer les orientations stratégiques et les questions commerciales.

Initiative créatrice

Désigne la mesure dans laquelle l'autonomie dans la réflexion originale est requise pour apporter des solutions aux problèmes, prendre des décisions et faire preuve de jugement. Elle comporte deux aspects :

- l'environnement de réflexion qui tient compte de la diversité et du degré de clarté ou d'absence de clarté en ce qui concerne les éléments touchant les orientations et les questions commerciales qui doivent être pris en compte;
- le degré d'effort mental requis pour cerner, définir, évaluer et régler les problèmes.

Finalité

Désigne l'exercice du pouvoir de décision. Elle comporte deux aspects :

- la marge de manœuvre en ce qui concerne les activités ou la réflexion, et le degré de risque associé à ces décisions;
- le degré d'influence et l'étendue de l'impact des décisions prises par le titulaire.

Environnement et conditions de travail

Renseignements contextuels basés sur des indicateurs tels l'environnement de travail, les déplacements requis, les habiletés sensorielles, l'effort physique et/ou les pressions mentales

Compétences de base

Les comportements de base sont ceux que doit démontrer le titulaire pour atteindre les résultats dont il doit rendre compte. Cinq (5) compétences de base sont associées au rôle de premier dirigeant de société d'État :

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

La description de poste réunit les facteurs critiques qui composent le travail - les tâches à accomplir sont rattachées aux compétences de base requises pour atteindre les objectifs et les résultats établis pour le poste. De cette façon, le travail est examiné par l'évaluateur d'un point de vue holiste. La description facilite à la fois l'analyse et l'évaluation du travail et la dotation du poste.

Au fil du temps, le travail change, d'où la nécessité d'actualiser la description de poste périodiquement. Il n'existe pas de méthode rapide pour rédiger une bonne description de poste, mais le présent guide contient quelques pistes qui rendront la tâche du rédacteur plus facile et plus efficace. L'essentiel est d'avoir une vision claire du poste. Une fois que sont clairement établis le rôle et les responsabilités, il est généralement moins difficile de rédiger le reste de la description.

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

Section 2 - Rédaction de la description de poste

Étape 1 : Collecte d'informations sur le poste

D'abord, obtenir l'information concernant :

- les principales responsabilités liées à l'obtention des résultats opérationnels fondamentaux et à l'atteinte des objectifs de politique publique fixés;
- les secteurs d'activité clés dans l'exercice de ces responsabilités;
- la situation du poste dans l'organigramme;
- l'étendue des responsabilités (valeurs numériques);
- les grands défis que pose la gestion des risques liés à la réalisation du mandat de l'organisation;
- les initiatives liées aux activités opérationnelles fondamentales de l'organisation et le pourcentage d'effort que chacun des secteurs d'activité clés représente par rapport à l'ensemble des activités opérationnelles;
- le financement provenant des crédits et des recettes engendrées par l'organisation;
- les situations extraordinaires susceptibles de se produire;
- les comportements favorisant l'atteinte des objectifs.

Ensuite, organiser l'information sous différentes rubriques :

- Identification du poste
- Responsabilités générales
- Structure organisationnelle
- Nature et portée des fonctions
- Étendue des responsabilités
- Environnement et conditions 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 : l'appellation officielle de la société d'État

Lieu : le lieu géographique du poste

Date de la description : le jour, le mois et l'année où la description de poste est établie

Étape 3 : Responsabilités générales

L'énoncé des responsabilités générales 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, **et non** de rédiger un résumé détaillé des rôles et des responsabilités du poste.

Dans l'exemple qui suit, l'énoncé des responsabilités générales dit que le titulaire doit :

Assurer une orientation, une surveillance et un leadership stratégiques dans la gestion efficace des ressources et des avoirs du réseau portuaire national à l'appui du programme d'action socioéconomique du gouvernement, en veillant à ce que la Société soit en mesure de remplir son rôle à titre d'instrument de soutien efficace à l'atteinte d'objectifs économiques et sociaux d'ordre national, régional et local..

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 de la description.

Étape 4 : Structure organisationnelle

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.

Étape 5 : Nature et portée des fonctions

À cette étape, on donne un aperçu clair et concis des principaux secteurs d'activité et objectifs sur le plan des politiques qui représentent un grand défi pour le titulaire, ainsi que les priorités ou initiatives qu'ils comportent.

