



## Vice-président à la fabrication

Profil de connaissances de bioéconomie



Un monde de ressources pour la bioéconomie canadienne

---

## À propos de BioTalent Canada

### Aider la bioéconomie Canadienne à prospérer mondialement

Le Canada est un chef de file mondial de la biotechnologie, c'est-à-dire de l'utilisation d'organismes vivants dans des processus et des produits industriels, agricoles, médicaux et autres. Pour maintenir ce leadership et en tirer parti, le secteur a besoin de personnes très spécialisées qui sont fin prêtes pour entrer en fonctions.

En agissant comme un carrefour national et ressource centrale pour les employeurs, les chercheurs d'emplois, les étudiants, les enseignants et les organismes gouvernementaux, BioTalent Canada aide à satisfaire ce besoin.

---



Un monde de ressources pour la bioéconomie canadienne

## Table des matières

À propos des profils de connaissances en bioéconomie de BioTalent Canada.....	2
Description de poste.....	2
Éléments du profil de connaissances.....	3
Accent sur les compétences.....	3
Comment utiliser les profils.....	3
Scénario.....	4
Analyse Situationnelle.....	5
Compétences Essentielles.....	8
Exigences Linguistiques.....	9
Profil de compétences.....	10
A. Définir une stratégie de fabrication.....	10
B. Mettre en œuvre la stratégie de fabrication.....	16
C. Faire preuve de leadership.....	19
D. Établir et gérer les budgets.....	23
E. Gérer la structure organisationnelle.....	26
F. Superviser la production.....	29
G. Se conformer à la législation.....	35
H. Favoriser la formation continue.....	38
I. Appuyer le président-directeur général dans la conduite de l'organisation.....	40
J. Superviser les fonctions d'achat.....	42
K. Démontrer ses compétences personnelles.....	45

## **À propos des profils de connaissances en bioéconomie de BioTalent Canada**

La fusion de la science et des entreprises de la biotechnologie crée des exigences uniques pour les postes du secteur. Les cadres et les gestionnaires doivent avoir une expertise technique; le personnel technique a souvent besoin de compétences entrepreneuriales. Les descriptions de poste d'autres sources ne cadrent pas toujours avec le contexte de la bioéconomie. C'est pourquoi, en partenariat avec des intervenants de l'industrie, BioTalent Canada a élaboré des profils de connaissances propres à la bioéconomie, notamment cette description du rôle de vice-président de la fabrication.

### **Description de poste**

Les **vice-présidents à la fabrication** supervisent l'ensemble des activités et des opérations de fabrication dans les sociétés technologiques. Ils développent, gèrent et mettent en œuvre des plans d'affaires, des politiques et des procédures touchant les opérations ainsi que la fabrication qui s'harmonisent avec la vision, la mission, les valeurs et la visée scientifique de leur entreprise. Les vice-présidents à la fabrication font preuve de leadership et travaillent en étroite collaboration avec les membres du service de développement des produits (le service de recherche et développement, les services de développement analytique et clinique, etc.), de l'équipe d'assurance et de contrôle de la qualité, de l'équipe de contrôle de la production, du service d'ingénierie et de logistique, de l'équipe de gestion de la chaîne d'approvisionnement, du service de réglementation et du service responsable de la propriété intellectuelle. Ils font la promotion des programmes de santé et sécurité, assurent le suivi des budgets et misent sur différentes ressources pour atteindre des objectifs financiers. Les vice-présidents à la fabrication travaillent pour des entreprises de bioéconomie canadiennes de différentes tailles (par exemple, petites, moyennes et grandes) et dans divers secteurs du domaine, y compris :

- l'agriculture
- l'aquaculture
- la bioénergie
- la bioinformatique
- les bioproduits
- les sciences biologiques
- l'environnement
- la transformation des aliments
- la foresterie
- la génomique
- la santé humaine
- l'industrielle
- les sciences de la vie
- les instruments médicaux
- les ressources naturelles
- la nanotechnologie
- les produits nutraceutiques
- les produits pharmaceutiques

### ***Éléments du profil de connaissances***

Chaque profil de connaissances de BioTalent Canada présente les domaines de compétence, les tâches et les sous-tâches liés à un poste particulier.

**Domaine de compétence (DC) :** Il décrit une fonction ou une responsabilité principale liée à la profession, au commerce ou au poste.

**Tâche :** C'est une unité de travail observable précise ayant des points initiaux et finaux définis. Les tâches peuvent être détaillées en deux étapes ou plus et elles sont habituellement réalisées dans une période limitée. Les tâches et les DC sont définis en termes comportementaux, en commençant par un verbe qui décrit le comportement appliqué.

**Sous-tâche :** C'est une activité observable distincte qui comprend les étapes engagées dans une tâche.

**Action importante/norme de rendement :** Elle fournit un critère pour évaluer la compétence et elle peut servir d'indicateur de rendement.

### ***Accent sur les compétences***

Les profils de connaissances de BioTalent Canada sont établis d'après des *domaines de compétence* parce que les compétences sont souples, inclusives et directement liées au rendement : ce sont les traits ou les qualités qu'un professionnel doit posséder pour réussir dans un rôle donné au sein d'une organisation donnée, et elles peuvent servir pour le recrutement, le développement professionnel, la planification de cours et de nombreuses autres fins.

### ***Comment utiliser les profils***

Les contenus complets de ce profil ou d'un profil de connaissances de BioTalent Canada ne sont pas susceptibles d'être utilisés pour un poste donné. Parce qu'ils sont complets, ils incluent chaque domaine de compétence, tâche et sous-tâche qui *pourrait* être exigée pour un poste particulier. En réalité, la définition d'un emploi donné englobera un sous-ensemble plus étroit du profil. Les organismes de placement doivent choisir les éléments des profils qui sont pertinents pour leurs entreprises—et adapter ces éléments au besoin pour décrire plus précisément les exigences du poste en particulier.

Les profils peuvent être utilisés à de nombreuses fins :

- **Les employeurs** peuvent les utiliser pour élaborer des descriptions de travail, des évaluations du rendement, le développement professionnel, la planification de la relève, la constitution d'une équipe, les compétences cibles nécessaires et les plans de recrutement.
- **Les chercheurs d'emploi** peuvent les utiliser pour personnaliser leur curriculum vitae, se préparer pour des entrevues, consulter des descriptions de travail et définir des besoins de développement professionnel additionnels.
- **Les éducateurs** peuvent élaborer des programmes d'études axés sur l'industrie d'après les profils pour produire des diplômés prêts à l'emploi.
- **Les étudiants** peuvent améliorer leur compréhension des attentes des employeurs et choisir les bons programmes d'enseignement pour les doter des compétences pour réussir.

### **Scénario**

La partie suivante illustre la façon dont un employeur pourrait utiliser les profils de connaissances de BioTalent Canada pour relever les priorités en matière de développement professionnel pour son équipe.

#### *Étape 1*

L'employeur examinerait les DC pour chaque poste et définirait lesquels s'appliquent aux postes connexes au sein de son entreprise, en omettant ceux qui ne sont pas pertinents.

#### *Étape 2*

Aux termes des DC sélectionnés, l'employeur indique ensuite lesquelles des tâches, des sous-tâches et des actions importantes connexes sont pertinentes pour ce poste particulier au sein de son entreprise.

#### *Étape 3*

Maintenant avec un profil personnalisé complet, l'employeur peut évaluer le rendement de l'employé. Les besoins sont facilement relevés et définis—avec des détails bien précis.

#### *Étape 4*

En se basant sur l'analyse des besoins, l'employeur peut soit élaborer, soit chercher des programmes de développement professionnel qui répondent aux besoins des employés.

## **Analyse Situationnelle**

Les vice-présidents à la fabrication doivent communiquer de manière efficace et éclairée avec les clients, les membres des équipes de planification, les membres des groupes responsables des produits finis et les membres de toute autre équipe prenant part au processus de fabrication. Ils doivent contribuer à faire le pont entre les intervenants et les différents éléments du processus de fabrication, et épauler les représentants chargés de la réglementation et de l'assurance de la qualité de l'entreprise.

Les vice-présidents à la fabrication doivent acquérir une bonne compréhension des processus scientifiques ou biologiques liés à leur produit pour être à même de superviser le mieux possible la fabrication et de déterminer et harmoniser les besoins de fabrication. Selon leur spécialisation, leur expérience, les exigences de l'entreprise qui les emploie et les fonctions rattachées à leur poste, ils peuvent superviser l'organisation de la fabrication, notamment l'usinage, l'assemblage, la qualité de la fabrication, les services techniques de fabrication, la logistique et l'entretien des installations. Ils supervisent la production jusqu'à la mise en marché du produit. Ils veillent à l'adoption et au respect de normes strictes en matière de produits et d'installations, et travaillent pour y arriver en étroite collaboration avec le personnel de fabrication. Les vice-présidents à la fabrication doivent posséder une solide connaissance de la réglementation régissant la fabrication, à l'échelle tant pancanadienne qu'internationale (au besoin), pour assurer la conformité. Ils peuvent également développer, implanter et adopter des systèmes de réglementation et des normes au sein de leur entreprise, comme les normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO), les procédures normalisées d'exploitation (PNE) de l'entreprise et les bonnes pratiques de fabrication (BPF). Selon la nature du produit, les vice-présidents à la fabrication peuvent également avoir à se familiariser avec les exigences en matière d'homologation des produits présentées lors de la Conférence internationale sur l'harmonisation (CHI) des exigences techniques relatives à l'homologation des produits pharmaceutiques à usage humain.

Les vice-présidents à la fabrication travaillent à promouvoir et à soutenir les énoncés de mission, les principes, la vision et la culture de l'entreprise tout en s'occupant de la gestion des processus de fabrication. De concert avec le chef de la direction, ils s'efforcent d'enrichir la vision de l'entreprise et de veiller à ce qu'elle s'harmonise avec les grands buts que s'est fixés l'entreprise ou l'industrie au chapitre de la fabrication (notamment les buts en matière de qualité, de productivité, de coûts, de gestion des stocks, de conformité et de sécurité). Ils élaborent des stratégies et des processus visant à promouvoir et à favoriser une couverture de marché accrue et travaillent de concert avec un réseau national ou international de professionnels et en son sein, afin d'atteindre des buts communs de production et de fabrication. Ils font en sorte d'intégrer les activités, les processus et les systèmes de fabrication (par exemple, dans le cadre de visées mondiales) et se servent de leurs compétences en leadership pour assurer une bonne coordination des activités de fabrication et lui imprimer une orientation générale. Il leur incombe de veiller sur tous les aspects de la fabrication et d'en répondre. Ils élaborent, dirigent et mettent en œuvre des plans, des politiques, des procédures et des systèmes stratégiques de gestion de la fabrication dans le but d'atteindre de manière optimale les objectifs globaux de fabrication, de qualité et de livraison. Ils donnent l'orientation en matière d'impartition, notamment en sélectionnant les

fournisseurs, en négociant les contrats, en veillant aux transferts de technologie et en localisant les défaillances des processus. Les vice-présidents à la fabrication sont des chefs de file; ils abordent leurs tâches selon une approche axée sur la résolution de problèmes. Ils peuvent être chargés de superviser les tests de validation ou l'impartition de la fabrication.

Sur le plan financier, les vice-présidents à la fabrication assument le contrôle budgétaire des activités et des dépenses de fabrication afin d'assurer leur conformité aux objectifs, aux buts et aux procédures de l'entreprise. Ils surveillent les coûts, font le suivi des rapports de fabrication et cherchent à atteindre les objectifs financiers établis. Ils savent faire valoir diverses ressources. Les vice-présidents à la fabrication peuvent également chercher des façons de réduire les coûts en optimisant l'efficacité de la fabrication.

Dans l'industrie de la biotechnologie, les vice-présidents à la fabrication sont titulaires d'un diplôme de premier ou de deuxième cycle en sciences, ainsi que d'un diplôme ou d'un grade supérieur en commerce ou en gestion. En général, ils ont de cinq à huit ans d'expérience dans le secteur. Au sein de l'industrie, d'aucuns recommandent même que les directeurs et les vice-présidents à la fabrication aient au moins dix ans d'expérience.

La vice-présidence à la fabrication exige de ses titulaires qu'ils soient responsables, motivés et visionnaires, excellents communicateurs et capables de guider le service de la fabrication de l'entreprise vers l'atteinte, voire le dépassement, de ses buts. Il s'agit d'un poste qui exige dévouement et ambition. Les vice-présidents de la fabrication possèdent des compétences de planification et d'organisation efficaces. Ils doivent composer avec des défis en constante évolution et travailler dans un contexte exigeant où les activités se déroulent à un rythme soutenu. Leurs fonctions peuvent exiger d'eux des heures de travail supplémentaires et des déplacements. Il est impératif qu'ils sachent établir les priorités parmi des tâches multiples. Dans l'exécution de leurs fonctions, ils doivent se montrer méticuleux et soucieux des détails et savoir s'adapter à un milieu de travail dynamique. Les vice-présidents à la fabrication doivent en outre se montrer capables de prendre des décisions, d'orienter un plan d'action et faire preuve de souplesse et d'ouverture d'esprit dans leur travail. Sur le plan des habiletés interpersonnelles, les vice-présidents à la fabrication savent écouter, ils sont sûrs d'eux et indépendants et ils ont un esprit d'équipe.

Dans presque tous les cas, les candidats retenus au poste de vice-président à la fabrication possèdent une solide formation universitaire dans un domaine scientifique couplée à une expérience approfondie des affaires et de la gestion. Au sein de l'industrie, plusieurs s'entendent aujourd'hui pour dire que dans les entreprises de biotechnologie canadiennes, les vice-présidents à la fabrication possèdent souvent au moins un diplôme d'études postsecondaires ou un grade supérieur en sciences – biologie, chimie, biochimie, pharmacie ou génie, par exemple – ainsi qu'un grade, un diplôme ou un certificat en commerce ou en gestion. Les personnes interrogées conviennent que les candidats qui aspirent à la vice-présidence à la fabrication doivent avoir au moins dix ans d'expérience « dans des fonctions de haute direction, de préférence dans un domaine connexe à la biotechnologie, plus précisément à la fabrication dans ce secteur, ou dans un milieu présentant une structure similaire ». Ils gagnent également à détenir des diplômes et une formation dans des technologies de pointe et à avoir une solide expérience des affaires réglementaires et des règlements en matière de bonnes pratiques de fabrication. L'examen des



postes affichés actuellement révèle qu'une maîtrise ou un doctorat dans un domaine scientifique pertinent est souvent exigé par les entreprises de biotechnologie. Par ailleurs, des consultations au sein de l'industrie ont permis de confirmer que les entreprises attendent des candidats à la vice-présidence à la fabrication qu'ils allient un diplôme de baccalauréat, de deuxième ou de troisième cycle en sciences à environ dix ans d'expérience dans des services de fabrication et de production dans l'industrie de la biotechnologie. On ne saurait trop insister sur l'importance que revêt l'expérience de formation en milieu de travail dans le secteur de la biotechnologie. On recommande que les vice-présidents à la fabrication aient une spécialisation dans un secteur ou un service scientifique. Il leur incombe de rester au fait des dernières tendances, réglementations et exigences dans le domaine scientifique et dans l'industrie. Une connaissance pointue de l'industrie de la biotechnologie constitue elle aussi un facteur important dans la formation, le recrutement, l'embauche et le maintien en poste des personnes qui occupent le poste de vice-président à la fabrication au Canada. Une connaissance fonctionnelle des pratiques et de la réglementation pertinentes en matière de fabrication en vigueur à l'échelle de la province ou du territoire, du pays et monde, de même que la connaissance des exigences réglementaires et des bonnes pratiques de laboratoire sont un atout.

Les compétences que doivent posséder les vice-présidents à la fabrication varient selon la taille de l'entreprise qui les emploie. Ainsi, il n'est pas rare que les vice-présidents à la fabrication qui travaillent pour de petites entreprises remplissent de multiples fonctions. Pour ces petites entreprises du secteur de la biotechnologie, les coûts liés à la répartition des effectifs, à l'approvisionnement et au transport sont souvent trop lourds. Afin de composer avec ce défi, il leur arrive donc d'impartir leurs activités de fabrication, de créer des partenariats de production avec de plus grandes entreprises ou de leur vendre leurs produits. Par ailleurs, l'utilisation de plus en plus courante et la complexité grandissante de la technologie dans les services de production et l'intérêt croissant au sein de la société pour les méthodes de production « vertes » et pour la réduction des déchets retentiront sur la manière dont les vice-présidents à la fabrication approcheront les processus dont ils ont la responsabilité.

## Compétences Essentielles

Voici les compétences les plus importantes de ce profil :					
	Lecture de textes		Capacité de raisonnement – aptitude à la résolution de problèmes	✓	Travail d'équipe
	Utilisation de documentation		Capacité de raisonnement – prise de décisions		Connaissance de l'informatique
	Rédaction	✓	Capacité de raisonnement – pensée critique		Apprentissage continu
	Numératie		Capacité de raisonnement – planification et organisation des tâches		
✓	Communication orale		Capacité de raisonnement – excellente mémoire		
			Capacité de raisonnement – habileté à trouver l'information		

Les vice-présidents à la fabrication mettent continuellement à jour leurs compétences pour mener à bien leur mandat. Ils sont capables de traiter et d'intégrer l'information liée au perfectionnement des processus de fabrication et les données scientifiques afférentes et de rester au courant des normes et de la réglementation relatives à la fabrication. Ils peuvent être responsables de tenir à jour leur plan personnel d'apprentissage et de cerner eux-mêmes les pistes de formation qui leur permettraient de raffiner leur compréhension des besoins des parties intéressées en matière de gestion de projet, de processus de fabrication et de techniques. Le gros de leur apprentissage se fait de manière autonome (lecture de rapports de gestion de projets professionnels et scientifiques, de livres et de périodiques). Ils assistent parfois à des conférences et à des ateliers directement liés à leur domaine d'expertise scientifique, commerciale et de fabrication et ils apprennent de manière informelle en analysant leur propre rendement en gestion de projets. Les vice-présidents à la fabrication participent à l'occasion à des séances de formation internes données par des fournisseurs d'équipement. Ils suivent des formations sur la santé et la sécurité (pratiques de travail sécuritaires, SIMDUT et formation sur le secourisme offerte par leur employeur) et des formations techniques liées aux projets de fabrication.