Le but est de donner une idée des secteurs d'activité et des domaines d'orientation plutôt que des difficultés administratives, comme le manque de ressources, qu'éprouvent tous les cadres supérieurs.

Cette section doit donner un aperçu clair et concis du travail accompli par le titulaire.

Ces renseignements doivent s'articuler autour de trois grands thèmes : contexte organisationnel; questions liées aux politiques publiques; questions opérationnelles. Chacun de ces thèmes est défini ci-dessous :

- **Contexte organisationnel**
 - Le cadre législatif, la nature du mandat de l'organisation et de ses secteurs d'activité;
 - L'environnement dans lequel existe le poste.
- **Questions liées aux politiques publiques**
 - La nature des enjeux essentiels se rapportant spécifiquement au poste en tant qu'instrument de politique publique.
- **Questions opérationnelles**
 - La nature des enjeux essentiels se rapportant au poste en tant qu'entité.

À l'intérieur de ces trois grands thèmes, il convient de préciser:

- les aspects de nature économique, constitutionnelle, environnementale, stratégique ou technologique se rapportant spécifiquement au poste;
- la marge de manœuvre dont jouit le titulaire pour appliquer les textes de loi pertinents;
- les fonctions exercées par le titulaire, c'est-à-dire les fonctions qui se distinguent des postes de niveaux inférieurs ou des fonctions accomplies en collaboration avec d'autres;
- les principaux défis que présente le poste sur le plan technique et gestionnel;
- deux ou trois éléments opérationnels et stratégiques qui représentent un grand défi pour le titulaire, ou les priorités ou initiatives qui font partie de ses défis de leadership - le but est de donner une idée des secteurs de programme plutôt que des difficultés administratives, comme le manque de ressources, qu'éprouvent la plupart des organisations;
- le degré d'effort consacré à chacun des secteurs d'activité clés, exprimé en pourcentage du degré d'effort global consacré à l'ensemble des activités opérationnelles;
- la nature et la source des contrôles exercés relativement au poste; préciser (le cas échéant) les questions devant être soumises au conseil d'administration ou au ministre pour fin de solution ou d'approbation;
- les principaux contacts du titulaire à l'intérieur et à l'extérieur (y compris la fréquence et le but de ces contacts). Fournir également des renseignements au sujet des divers types de problèmes pour lesquels le titulaire doit consulter d'autres personnes, les divers comités dont il fait partie, ainsi que les organisations externes dont il doit être membre en raison de la nature de son travail.

Étape 6 : Étendue des responsabilités

Cette section indique les facteurs mesurables sur lesquels le poste a une incidence directe ou indirecte.

Elle peut renfermer plusieurs éléments d'information, notamment :

- le nombre d'employés supervisés (calculé en équivalents temps plein);
- le budget salarial annuel des employés supervisés;
- les dépenses de fonctionnement annuelles de l'unité organisationnelle;
- le coût des matériaux achetés ou utilisés (à chaque année);
- les divers biens contrôlés ou touchés;
- la source du financement ventilée entre les crédits et les recettes;
- tout autre montant ou valeur mesurable sur une base annuelle.

La méthode d'évaluation n'accorde pas une importance démesurée à ces éléments « chiffrés ». Cependant, le rédacteur devrait en inclure autant que possible (entre 2 et 4), afin de brosser un tableau complet du poste.

Ainsi, dans le modèle, le nombre d'employés, le budget de fonctionnement de l'organisation, le montant des crédits et des recettes représentent des indicateurs numériques possibles afin de donner une idée de l'influence exercée par le titulaire.

Étape 7 : Responsabilités particulières

Cette section indique l'essentiel des résultats escomptés et des objectifs stratégiques fixés au titulaire.

La différence entre cette section et celle des responsabilités générales est que cette dernière décrit la raison d'être du poste **en général**. Dans la présente section, on **précise** les résultats finaux importants à atteindre (ce qui sous entend la façon de procéder et le degré d'efficacité).

Il convient de signaler que la section des responsabilités particulières ne dresse pas la liste des fonctions et activités, mais qu'elle consiste plutôt en un énoncé général indiquant **ce à quoi on s'attend très concrètement de la part du titulaire**.

Dans l'exemple tiré de la rubrique Responsabilités particulières du modèle de description de poste, on constate que le résultat vers lequel tendent toutes les activités est clairement établi, et que la première responsabilité particulière a trait au leadership intellectuel que le titulaire assure à l'organisation :

Exercer le leadership intellectuel requis pour élaborer et concrétiser une vision commune ainsi que des objectifs et orientations stratégiques communs pour l'approbation du conseil d'administration, en vue d'assurer la viabilité commerciale de la Société et sa capacité de contribuer à l'atteinte des objectifs du programme d'action socioéconomique du gouvernement.

Chaque énoncé doit :

- commencer par un verbe d'action,
- préciser le résultat final,
- indiquer la façon de procéder ou les mesures à prendre pour atteindre le résultat final ou l'objectif stratégique.

En règle générale, il faut rédiger de quatre à sept énoncés distincts pour un même poste. Cependant, il n'existe pas de règle absolue pour déterminer la façon de répartir les responsabilités du poste en énoncés distincts.

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 plus bas dans la liste des responsabilités particulières.

Assurer la gestion efficace des ressources financières et autres de la Société, y compris la gestion, le contrôle et les rapports touchant les ressources humaines, financières et matérielles, l'information et les installations.

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 la valeur qu'il ajoute aux opérations et à la gestion.

Étape 8 : Environnement et conditions de travail

On trouve dans cette section de l'information concernant l'effet qu'a l'environnement sur le poste relativement à l'obtention des résultats et l'atteinte **des objectifs de politique publique**. 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 des 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.
- **Habiletés sensorielles** - le niveau d'attention (c.-à-d. vue, ouïe, odorat, goût et toucher) requis au travail.
- **Exigences** - 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.

Dans le modèle de description de poste, les pressions subies sont liées à l'obligation qu'a le titulaire de prendre des décisions en tenant compte d'intérêts divergents.

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'obtention des résultats attendus du titulaire.

Étape 9 : Compétences de base

On trouve dans cette section des renseignements contextuels sur les comportements que doit démontrer le titulaire pour obtenir les résultats ou atteindre les objectifs stratégiques qui lui ont été fixés. Ces comportements se démontrent au moyen des compétences de base qui suivent :

- **Pensée Innovatrice / Conceptuelle** - Capacité de comprendre une situation ou un problème en identifiant les caractéristiques ou les liens, et de considérer les principaux facteurs sous-jacents. La pensée conceptuelle implique l'organisation systématique des éléments d'un problème ou d'une situation qui débouche sur une solution originale, et la volonté de sortir des sentiers battus, de déborder les conventions et d'essayer diverses pistes de solution.
- **Leadership** - Capacité de diriger une équipe et de convaincre ses troupes de travailler à un but commun dans l'intérêt de l'organisation, de l'actionnaire et de la population canadienne en général. Il s'agit de dynamiser les individus et les groupes 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. Le leadership peut être pris au sens large ou plus étroit du terme.
- **Souplesse** - Capacité de s'adapter et de 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** - Tâcher de comprendre d'autres personnes ou situations. Le titulaire doit non seulement comprendre ce qu'on lui dit et ce qu'on lui communique verbalement ou 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 la sensibilisation transculturelle.

Section 3 - Vérifications

L'annexe A renferme une liste de contrôle des éléments d'information à inclure dans une description de poste. Le rédacteur doit vérifier la description de poste rédigée, dans le but de s'assurer de n'avoir rien oublié.

Une autre façon de vérifier la description de poste consiste à chercher les erreurs les plus fréquentes :

Erreurs générales

1. La description de poste est trop longue, et contient une surabondance de détails, souvent peu pertinents, sur les tâches.
2. La description n'est pas axée sur les résultats et les objectifs stratégiques, et, par conséquent, ne saisit pas l'essentiel.
3. On s'attarde à des aspects mineurs du travail.
4. Certains renseignements sont incomplets.

Responsabilités générales

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 cinq.

Structure organisationnelle

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

Nature et portée des fonctions

1. On insiste sur des éléments avec lesquels doivent composer les titulaires de postes comparables dans d'autres organisations, 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.
4. L'aspect des politiques publiques du poste a été oublié.