Les vice-présidents à la fabrication doivent afficher une attitude positive, avoir de l'entregent et se soucier des détails. Ils doivent être des communicateurs patients et précis, faire montre d'aptitudes exceptionnelles au leadership et savoir guider les membres de leurs équipes pour optimiser l'efficacité.

Les vice-présidents à la fabrication possèdent des compétences informatiques et une capacité de raisonnement poussées grâce auxquelles ils intègrent harmonieusement la gestion de projet et la technologie de l'information. Ils doivent également posséder des compétences générales en communication et en travail d'équipe qui leur serviront au fil de l'évolution de leurs projets et exiger une collaboration accrue entre leurs équipes de travail, les dirigeants et cadres supérieurs et eux-mêmes.

### **Exigences Linguistiques**

Les vice-présidents à la fabrication sont capables d'exécuter l'ensemble des tâches. Ils ont besoin d'un niveau de compétences linguistiques de 12. La majorité des critères utilisés pour l'étalonnage de compétence linguistique Canadien se situaient entre 8 et 12.

## Profil de compétences

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

### A. Définir une stratégie de fabrication

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. Analyser la capacité de fabrication interne	1.1 Analyser la capacité	Tenir compte des implications scientifiques
	1.2 Analyser la rentabilité	Respecter les normes de l'industrie, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAMCO (contrôle de l'usine et de la machinerie), lorsque nécessaire</li> <li>• OEE (efficacité de tout l'équipement)</li> </ul>
	1.3 Cerner les goulots d'étranglement	Réviser le schéma de procédé et d'instrumentation (schéma P et I)
	1.4 Analyser l'utilisation	Par exemple, comparer l'utilisation réelle et l'utilisation disponible
	1.5 Déterminer les exigences de fabrication internes et externes	
	1.6 Concevoir les ratios de productivité	Respecter les normes de l'industrie, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• PAMCO (contrôle de l'usine et de la machinerie), lorsque nécessaire</li> <li>• OEE (efficacité de tout l'équipement)</li> <li>• PAT (technologie d'analyse des procédés)</li> </ul>
	1.7 Déterminer le remplacement de l'équipement	Par exemple, vérifier le rendement de l'équipement et le temps moyen entre les pannes
2. Analyser les occasions d'externalisation de la fabrication	2.1 Passer en revue les autres fabricants, installations de traitement et fournisseurs	Tenir compte des implications scientifiques

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
	2.2 Comparer le coût de l'externalisation au coût de la fabrication interne	
	2.3 Effectuer une analyse coûts-avantages	
	2.4 Évaluer les répercussions sur la conformité en collaboration avec l'équipe d'assurance et de contrôle de la qualité	
3. Se tenir au courant des tendances en matière de fabrication	3.1 Passer en revue la documentation	
	3.2 Examiner les données secondaires	Par exemple, lire la documentation des associations de l'industrie
	3.3 Réseauter avec ses collègues	
	3.4 Faire des appels téléphoniques	
	3.5 Faire des recherches sur la capacité de fabrication des concurrents	
	3.6 Examiner les plus récentes technologies	
	3.7 Brosser le portrait des produits sur le marché	
4. Élaborer un plan à long terme s'harmonisant avec les objectifs de l'entreprise	4.1 Analyser le plan commercial et la gamme de produits en collaboration avec l'équipe de ventes et de marketing	
	4.2 Analyser les projets de développement de produits	
	4.3 Effectuer une analyse F.F.P.M. (forces, faiblesses, possibilités et menaces)	
	4.4 Élaborer un plan d'affaires pour la fabrication	Respecter les normes de l'entreprise
	4.5 Analyser l'offre et la demande totales	
	4.6 Effectuer une analyse de l'écart	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
5. Élaborer une stratégie d'investissement dans la fabrication	5.1 Établir le budget d'immobilisations	Respecter les normes comptables, y compris le rendement du capital investi (RCI), le capital investi, la valeur ajoutée, la valeur actualisée des flux de trésorerie
	5.2 Prendre des décisions en matière d'achat d'équipement	Évaluer les investissements internes, les frais d'externalisation et de location
	5.3 Déterminer les vendeurs et les fournisseurs et y faire appel	
	5.4 En collaboration avec l'équipe des finances, déterminer s'il est possible de mobiliser des fonds	Par exemple, cibler les entreprises de location et chercher des subventions et des programmes d'incitation
	5.5 Déterminer le moment propice	
6. Réaliser une évaluation scientifique des risques	6.1 Définir les types de risques	
	6.2 Effectuer une analyse de l'écart	
	6.3 Estimer les répercussions financières de chaque risque	
	6.4 Déterminer la probabilité que chaque risque se concrétise	
	6.5 Évaluer les répercussions sociales des risques	Par exemple, les répercussions sur les collectivités et les familles
	6.6 Évaluer les répercussions environnementales	
	6.7 Évaluer l'écart entre le coût de prévention du risque et la probabilité que le risque se concrétise	
	6.8 Évaluer la probabilité et les répercussions	Par exemple, les répercussions sur l'entreprise et sur la sécurité des patients et des utilisateurs
	6.9 Étudier les analyses des écarts et les analyses statistiques en collaboration avec l'équipe de la comptabilité	

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	6.10 Formuler des recommandations touchant l'évaluation des risques	
7. Diriger l'élaboration des plans d'urgence en se fondant sur des avis scientifiques	7.1 Élaborer des stratégies d'atténuation	<p>Par exemple, des plans antisismiques et des plans de continuité des activités</p> <p>Collaborer avec le président-directeur général, les services financiers et juridiques ainsi que ceux responsables de l'assurance de la qualité et des affaires réglementaires pour élaborer les plans d'intervention</p>
	7.2 Déterminer la meilleure solution de rechange à son plan	
	7.3 Trouver des sites de réserve	
	7.4 Trouver des ressources de réserve	
	7.5 Trouver des fournisseurs de réserve	
	7.6 Élaborer un processus de calcul des coûts des plans d'urgence	
	7.7 Atténuer les risques potentiels	
8. Établir les indicateurs clés de rendement	8.1 Évaluer les indicateurs clés de rendement relatifs à la fabrication et les harmoniser avec les objectifs de l'entreprise	
	8.2 Donner son avis sur l'élaboration des indicateurs clés de rendement de l'entreprise, au besoin	<p>Par exemple, commencer par la haute direction</p> <p>Établir des indicateurs clés de rendement en fonction des connaissances scientifiques sur des produits spécifiques, au besoin</p>

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	8.3 S'assurer que chaque niveau hiérarchique contribue au respect des indicateurs clés de rendement des niveaux supérieurs	
	8.4 S'assurer que les indicateurs clés de rendement sont clairs, mesurables, précis, réalisables et opportuns	Par exemple, évaluer le niveau de service à la clientèle
	8.5 Veiller à traduire les indicateurs clés de rendement de l'entreprise en indicateurs clés de rendement axés sur la fabrication	
	8.6 Élaborer une politique interne concernant les commentaires de la clientèle au sujet de sa satisfaction	
9. Défendre la stratégie de fabrication	9.1 Présenter la stratégie à l'équipe de direction	
	9.2 Préparer et superviser l'élaboration de l'analyse de rentabilité	Par exemple, présenter les inconvénients éventuels de ne pas adopter de stratégie de fabrication
	9.3 Mettre en œuvre les tableaux de bord de performance, au besoin	
10. Procéder à des transferts de technologie en fonction de l'opinion prévalant au sein de l'industrie, au besoin	10.1 Faciliter les transferts de technologie	Évaluer les demandes de proposition (DP) pour les organisations qui œuvrent dans la fabrication sous contrat  Évaluer les installations, les vérifications et la cohérence des laboratoires d'analyse en fonction de certains aspects intangibles comme l'attitude, les affinités, l'ouverture d'esprit, etc.
	10.2 Mettre en œuvre les transferts de technologie	Préparer et mettre en œuvre des plans de transfert de technologie et de méthode



TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
11. Superviser le programme de contrôle de fabrication en chimie, au besoin	11.1 Préparer les sections portant sur le contrôle de fabrication en chimie des rapports sur les drogues nouvelles de recherche	
	11.2 Déterminer le contenu de la proposition	
	11.3 Consulter les collaborateurs	
	11.4 Rédiger des résumés	
	11.5 Réviser les résumés	
	11.6 Approuver les résumés	
	11.7 Réviser les documents connexes	
	11.8 Approuver les documents connexes	
	11.9 Remplir les documents administratifs	
	11.10 Publier les dossiers à présenter	
12. Superviser les mesures de vérification et d'optimisation de la fabrication	12.1 Superviser les mesures de vérification des matières premières	
	12.2 Superviser les mesures de vérification des matériaux d'emballage	
	12.3 Veiller au contrôle et à l'optimisation des processus	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**B. Mettre en œuvre la stratégie de fabrication**

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. Élaborer un plan opérationnel	1.1 Évaluer l'état actuel	
	1.2 Énoncer les objectifs approuvés	
	1.3 Fixer un échéancier	Déterminer le calendrier du projet à l'aide, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'un logiciel de planification</li> <li>• De dates d'échéances</li> <li>• Des points « d'arrêt » ou de « continuité »</li> </ul>
	1.4 Mettre la stratégie en pratique	
	1.5 Décomposer la stratégie en différentes composantes visant les installations de fabrication	
	1.6 Définir les rôles et les responsabilités dans la poursuite des objectifs	
	1.7 Élaborer un plan d'affaires touchant les opérations et la fabrication	Prendre des décisions pour déterminer si les procédés de fabrication seront mis en œuvre à l'interne ou à l'externe Incorporer, par exemple, une stratégie de production allégée
	1.8 Réaliser une étude de faisabilité	
	1.9 Faire approuver le plan par la direction	
	1.10 Gérer les transferts de technologie, au besoin	Par exemple, considérer les transferts de technologie à l'interne et à l'externe et s'assurer de la disponibilité des ressources pour les transferts de technologie

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
2. Communiquer le plan opérationnel	2.1 Synthétiser l'information	
	2.2 Élaborer un plan de communication	Par exemple, utiliser le logiciel Visio
	2.3 Décomposer le plan en sous-plans fonctionnels	
	2.4 Communiquer le plan	Par exemple, aux chefs d'équipe et à l'entreprise
3. Obtenir des ressources humaines	3.1 Définir les exigences	Par exemple, déterminer les ressources financières pour les imprévus, préciser les rôles et élaborer les descriptions de poste
	3.2 Collaborer avec les ressources humaines	
	3.3 Harmoniser les exigences en matière de ressources avec les sous-fonctions	Par exemple, former des équipes dont les membres possèdent une expérience pertinente
	3.4 Participer aux processus d'entrevue et d'embauche	
4. Obtenir des ressources en capital	4.1 Définir les exigences	Par exemple, déterminer les ressources financières pour les imprévus et les plans d'amortissement
	4.2 Collaborer avec l'équipe de projet, les consultants et les fournisseurs, au besoin	
	4.3 Approuver les acquisitions d'immobilisations	
5. Diriger la mise en œuvre de la stratégie	5.1 Harmoniser les sous-plans avec le plan global	Révéler des aptitudes en gestion de projet  Interagir sur une base régulière avec les gestionnaires de projet
	5.2 Établir et surveiller les critères de reddition de comptes	
	5.3 S'assurer que les directeurs de fabrication comprennent et appuient la stratégie	
	5.4 Communiquer les progrès	Les rapports sur l'état des activités et les résultats observés par exemple

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
6. Harmoniser les indicateurs clés de rendement avec les sous-fonctions	6.1 Déterminer des indicateurs clés de rendement pour chaque sous-fonction, y compris les finances, l'approche client, les processus internes, l'apprentissage et la croissance	Par exemple, respecter les normes de l'industrie comme les tableaux de bord de rendement
	6.2 Prendre part au dialogue touchant les besoins	Par exemple, avec l'équipe des directeurs régionaux et les superviseurs de service
	6.3 Valider les procédures de calcul	Par exemple, déterminer la durée du cycle et la fréquence de production des rapports
7. Évaluer les progrès et le rendement	7.1 Analyser les données et les écarts	
	7.2 Établir des paramètres de suivi en fonction des normes de l'industrie	
	7.3 Évaluer les répercussions sur le plan	
	7.4 Harmoniser	
8. Formuler des recommandations	8.1 En fonction des évaluations, fournir des options et déterminer la voie à suivre	Inclure des recommandations, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les répercussions stratégiques</li> <li>• Les répercussions financières</li> <li>• Les répercussions sur la santé, la sécurité et l'environnement (SSE)</li> </ul>
9. Rendre des comptes à l'équipe de direction	9.1 Préparer les rapports et les documents d'accompagnement	
	9.2 Présenter des rapports sur les progrès, les réalisations et les options, au besoin	Inclure, par exemple, les écarts, les dépassements, les situations, les signaux d'alarme ou les lacunes
	9.3 Proposer des options d'optimisation	
	9.4 Appliquer les mesures correctives approuvées, s'il y a lieu	Par exemple, revoir le calendrier

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**C. Faire preuve de leadership**

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
1. Orienter les membres de l'équipe de fabrication vers un objectif commun	1.1 Énoncer clairement l'objectif commun	Par exemple, les objectifs de l'entreprise et des services
	1.2 Définir les priorités	Utiliser, par exemple, une matrice des priorités
	1.3 S'assurer de la cohérence	Par exemple, des évaluations, des rapports et des rencontres de production
	1.4 Assurer un soutien	
2. Partager une vision	2.1 Énoncer la vision	
	2.2 Incarner la vision	
	2.3 Bâtir la confiance	
	2.4 Favoriser l'analyse des possibilités de différents points de vue	
	2.5 Analyser les répercussions sur le milieu de travail et le milieu avoisinant	
	2.6 Effectuer une analyse des pour et des contre, au besoin	
	2.7 Favoriser une gestion du changement qui permette de demeurer concurrentiel	
3. Écouter	3.1 Solliciter des commentaires de tous les intervenants	Par exemple, l'analyse de l'efficacité en matière de leadership
	3.2 En confirmer la bonne compréhension	
	3.3 Faire preuve d'empathie	
	3.4 Reconnaître les différents points de vue et personnalités	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
4. Faire preuve de sens des affaires	4. Prendre des décisions opportunes qui s'harmonisent avec les indicateurs clés de rendement et les objectifs	
	4.2 Toujours faire le lien avec le plan d'affaires global	
	4.3 Se montrer capable d'analyser rapidement et globalement les problèmes	
	4.4 Faire preuve d'un jugement équilibré	
5. Motiver les membres de l'équipe	5.1 Reconnaître et récompenser les réalisations	
	5.2 S'assurer de la participation de toutes les parties	
	5.3 Exprimer clairement les attentes	
	5.4 Tirer parti des forces du personnel et des autres	
	5.5 Travailler sur les domaines à améliorer	
	5.6 Comprendre les motivations des gens	
	5.7 Transmettre ses commentaires	Par exemple, communiquer en toute franchise, parler des enjeux difficiles et alimenter des conversations passionnantes
	5.8 Encourager un milieu qui profite à tous	Faire valoir que tous les employés bénéficient du succès de l'entreprise
	5.9 Favoriser un milieu de travail agréable	
	5.10 Collaborer avec le service des ressources humaines à l'établissement d'une rémunération ou de mesures incitatives fondées sur le rendement	
6. Accorder des responsabilités aux membres de l'équipe	6.1 Susciter un sentiment d'appartenance	
	6.2 Se montrer intéressé	
	6.3 Accorder de l'autonomie	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
	6.4 Susciter la confiance	
	6.5 Asseoir la crédibilité	
	6.6 Fixer des objectifs de reddition de comptes clairs	
	6.7 Communiquer	Par exemple, les succès et les échecs
7. Déléguer	7.1 Faire confiance aux autres	
	7.2 Reconnaître ses limites	
	7.3 Définir clairement ses responsabilités	Par exemple, attribuer des responsabilités de façon non équivoque
	7.4 Communiquer clairement aux autres les tâches déléguées	Par exemple, communiquer les tâches aux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres de l'équipe</li> <li>• Autres employés de l'entreprise</li> </ul>
	7.5 Communiquer clairement ses attentes aux délégués	
	7.6 Assurer un soutien	
	7.7 Assurer un suivi à une distance adéquate	
8. Reconnaître les contributions des membres de l'équipe	8.1 Créer des programmes d'encouragement ou se servir des programmes existants	
	8.2 Émettre des commentaires constructifs	
	8.3 Communiquer et annoncer les réussites	
9. Veiller au perfectionnement des autres	9.1 Cerner les aspects à améliorer	Harmoniser les programmes de perfectionnement avec les objectifs de l'entreprise  Créer et développer des programmes de perfectionnement individuel. Par exemple, déterminer : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes de perfectionnement et les cours à l'interne</li> <li>• Les cours externes</li> <li>• Le mentorat sur une base quotidienne</li> </ul>