Étendue des responsabilités

1. Inutile d'être trop précis. Dans la plupart des cas, des données ou des chiffres approximatifs suffisent.
2. La section de l'étendue des responsabilités renferme trop d'éléments d'information (trois ou quatre suffisent généralement).
3. La section de l'étendue des responsabilités ne se rapporte pas aux responsabilités réelles ni à la nature et à la portée des fonctions du poste.

Responsabilités particulières

1. On dresse la liste des activités ou des fonctions plutôt que la liste des principaux résultats escomptés ou objectifs fixés.
2. La relation entre le résultat escompté ou l'objectif fixé et la façon de procéder est ténue.
3. Un énoncé couvre jusqu'à 70 % des résultats prévus.
4. Le libellé du résultat escompté, de l'objectif stratégique fixé ou de la façon de procéder est trop général.

Environnement et conditions 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 le comportement requis.

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 aux politiques publiques

1. Quel est le rôle du titulaire relativement à l'application de la loi ou du mandat?
2. Quel est le rôle du titulaire concernant la formulation ou la mise en œuvre de politiques publiques ou les recommandations à cet égard?

Responsabilités opérationnelles

1. Quels sont les secteurs d'activité centraux/secondaires de l'organisation?
2. Quel est le contexte opérationnel - croissance, stabilité ou cession?

Autorisation

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

Relations humaines

1. De qui relève le titulaire?
2. Quels facteurs viennent compliquer l'atteinte des objectifs fixés?
3. Quels sont les subalternes qui relèvent du titulaire?
4. Quelle est la nature des rapports que le titulaire doit entretenir avec le cabinet du ministre et avec le secteur privé, au niveau tant national qu'international?

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?

Statistiques sur l'étendue des responsabilités

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

Environnement et conditions de travail

1. Quel élément du travail ne peut être changé pour atténuer les conditions?
2. Le titulaire doit être conscient de certains aspects délicats et en tenir compte. Quels sont ils?
3. S'agit-il de conditions temporaires ou permanentes?

Compétences de base

1. À l'égard de quelles questions le titulaire doit-il faire montre d'un esprit novateur?
2. Quel est le rôle du titulaire pour ce qui est de diriger la Société, p. ex. rebâtir, maintenir ou réduire?
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 description de poste

Titre du poste : Président et premier dirigeant

Organisation : Société canadienne des ports

Lieu : Région de la capitale nationale

Date de la description : 1^{er} janvier 1988

Responsabilités générales

Assurer une orientation, une surveillance et un leadership stratégiques dans la gestion efficace des ressources et des avoirs du réseau portuaire national à l'appui du programme d'action socioéconomique du gouvernement, en veillant à ce que la Société soit en mesure de remplir son rôle à titre d'instrument de soutien efficace à l'atteinte d'objectifs économiques et sociaux d'ordre national, régional et local.

Structure organisationnelle

Le président et premier dirigeant relève du président du conseil et du conseil d'administration de la Société canadienne des ports.

Les postes suivants relèvent du président et premier dirigeant :

Premier vice-président

Vice-président, Finances et Administration

Vice-président, Services juridiques et immobiliers

Directeur général, Police et Sécurité

Directeur général, Information et Communications

Nature et portée des fonctions

La *Loi sur la Société canadienne des ports* constitue la Société canadienne des ports afin d'établir un équilibre entre la nécessité pour les ports de mener leurs activités dans un cadre national et celle de les adapter aux conditions locales.

La Société est dirigée par un conseil d'administration formé d'un président du conseil, d'un vice-président du conseil, d'un président et premier dirigeant et d'au moins 8 mais pas plus de 14 autres administrateurs. À l'exception du président et premier dirigeant, les autres membres exercent tous leurs fonctions à temps partiel. Les administrateurs représentent les intérêts nationaux et régionaux essentiels aux activités portuaires.

La Société dirige un certain nombre de ports au Québec, en Ontario et au Manitoba qui ne relèvent pas des administrations portuaires locales. Ces ports sont situés à Belledune, Sept-Îles, Chicoutimi/Baie des Ha! Ha!, Prescott, Port Colbourne et Churchill.

La Société canadienne des ports mène ses activités comme une entreprise privée, de sorte qu'elle doit élaborer et exécuter une stratégie en vue de : produire des recettes pour financer ses dépenses d'équipement; veiller à la rentabilité des investissements; assurer une bonne planification commerciale et stratégique; accroître la productivité. Il lui faut donc faire preuve de créativité, d'imagination, de leadership, d'une saine administration et d'un solide sens des affaires afin de protéger ses investissements.

C'est dans ce contexte que le **président et premier dirigeant** assure le leadership organisationnel requis pour la gestion des ressources et des avoirs de la Société et pour le fonctionnement efficace et efficient de ses activités dans la réalisation des objectifs de son mandat. Le titulaire relève ce défi en veillant à la mise en place des structures, politiques et processus de gouvernance et de gestion adéquats. Sous réserve de l'approbation du conseil d'administration, le titulaire siège au conseil d'administration de la Société et des filiales du secteur des opérations portuaires.

Le président et premier dirigeant a la responsabilité de veiller à la mise en place des stratégies, méthodes, programmes et systèmes nécessaires pour attirer et conserver aux différents niveaux l'ensemble de compétences gestionnelles, professionnelles et administratives requis pour assurer un contrôle efficace des opérations et pour protéger l'information et les avoirs.

Le président et premier dirigeant supervise l'élaboration et l'approbation de plans stratégiques et de stratégies de ressourcement adaptées aux besoins de la Société sur le plan des opérations et des politiques publiques, en veillant à la mise en place d'une infrastructure et de systèmes de gestion des ressources adéquats, de manière à permettre au conseil d'administration de contrôler la gestion des ressources et d'en rendre compte selon les pratiques de gestion des ressources qui ont cours dans l'administration fédérale.

Le président et premier dirigeant dirige la préparation et l'examen des plans d'entreprise, budgets et rapports annuels de la Société avant de les soumettre au conseil d'administration. Le titulaire dirige la gestion des ressources et des programmes financiers de sorte que la Société dispose des fonds nécessaires pour financer les opérations actuelles, les expansions, les acquisitions et d'autres besoins d'investissement.

Le président et premier dirigeant planifie et dirige toutes les investigations et négociations concernant des entreprises conjointes, l'acquisition d'entreprises ou la vente de biens de valeur. Le titulaire dirige la participation du personnel à des négociations commerciales très complexes avec des entreprises et à d'autres transactions commerciales qui impliquent des investissements financiers considérables. Le titulaire dirige la négociation d'une entente avec un groupe de compagnies charbonnières en vue de la conception, de la construction et de l'exploitation d'un nouveau terminal charbonnier qui a été financé sur le marché privé.

Le président et premier dirigeant a la responsabilité de promouvoir le réseau portuaire et de veiller à ce qu'il demeure efficient et compétitif. La Société n'offre pas un service monopolistique aux expéditeurs canadiens. Dans la plupart des cas, et plus particulièrement en ce qui concerne l'exportation et l'importation de produits manufacturés, l'expéditeur canadien dispose de plus d'une option et peut par conséquent utiliser un port américain ou un port canadien ne relevant pas de la SCP.

Le président et premier dirigeant dirige l'affectation de ressources au contrôle d'application de la loi et à la sécurité dans le réseau portuaire et a la responsabilité de la gestion de la force de police de Ports Canada. Le titulaire est également responsable des mesures d'urgence et de la sécurité nationale.

Le président et premier dirigeant s'assure de l'adéquation et de la bonne utilisation des services fournis par le personnel des entités de la Société et règle tout conflit entre groupes opérationnels, sections et autres entités relevant de sa supervision immédiate. Le titulaire tient le ministre au courant de toutes les activités importantes du conseil d'administration; en particulier celles qui ont des incidences politiques. L'orientation face aux problèmes politiques potentiels doit être proactive et non réactive.

Le président et premier dirigeant recommande au conseil d'administration l'approbation de contrats d'une valeur d'au plus 10 millions de dollars, sous réserve de l'obtention d'au moins deux soumissions et de la sélection de la plus basse acceptable. Le titulaire recommande l'approbation par le conseil d'administration, sous réserve de l'obtention d'au moins deux soumissions, de la sélection de la soumission la plus basse acceptable d'une entreprise étrangère. Le titulaire recommande l'approbation par le conseil de baux de port d'un montant illimité et d'une durée d'au plus 20 ans.