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conférences</li> </ul>
	9.2 Élaborer une seconde ligne de contrôle	
	9.3 Donner accès à la formation	Par exemple, allouer le temps et les ressources adéquates
	9.4 Émettre des commentaires	
	9.5 Offrir un milieu de perfectionnement sûr	
	9.6 Favoriser une culture d'amélioration et de formation continues	Voir les erreurs comme des occasions d'amélioration



Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**D. Établir et gérer les budgets**

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. Analyser les prévisions des ventes	1.1 Passer en revue l'échéancier global	
	1.2 Évaluer l'impact de la gamme de produits du point de vue de l'allocation des ressources afin de favoriser la rentabilité	
	1.3 Analyser les éléments de base de la demande	
	1.4 Établir les périodes de pointe et les périodes creuses	
	1.5 Prévoir les fluctuations du marché	Déterminer les variations liées à l'offre et la demande
2. Analyser les coûts variables et fixes	2.1 Mesurer l'écart sur prix d'achat	
	2.2 Porter attention aux coûts des activités	
	2.3 Déterminer les possibilités de réduction des coûts	
	2.4 Déterminer les coûts fixes et variables sur la base de l'unité de gestion des stocks (UGS)	
	2.5 Mesurer les coûts des activités par rapport aux normes de l'industrie	
3. Analyser l'utilisation des actifs en fonction de l'opinion prévalant au sein de l'industrie	3.1 Effectuer une analyse de vérification de l'usine et de la machinerie	Évaluer, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilité des actifs</li> <li>• L'utilisation des actifs</li> <li>• L'efficacité opérationnelle</li> <li>• L'efficience de production</li> <li>• L'utilisation efficace</li> </ul>

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	3.2 Analyser l'écart par rapport au rendement visé et passé et par rapport à celui de l'industrie	
	3.3 S'assurer que la capacité de production correspond aux prévisions de ventes	
	3.4 Fixer des cibles d'amélioration	
4. Définir les besoins en matière de dépenses d'investissement	4.1 Déterminer si les cibles de production peuvent être atteintes	
	4.2 Évaluer la solution la plus rentable	
	4.3 Examiner la gamme d'appareils	
	4.4 Déterminer le moment opportun pour procéder à l'investissement	
	4.5 Effectuer une analyse financière du rendement du capital investi (RCI)	
	4.6 Déterminer les répercussions de l'investissement sur le coût des biens	
	4.7 Exploiter les options d'externalisation, de location et de crédit-bail	
	4.8 Déterminer quels sont les investissements cruciaux pour la poursuite des opérations quotidiennes	
5. Déterminer les besoins touchant le fonds de roulement	5.1 Définir la planification des besoins en matériel	Y compris, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les matières premières</li> <li>• Les niveaux de stocks minimaux</li> <li>• Les stocks de sécurité</li> </ul>
	5.2 Déterminer les exigences en matière de niveau des stocks de produits finis	
	5.3 Déterminer les besoins en matière de trésorerie, au besoin	Consulter les employés des services des ventes et des finances
	5.4 Tenir compte de l'évolution du marché	Inclure les changements du marché actuels et prévus

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
	5.5 Créer des listes de travaux relatifs aux besoins en travail et en capital	
6. Optimiser le coût des biens	6.1 Analyser les coûts actuels et déterminer les possibilités de réduction des coûts	
	6.2 Examiner ses ressources humaines	
	6.3 Établir un plan d'action pour assurer la rentabilité des projets	
7. Établir le budget d'exploitation	7.1 Intégrer les tâches 1 à 6 à l'établissement du budget d'exploitation	
	7.2 Présenter ce budget à l'équipe de direction	
	7.3 Obtenir son approbation	
8. Comparer les résultats réels avec le budget	8.1 Rédiger des rapports mensuels	Par exemple, réaliser et analyser des rapports mensuels sur les écarts budgétaires
	8.2 Préparer un plan d'action mensuel détaillé	
	8.3 Déterminer et analyser l'écart	
	8.4 Faire état des écarts, des analyses et des motifs aux finances	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

### **E. Gérer la structure organisationnelle**

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
1. Concevoir l'organigramme	1.1 Analyser les besoins en ressources en fonction des budgets approuvés	
	1.2 Collaborer avec le service des ressources humaines afin de répondre aux besoins en effectifs	
	1.3 Rédiger les descriptions de postes, au besoin	
	1.4 Créer ou réviser le tableau des compétences	
	1.5 S'interroger sur l'expertise requise	
2. Élaborer un plan de relève	2.1 Définir les postes clés, les compétences essentielles et les employés essentiels	
	2.2 Faire l'analyse du moment où les plans de relève seront nécessaires	
	2.3 Élaborer des plans de relève individuels	
	2.4 Communiquer les plans, au besoin	Respecter les politiques de l'entreprise
	2.5 Élaborer un plan de carrière	
	2.6 Faire office de guide ou de mentor	
3. Confier à l'externe les compétences non essentielles, au besoin	3.1 Déterminer les activités non essentielles	Déterminer, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les faibles niveaux de compétences</li> <li>• Les compétences non essentielles</li> <li>• La main-d'œuvre temporaire</li> </ul>
	3.2 Déterminer les ressources externes disponibles	
	3.3 Faire une analyse coûts-avantages	
	3.4 Exprimer ses attentes à l'égard des activités externalisées	Les spécifications de produit par exemple

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
4. Déterminer les besoins en matière de perfectionnement	4.1 Déterminer les faiblesses et les forces	
	4.2 Résumer les aptitudes et les compétences dans un tableau	
	4.3 Surveiller le rendement	
	4.4 Collaborer avec les ressources humaines pour établir et créer des programmes de formation	Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir des formations en milieu de travail</li> <li>• Encourager la participation aux conférences externes</li> <li>• Organiser des ateliers</li> <li>• Organiser des visites d'usines</li> <li>• Effectuer des vérifications concernant les vendeurs et les fournisseurs</li> </ul>
	4.5 Assurer le suivi des progrès	
5. Offrir des occasions de formation continue	5.1 Favoriser une culture de formation continue	
	5.2 Fournir des ressources pour mener à bien des projets de formation continue	Par exemple, allouer du temps et des ressources financières
	5.3 Se tenir au courant des nouvelles tendances en matière de formation	
6. Évaluer le rendement	6.1 Solliciter des commentaires au cours du processus d'évaluation du rendement	Respecter les normes de l'entreprise  Par exemple, faire passer des entrevues conformément au processus formel comprenant deux niveaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une autoévaluation du rendement</li> <li>• Un processus d'évaluation du rendement des directeurs</li> </ul>
	6.2 Élaborer un processus d'analyse standard et l'utiliser pour tous les employés	

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	6.3 Élaborer une méthode d'analyse des critères clés de rendement	Par exemple, évaluer le rendement de la chaîne de production
7. Négocier des conventions collectives, au besoin	7.1 Communiquer sur une base continue avec le syndicat	
	7.2 Adopter une position de négociation en fonction de la stratégie de négociation	
	7.3 Participer au processus de négociation	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

### **F. Superviser la production**

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
1. Examiner les prévisions de ventes mensuelles continues	1.1 Analyser les écarts par rapport au plan d'affaires ou au budget	
	1.2 Élaborer un plan de gestion des écarts, au besoin	
	1.3 Revoir la capacité de production et les hypothèses	
	1.4 Évaluer les répercussions sur les ressources	
2. Superviser la planification de la production	2.1 Élaborer un plan de production	
	2.2 Faire une macro-analyse du plan de production	
	2.3 S'assurer que l'offre répond à la demande	Par exemple, se tenir au courant des délais d'approvisionnement
	2.4 Cerner les éventuels goulots d'étranglement ou conditions susceptibles de compromettre l'offre	Déterminer la disponibilité des matières premières et des matériaux d'emballage ainsi que l'espace d'entreposage nécessaire
3. Adapter le plan de production aux prévisions de ventes mensuelles continues	3.1 Consulter les services des finances et des ventes, au besoin, afin de gérer les périodes de pointe et les périodes creuses	
	3.2 Mettre en œuvre les plans de production nouveaux ou modifiés	
	3.3 Retravailler la planification des ressources, au besoin	
4. Gérer l'ingénierie	4.1 Examiner les programmes de maintenance prévus	Par exemple, donner des idées sur les tendances ainsi que les mesures correctives et préventives

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	4.2 Intégrer les programmes de maintenance aux plans de production	
	4.3 Surveiller la durée d'indisponibilité de l'équipement, en tenant compte des arrêts prévus et imprévus	Par exemple, donner des idées sur les tendances ainsi que les mesures correctives et préventives
	4.4 Revoir le budget de la maintenance et établir les priorités	
	4.5 Gérer les portefeuilles ou projets d'investissements	
	4.6 Analyser les stocks de pièces de rechange et leur gestion	
	4.7 Prévoir un arrêt de production et des mises à niveau	
	4.8 Se tenir au courant des meilleures pratiques de l'industrie	
	4.9 Réviser et modifier les procédures	
5. S'assurer du respect des procédures	5.1 Analyser les tendances	Respecter les politiques et les procédures de l'entreprise  Par exemple, les indicateurs clés de rendement (ICR), les mesures correctives et préventives, et les plaintes des clients
	5.2 Déterminer l'importance du non-respect et le risque de non-respect en collaboration avec l'équipe d'assurance et de contrôle de la qualité.	
	5.3 Établir des plans d'action en cas de non-respect	
	5.4 Mesurer les répercussions sur le rendement des affaires	
	5.5 Définir les principales zones de risque	



TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	5.6 Se tenir au courant des plus récents changements et des mises à jour de la réglementation	
6. Soutenir l'élaboration des spécifications des produits	6.1 Superviser la détermination des besoins en fonction des connaissances scientifiques pertinentes, au besoin	<p>Des exigences telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fiches de produit techniques</li> <li>• Les fiches techniques santé-sécurité (FTSS)</li> <li>• Les spécifications des fournisseurs</li> </ul> <p><i>Remarque : les spécifications sont réglementées et nécessitent une révision et une approbation de la part du Bureau des affaires réglementaires</i></p>
	6.2 Superviser la rédaction des documents sur les spécifications de la production	
	6.3 Approuver les spécifications des produits en collaboration avec le service d'assurance de la qualité	
	6.4 Faire connaître les spécifications des produits aux personnes chargées de l'approvisionnement	
	6.5 Appuyer la transposition des spécifications des produits en spécifications d'achat de matériel	
	6.6 Diriger l'équipe des achats dans la mise en œuvre des spécifications des matières premières et des matériaux d'emballage auprès du service de développement des produits et des fournisseurs	
	6.7 Soutenir la mise au point de spécifications d'achat et l'établissement d'ententes contractuelles	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
7. Valider les processus	7.1 Valider l'équipement	Adopter les lignes directrices quant aux bonnes pratiques de fabrication (BPF), le cas échéant
	7.2 Valider les processus	
	7.3 Valider les installations	
	7.4 Consulter les services d'ingénierie, au besoin	
8. Superviser la gestion des stocks	8.1 Déterminer les besoins en stocks et donner son avis au service de production	Mensuellement ou au besoin par exemple
	8.2 Examiner les stocks physiques et effectuer des inventaires tournants	
	8.3 Fixer les délais d'approvisionnement	Respecter les procédures comptables standards
	8.4 Analyser le gaspillage et les rapports de gaspillage et établir des mesures correctives	
	8.5 Établir un plan d'action en ce qui concerne les stocks obsolètes ou superflus	
	8.6 Consulter l'équipe des ventes concernant les stocks de produits finis à rotation lente	
	8.7 Appuyer les procédures de rappel de produits	
	8.8 Superviser la chaîne d'approvisionnement	
9. Promouvoir les programmes d'hygiène et de sécurité du milieu	9.1 Réviser et approuver la politique en matière d'hygiène et de sécurité du milieu	Les politiques sur les environnements de travail sécuritaires, l'équipement de protection individuelle (ÉPI), les exercices de sûreté, etc.
	9.2 S'assurer d'une formation adéquate en matière d'hygiène et de sécurité du milieu	Par exemple, respecter : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consignes en matière de premiers soins</li> <li>• Les systèmes de santé et de sécurité au travail (OHSAS 18001)</li> <li>• Les lignes directrices en matière de</li> </ul>

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
		gestion de l'environnement (ISO 14001)
	9.3 Suivre de près les programmes ou comités de santé et sécurité au travail et y prendre part	Par exemple, réviser les exercices de sûreté liés à la fabrication
	9.4 Offrir un milieu de travail sécuritaire	
	9.5 S'assurer de l'utilisation de l'équipement de protection individuelle (ÉPI), au besoin	
	9.6 Veiller à ce que la direction soit représentée dans les comités de sécurité	Par exemple, les comités SSE et de biosécurité*
	9.7 Réviser et approuver les plans d'évacuation en cas d'urgence en collaboration avec le comité ou le coordonnateur de la sécurité, au besoin	
	9.8 Assurer le lien avec le coordonnateur de la sécurité	
	9.9 Assurer le suivi des données	
	9.10 Étudier les rapports périodiques de sécurité	Réviser, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accidents entraînant une perte de temps</li> <li>• Le taux de fréquence des accidents de travail</li> <li>• Le programme d'analyse sur les situations dangereuses</li> <li>• Les mesures correctives</li> <li>• Les directives de sécurité DuPont</li> </ul>
10. Assurer le suivi des indicateurs clés de rendement	10.1 Mettre sur pied des forums d'évaluation des indicateurs clés de rendement	Respecter les politiques de l'entreprise en ce qui concerne les activités de fabrication internes et externes
	10.2 Déterminer et réviser les mesures correctives à prendre	
	10.3 Faire des vérifications de l'efficacité	Par exemple, déterminer si les mesures correctives ont été efficaces

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	10.4 Mesurer les répercussions sur le plan d'affaires	
	10.5 Comparer les indicateurs clés de rendement réels aux attentes	
	10.6 Comparer aux normes de l'industrie	
11. Évaluer les répercussions des changements au plan de production sur le plan opérationnel	11.1 Déterminer le type et l'importance des écarts	
	11.2 Analyser l'impact sur le plan d'affaires et l'utilisation des ressources	Par exemple, effectuer une analyse sur les différences de coût
	11.3 Élaborer et réviser les mesures correctives	
	11.4 Déterminer les solutions possibles	
	11.5 Mettre en œuvre les mesures correctives approuvées, au besoin	
12. Superviser les activités de fabrication en sous-traitance, au besoin	12.1 Préparer l'entente de fabrication	
	12.2 Élaborer les normes de qualité	Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir des ententes contractuelles clés</li> <li>• Choisir les membres de l'équipe de négociation</li> <li>• Élaborer une stratégie de négociation</li> <li>• Mettre en œuvre la stratégie de négociation</li> <li>• Négocier des ententes contractuelles clés</li> </ul>
	12.3 Préparer l'énoncé des travaux	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**G. Se conformer à la législation**

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. S'assurer du respect de la réglementation pertinente	1.1 Analyser la documentation pertinente	Par exemple, réviser : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les lois régies par Santé Canada</li> <li>• La documentation de la <i>Food and Drug Administration</i> des États-Unis</li> <li>• Les lois régies par l'Union européenne</li> <li>• La Conférence internationale sur l'harmonisation (CIH)</li> <li>• Les bonnes pratiques cliniques (BPC)</li> <li>• Les bonnes pratiques de laboratoire (BPL)</li> <li>• La documentation sur la conformité environnementale</li> <li>• Les lois sur la santé, la sécurité et l'environnement</li> <li>• Les lois sur la santé au travail</li> <li>• Les bonnes pratiques de fabrication (BPF)</li> <li>• L'analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP)</li> </ul>
	1.2 Communiquer avec les principaux porte-parole des organismes, au besoin	Respecter la politique de l'entreprise en ce qui a trait aux relations avec les organismes de réglementation
	1.3 Analyser la législation en vigueur et relever les mesures de vérification et paramètres pertinents ou applicables pour l'entreprise	

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
2. Évaluer l'exposition au risque	2.1 Définir les éléments de risque	Passer en revue la documentation sur la réglementation et les ouvrages scientifiques pertinents, y compris : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les documents de la Conférence internationale sur l'harmonisation (CIH) : Q10 – Système de qualité pharmaceutique</li> <li>• Le <i>PDA – Journal of Pharmaceutical Science and Technology</i></li> </ul>
	2.2 Évaluer la probabilité que chaque élément se concrétise	
	2.3 Estimer l'impact de chaque élément s'il survenait	Le coût de la vie et les incidences financières par exemple
	2.4 Évaluer les conséquences de la mise en œuvre des stratégies de gestion du risque	
3. Mettre sur pied des programmes d'information sur la législation, au besoin	3.1 Trouver des personnes-ressources au sein de la société qui seront chargées de la surveillance des lois pertinentes et qui s'assureront de les comprendre	
	3.2 Créer des programmes de surveillance et de mesure	
4. En collaboration avec l'équipe d'assurance de la qualité, élaborer des directives d'entreprise afin d'assurer la conformité, et suivre celles-ci	4.1 Promouvoir les principaux objectifs	
	4.2 Superviser la rédaction des directives en collaboration avec l'équipe d'assurance de la qualité	
	4.3 Approuver les directives, s'il y a lieu	
5. Superviser la mise en œuvre des directives	5.1 Choisir les personnes qui s'occuperont de la mise en œuvre dans les divers services	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
	5.2 Superviser la formation de ces personnes et celle du personnel	
	5.3 Approuver l'affectation des ressources nécessaires à la mise en œuvre des directives	
6. Veiller au respect des directives	6.1 Élaborer une procédure de suivi	
	6.2 Superviser le suivi	
	6.3 Analyser l'écart par rapport aux directives	
7. Étudier les procédures, les tendances en matière de suivi et les écarts	7.1 Réviser les documents de fabrication	
	7.2 Réviser les procédures d'exploitation normalisées, au besoin	
	7.3 Analyser les tendances en matière d'écarts	
8. Réviser les rapports remis aux autorités ou émanant de celles-ci	8.1 Examiner les cas de non-respect	
	8.2 Trouver des mesures correctives	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