Le président et premier dirigeant représente la Société comme il convient dans ses rapports avec ses principaux clients, ses fournisseurs, ses concurrents, les banques commerciales et les banques d'investissement, les organismes gouvernementaux, les associations professionnelles et des groupes similaires.

Étendue des responsabilités

Effectif	1,800 Employés
Budget de fonctionnement	187 millions de dollars
Budget d'immobilisation	130 millions de dollar
Immobilisations	878 millions de dollars au prix coûtant
Financement de la SCP : Crédits	78.4 millions de dollars
Financement de la SCP : Recettes	143.2 millions de dollars

Responsabilités particulières

1. Exercer le leadership intellectuel requis pour élaborer et concrétiser une vision commune ainsi que des objectifs et orientations stratégiques communs pour l'approbation du conseil d'administration, en vue d'assurer la viabilité commerciale de la Société et sa capacité de contribuer à l'atteinte des objectifs du programme d'action socioéconomique du gouvernement.
2. S'assurer que ses subalternes comprennent tous les politiques et les stratégies communes et qu'ils les interprètent et les administrent correctement; examiner et approuver les politiques internes proposées par les entités relevant de sa responsabilité.
3. Assurer la gestion efficace des ressources financières et autres de la Société, y compris la gestion, le contrôle et les rapports touchant les ressources humaines, financières et matérielles, l'information et les installations.
4. Diriger la préparation et l'examen des plans d'entreprise et budgets annuels de la Société de sorte que la Société dispose des fonds nécessaires pour financer les opérations actuelles, les expansions, les

- acquisitions et d'autres besoins d'investissement; en cas d'extrême urgence, autoriser des mesures correctives urgentes et en faire rapport immédiatement au conseil d'administration.
5. Diriger l'affectation de ressources au contrôle d'application de la loi et à la sécurité dans le réseau portuaire, et veiller à titre de responsable à la gestion de la force de police de Ports Canada, ainsi qu'aux mesures d'urgence et à la sécurité nationale.
 6. Diriger la planification, l'élaboration et l'exécution de plans, de stratégies et d'initiatives de marketing afin de promouvoir la Société en tant que fournisseur de choix auprès de la communauté maritime canadienne et internationale.
 7. S'assurer de l'adéquation et de la bonne utilisation des services fournis par le personnel des entités de la Société et régler tout conflit entre groupes opérationnels, sections et autres entités relevant de sa supervision immédiate.
 8. Représenter la Société comme il convient dans ses rapports avec ses principaux clients, ses fournisseurs, ses concurrents, les banques commerciales et les banques d'investissement, les organismes gouvernementaux, les associations professionnelles et des groupes similaires.

Environnement et conditions de travail

- i. **Pressions** - Le titulaire travaille dans un environnement où divers groupes d'intérêts exercent d'importantes pressions, souvent incompatibles. Il doit s'occuper des questions soulevées par les hauts dirigeants des sociétés de transport maritime dont la première préoccupation consiste à limiter les coûts et de celles soulevées par les représentants des administrations locales dont le souci est de conserver des emplois bien rémunérés dans leur collectivité. Le titulaire doit apporter une solution aux préoccupations en matière de politiques auxquelles ces questions donnent lieu tout en veillant à la viabilité financière de la Société. Les décisions que prend le titulaire sont souvent scrutées à la loupe par le public. La pression des délais est intense au moment de finaliser des arrangements à caractère commercial (p. ex. contrats de construction de plusieurs millions de dollars, baux à long terme, etc.).
- ii. **Habiletés sensorielles** - Le travail exige des habiletés sensorielles considérables pour évaluer des documents et des présentations complexes, autant verbales qu'écrites, tels des plans de développement à long terme, des propositions et des analyses financières complexes, et pour négocier des contrats et des ententes avec des tiers.
- iii. **Exigences** - Le titulaire est appelé à beaucoup voyager entre les diverses installations opérationnelles de la Société. Bien que ces déplacements soient programmés d'avance en général, certaines situations peuvent requérir la présence immédiate du titulaire. Les réunions et les activités en dehors des heures de travail normales sont fréquentes, y compris les négociations contractuelles, les entrevues avec les médias, les assemblées publiques, les conférences et l'établissement de réseaux avec les représentants des milieux d'affaires locaux et nationaux.