### **H. Favoriser la formation continue**

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
1. Définir un cadre d'amélioration continue	1.1 Définir l'amélioration continue dans le contexte de l'entreprise	Par exemple, solliciter la participation aux sondages à l'échelle de l'entreprise, analyser les résultats des sondages et obtenir des commentaires
	1.2 Déterminer les objectifs et établir des cibles d'amélioration	
	1.3 Superviser l'élaboration de directives	
	1.4 Approuver les ressources nécessaires à la mise en œuvre	
	1.5 Déterminer les principales ressources et les personnes responsables de la mise en œuvre du programme	
	1.6 Superviser la mise sur pied de la procédure de suivi	
	1.7 Récompenser les projets fructueux	
2. Créer une culture de l'amélioration continue	2.1 Trouver une méthode de communication	
	2.2 Choisir une stratégie de formation	
	2.3 Superviser la mise en œuvre de la stratégie de formation	
	2.4 Établir les principaux domaines de développement et attribuer aux équipes d'amélioration continue (Kaizen) des objectifs précis, mesurables, réalisables et opportuns	
3. Analyser les pratiques non efficaces	3.1 Définir les pratiques non efficaces	Par exemple, cerner les pratiques non efficaces : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réviser les SOP</li> </ul>



TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assurer la mise en correspondance des données</li> <li>Réviser les pratiques d'analyse et de comptabilité financière standards</li> <li>Réviser les analyses et les pratiques standards liées à la fabrication et à la chaîne d'approvisionnement</li> <li>Réviser les mesures de contrôle liées aux usines et à la machinerie</li> </ul>
	3.2 Évaluer les répercussions des pratiques non efficaces	
	3.3 Évaluer l'impact des mesures correctives	
4. Établir les priorités en matière d'amélioration	4.1 Déterminer quelles pratiques non efficaces entraînent les plus graves répercussions	
	4.2 Évaluer la faisabilité de mettre en œuvre les mesures correctives	
	4.3 Établir les priorités	
	4.4 Appuyer la mise en œuvre des mesures correctives	
5. Accompagner les équipes d'amélioration continue	5.1 Partager une vision	
	5.2 Être à l'écoute du personnel	
	5.3 Élaborer des stratégies pour en arriver à un consensus	
	5.4 Analyser le rendement avec le personnel	
	5.5 Appuyer la mise en œuvre efficace des mesures correctives	Par exemple, viser à établir un consensus autant que possible et utiliser des outils comme les équipes interfonctionnelles

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**I. Appuyer le président-directeur général dans la conduite de l'organisation**

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. Participer à la définition de la vision et de la mission de l'entreprise	1.1 Donner des idées	
	1.2 Transmettre ses commentaires	
2. Influencer le processus décisionnel global concernant les affaires	2.1 Donner des idées	
	2.2 Transmettre ses commentaires	
	2.3 Participer au processus décisionnel	
	2.4 Se rallier aux décisions	
	2.5 Participer aux sous-comités, au besoin	
	2.6 Diriger certains sous-comités, au besoin	
	2.7 Analyser ses propres opérations et celles des principaux concurrents	
	2.8 Discuter des obstacles et des enjeux avec le comité de direction, de même que des solutions et des options proposées	
3. Représenter les intérêts de la fabrication au sein de l'équipe de direction, s'il y a lieu	3.1 Faire connaître la vision du groupe de fabrication	Dominer la situation en ce qui concerne toutes les possibilités et tous les problèmes des opérations afin de participer de manière constructive aux discussions d'affaires et de soutenir l'équipe de direction dans son processus décisionnel
	3.2 Faire connaître les besoins et les intérêts du groupe de fabrication	
	3.3 Évaluer la faisabilité des stratégies proposées en ce qui concerne les opérations de fabrication	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
	3.4 Faire pression pour obtenir des ressources	
4. Proposer des projets d'amélioration des affaires	4.1 Cerner les occasions	
	4.2 Évaluer la pertinence de ces occasions	
	4.3 Appuyer les stratégies proposées	
5. Fournir des rapports sur l'état des activités	5.1 Superviser l'élaboration des rapports sur les progrès	
	5.2 Discuter des rapports sur les progrès avec le président-directeur général et l'équipe de direction	
	5.4 Fournir une évaluation stratégique du rendement, y compris les répercussions sur les plans d'affaires et les plans d'action proposés	Inclure, par exemple, les répercussions sur les plans d'affaires et les plans d'action proposés
6. Fournir de l'information sur les tendances du marché et de l'industrie de la fabrication	6.1 Surveiller et analyser les tendances pertinentes	
	6.2 Cerner les occasions et les risques	
	6.3 Établir et favoriser des communications ouvertes sur une base continue	Assurer une communication ouverte avec les sous-traitants, les tiers fabricants et les fournisseurs pour se tenir au courant des plus récents développements du marché
7. Communiquer les instructions de l'équipe de direction à la division de la fabrication	7.1 Définir les principaux messages et les faire passer jusque dans les activités des sous-services opérationnels	
	7.2 Élaborer une stratégie de communication	
	7.3 Mettre en œuvre la stratégie de communication	
	7.4 Appuyer les instructions de l'équipe de direction	
	7.5 Écouter les commentaires du personnel	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**J. Superviser les fonctions d'achat**

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. Se tenir au courant des tendances en matière de marchandises	1.1 Surveiller les marchés pertinents	Par exemple, passer en revue : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses du marché des produits de base</li> <li>• Les rapports et les études réalisés par les analystes financiers</li> <li>• Les évaluations des vendeurs</li> </ul>
	1.2 Analyser les tendances des marchés	
	1.3 Exploiter les occasions d'établir des contrats fondés sur des modèles de coûts qui font le lien entre les matières premières ou les matériaux d'emballage achetés et les marchandises	
	1.4 Tirer parti des occasions de couverture du risque	Par exemple, commander des matériaux et des fournitures de fabrication pour s'assurer de leur disponibilité
2. Évaluer les répercussions des taux de change internationaux	2.1 Analyser l'information sur les marchés des devises en collaboration avec l'équipe des finances, s'il y a lieu	
	2.2 Cerner les occasions et les risques	
	2.3 Élaborer des stratégies	
	2.4 Obtenir l'approbation des stratégies	
	2.5 Mettre en œuvre les stratégies	

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
3. Exploiter les occasions d'approvisionnement mondiales	3.1 Déterminer les régions où les coûts sont les plus bas	Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'aide d'études repères</li> <li>• En consultant les renseignements sur les fournisseurs internationaux en matière d'approvisionnement</li> </ul>
	3.2 Cerner des fournisseurs étrangers potentiels	
	3.3 Prendre contact avec les fournisseurs	
	3.4 Élaborer des demandes de proposition	
	3.5 Évaluer la compétitivité de l'approvisionnement à l'étranger	
	3.6 Analyser la chaîne d'approvisionnement à l'étranger	Inclure, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La logistique</li> <li>• Le transport</li> <li>• Les activités transfrontalières</li> <li>• La douane</li> <li>• L'impact sur les délais d'approvisionnement</li> <li>• Le fonds de roulement</li> </ul>
	3.7 Comparer l'approvisionnement mondial avec la négociation avec des fournisseurs locaux	
	3.8 Mettre en œuvre l'approvisionnement à l'étranger s'il est compétitif et approuvé	
4. Négocier des ententes contractuelles clés	4.1 Définir des ententes contractuelles clés	Respecter les politiques et les procédures de l'entreprise pour les questions d'ordre juridique
	4.2 Choisir les membres de l'équipe de négociation	Intégrer des membres issus des services des ventes, du marketing et de la réglementation dans l'équipe de négociation  Adopter les lignes directrices quant aux BPF en ce