Compétences de base

- i. **Pensée 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 et de donner des conseils. Il doit élaborer des stratégies et des initiatives stratégiques à long terme qui reflètent avec exactitude l'impact sur l'organisation des changements intervenant dans de multiples variables telles que l'économie mondiale, les marchés et les règlements et pratiques en matière de transport maritime.
- ii. **Leadership** - Le titulaire doit faire preuve de leadership intellectuel et stratégique en établissant l'orientation de la Société à l'égard de la promotion des économies nationales, régionales et locales, et

en élaborant, en négociant et en mettant en œuvre des entreprises conjointes novatrices entre la Société et le secteur privé, sans perdre de vue les questions liées aux politiques publiques.

- iii. **Souplesse** - Le titulaire doit relever le défi de veiller à ce que la Société soit en mesure de contribuer au programme d'action socioéconomique du gouvernement, tout en préservant sa viabilité commerciale en tant qu'entreprise.
- iv. **Impact et influence** - Pour démontrer cette compétence, le titulaire doit élaborer des stratégies et établir des contacts afin d'attirer l'attention des décideurs et de la communauté maritime sur les véritables enjeux de la gestion d'un réseau portuaire national.
- v. **Écoute, compréhension et réaction** - Le titulaire doit être capable de décoder les messages verbaux et tacites durant les négociations afin de bien prendre le pouls des partenaires potentiels et de pouvoir les amener, à l'aide de ces indices, à accepter la position de la Société. Pour ce faire, il doit consulter régulièrement hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux, représentants des exportateurs et des transporteurs maritimes, de syndicats, d'organisations internationales et d'organisations non gouvernementales d'amélioration des affaires et de protection de l'environnement, et être capable d'assimiler et de concilier les multiples vues contradictoires exprimées par ceux-ci, pour s'assurer que les positions de la Société se caractérisent par l'équilibre et la rigueur.

Annexe C - Gabarit

Description de poste

Titre du poste :

Lieu :

Organisation :

Date de la description :

Responsabilités générales

Donne une vue d'ensemble du poste, l'accent étant mis sur les principaux résultats escomptés (p. ex. produit ou service). Fournit un cadre de référence au lecteur et est censé indiquer en termes généraux la raison d'être du poste et ce que son titulaire est appelé à accomplir.

Structure organisationnelle

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.

Nature et portée des fonctions

Dans cette section, on décrit les grands enjeux auxquels doit faire 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.

Étendue des responsabilités

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.

Responsabilités particulières

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

Ces volets renseignent le lecteur non pas sur les fonctions et les activités, mais sur les principaux 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 marketing – planification et promotion des produits), ou sur la responsabilité organisationnelle (p. ex. élaboration de stratégies, mise en œuvre des processus).

Les principaux résultats escomptés ou objectifs stratégiques fixés sont décrits par ordre décroissant d'importance.

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

Environnement et conditions de travail

Cette partie doit fournir des renseignements contextuels fondés sur différents indices (milieu de travail, déplacements requis, habiletés sensorielles, effort physique et/ou pressions mentales).

- 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. Voir page 15.
- ii. Habilétés sensorielles - Ce sous-facteur implique le niveau d'attention (c. à d. vue, ouïe, odorat, goût et toucher) requis au travail. Pour plus de détails, voir page 15.
- 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. Pour plus de détails, voir page 15.

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 l'organisation systématique des éléments d'un problème ou d'une situation qui débouche sur une solution originale, et la volonté de sortir des sentiers battus, de déborder les conventions et d'essayer diverses pistes de solution.
- ii. **Leadership** - Capacité de diriger une équipe et de convaincre ses troupes de travailler à un but commun dans l'intérêt de l'organisation, de l'actionnaire et de la population canadienne en général. Il s'agit de dynamiser les individus et les groupes 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. Le leadership peut être pris au sens large ou plus étroit du terme.
- iii. **Souplesse** - Capacité de s'adapter et de 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** - Tâcher de comprendre d'autres personnes ou situations. Le titulaire doit non seulement comprendre ce qu'on lui dit et ce qu'on lui communique verbalement ou 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 la sensibilisation transculturelle.