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
		qui a trait aux ententes techniques pour la fabrication sous contrat
	4.3 Élaborer une stratégie de négociation	
	4.4 Mettre en œuvre la stratégie de négociation	
5. Superviser la logistique	5.1 Définir les directives et les lois pertinentes	Par exemple, déterminer les éléments pertinents suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accords commerciaux bilatéraux et multilatéraux</li> <li>• Les tarifs de douane et le code du système harmonisé (SH)</li> <li>• Les droits d'importation</li> </ul>
	5.2 Déterminer les personnes responsables de la mise en œuvre au sein de l'entreprise	
	5.3 Communiquer les directives et les lois pertinentes	
	5.4 Examiner les rapports de contrôle	
	5.5 Approuver les mesures correctives, au besoin	

Un vice-président à la fabrication doit être capable de :

**K. Démontrer ses compétences personnelles**

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
1. Influencer sur les décisions	1.1 Définir la meilleure manière de faire valoir une position	Par exemple, choisir la meilleure approche en fonction : <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la vision, de la mission et de la stratégie de l'entreprise</li> <li>• Du plan d'affaires</li> <li>• De la politique de l'entreprise</li> <li>• Des principales lois</li> <li>• Des procédures de processus</li> <li>• Des lignes directrices quant aux bonnes pratiques de fabrication (BPF)</li> <li>• Des lignes directrices quant à l'analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP)</li> </ul>
	1.2 Énoncer clairement cette position	
	1.3 Comprendre la position des autres	
	1.4 Parvenir à un compromis en vue d'atteindre les principaux objectifs, au besoin	Par exemple, être flexible
	1.5 Élaborer une approche analytique structurée des questions proposées afin d'en arriver à un consensus	
	1.6 Faire preuve de sens des affaires	
	1.7 Se tenir au courant des questions et des capacités commerciales pour appuyer la prise de décisions	

<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
2. Communiquer clairement et efficacement	2.1 Cerner le public cible et les circonstances	
	2.2 Déterminer clairement les messages et les objectifs clés	
	2.3 Adapter son style de communication au public cible	
	2.4 Accepter les commentaires avec sincérité	
3. Faire preuve de compétences interpersonnelles	3.1 Comprendre les aspirations, les champs d'intérêt et le bagage des autres	Par exemple, mettre en œuvre les codes de conduite de l'entreprise
	3.2 Écouter les commentaires émis par les autres	
	3.3 Être en mesure de déterminer les personnes qui appuieront la mise en œuvre des stratégies	
	3.4 Privilégier les solutions favorables à tous	
4. Faire preuve de compétences analytiques	4.1 Cerner les problèmes en jeu	
	4.2 Recourir à des outils analytiques reconnus	
	4.3 Formuler des recommandations claires qui servent les intérêts des différents intervenants	
5. Analyser et interpréter les données	5.1 Comprendre les conséquences et les limites scientifiques des résultats obtenus	Consulter les membres de l'équipe qualifiés (les scientifiques et les ingénieurs par exemple) lorsque nécessaire
	5.2 Déterminer les répercussions des résultats sur la fabrication	
	5.3 Déterminer comment les résultats peuvent être intégrés aux opérations de fabrication	
	5.4 Analyser la pertinence du plan d'affaires et établir une corrélation avec ses répercussions	
	5.5 Sortir des sentiers battus	



<b>TÂCHES</b>	<b>SOUS-TÂCHES</b>	<b>FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT</b>
6. Faire preuve de professionnalisme	6.1 Comprendre l'éthique et les normes pertinentes à l'égard du poste et des professions concernés	
	6.2 Faire preuve de professionnalisme en toutes circonstances	
7. S'adapter à un milieu technologique en évolution	7.1 Se servir des outils du système	Par exemple, les logiciels et le matériel
	7.2 Définir les tendances de l'industrie, de la technologie et du marché	Lire la documentation et les rapports de recherche propres à l'industrie
	7.3 Cerner les occasions et les risques découlant du milieu en évolution	
	7.4 Élaborer des stratégies qui profitent le plus du milieu en évolution	
	7.5 Superviser la mise en œuvre des stratégies	
	7.6 Accepter et favoriser le changement	
	7.7 Remettre en question l'incontestable	
	7.8 Viser systématiquement l'amélioration	
8. Encourager le travail d'équipe	8.1 Établir les équipes	
	8.2 Fixer des objectifs d'équipe clairs	Établir, entre autres : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le code de conduite de l'entreprise</li> <li>• La vision de l'entreprise et l'énoncé de mission</li> </ul>
	8.3 Harmoniser les objectifs d'équipe avec les objectifs personnels	
	8.4 Fournir des ressources aux équipes	
	8.5 Récompenser le rendement et les réalisations des équipes	
	8.6 Entretenir une culture de travail en équipe	

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	8.7 Faire systématiquement participer le personnel à la prise de décisions afin de favoriser un sentiment d'appartenance	
	8.8 Veiller à aller de l'avant au moyen de séances axées sur la participation de l'équipe afin de favoriser l'appropriation des processus et des procédures	
	8.9 Favoriser une culture de l'apprentissage fondée sur l'expérience et éviter de pénaliser les gens pour les erreurs commises	
9. Faire preuve d'une pensée innovatrice et d'entrepreneuriat	9.1 Définir des moyens novateurs de mettre en œuvre les plans stratégiques	
	9.2 Cerner les occasions d'affaires sérieuses qui ne s'inscrivent pas dans les plans stratégiques adoptés	
	9.3 Se montrer capable de bâtir une analyse de rentabilité efficace au moyen de ressources limitées	
	9.4 Remettre en question l'incontestable	
	9.5 Chercher des solutions pratiques	
10. Se tenir au courant du développement des marchés, au besoin	10.1 Étudier les sommaires d'analyse de marché	Lire la documentation et les rapports de recherche propres à l'industrie par exemple
	10.2 Assister à des conférences et à des ateliers	
	10.3 Tenir un réseau de contacts	Par exemple, les fournisseurs, les tiers fournisseurs et les instituts de recherche
11. Résoudre les problèmes	11.1 Faire participer les experts et les professionnels du domaine au processus de résolution de problèmes	
	11.2 Cerner les problèmes	
	11.3 Comprendre la science ou la technologie concernant le problème en jeu	

TÂCHES	SOUS-TÂCHES	FONCTIONS IMPORTANTES ET NORMES DE RENDEMENT
	11.4 Apporter des solutions pratiques aux problèmes	
	11.5 Superviser la mise en œuvre des solutions	
12. Intégrer la diversité culturelle	12. 1 Comprendre les principales traditions culturelles pertinentes à l'égard des opérations commerciales	
	12.2 Élaborer des stratégies qui permettent l'atteinte des objectifs de l'entreprise tout en respectant les différences culturelles	
	12.3 Faire preuve de beaucoup de clarté et de transparence, s'il y a lieu	
	12.4 Accepter et apprécier les différentes façons de faire	
13. Savoir imprimer une ligne de conduite claire, au besoin	13.1 Déterminer les objectifs et les procédures	
	13.2 Communiquer clairement les objectifs et les procédures	
	13.3 Respecter les normes	
	13.4 Faire preuve de leadership	
	13.5 Insister sur l'importance d'une reddition de comptes claire, la favoriser et en faire preuve	
	13.6 Relier l'ensemble des objectifs et des actions à la vision, à la mission et aux objectifs de l'entreprise	

## Un solide conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé d'experts du domaine des RH : des chefs de direction, des directeurs financiers et des directeurs scientifiques de partout au Canada qui possèdent une expérience des finances et du secteur et qui représentent les entreprises et les organisations de la bioéconomie canadienne. BioTalent Canada n'est pas une association mutuelle et compte donc sur l'orientation que lui fournit son dynamique conseil d'administration bénévole.

**John McMillan** (Président)  
Winnipeg (MB)

**Christopher Adams** (trésorier)  
AdamsRevers  
Toronto (ON)

**Dupuis Angers** (président sortant)  
Directeur sénior du développement des affaires  
Produits Naturels Ovos  
Laval (QC)

**Norma K. Biln**  
Président-directeur général  
Augurex Life Sciences Corp.  
North Vancouver (BC)

**Anne-Marie Bonneau**  
Vice-Présidente et chef de l'exploitation  
Aurelium BioPharma inc.  
Montréal (QC)

**Mary Earle**  
Earle et Associés Inc.  
Calgary (AB)

**Patrick Girouard**  
Président  
AgroNovita Inc.  
Ottawa (ON)

**Bob Ingratta**  
Président  
Fast-Trak Strategies  
Ottawa (ON)

**Dennis Kay**  
Dirigeant principal scientifique  
Neurodyn Inc.  
Charlottetown, (PE)

**Victor Knopov**  
Président et Chef de l'exploitation  
Diversified Bio-Medics, Inc.  
Richmond (BC)

**Janet LeClair**  
Ressources humaines  
Toronto Centre for Phenogenomics  
Toronto (ON)

**Linda Lupini**  
Vice-présidente principale  
Ressources humaines et développement organisationnel  
QLT inc.  
Vancouver (C.-B.)

**Lucie Morin**  
Conseillère principale en ressources humaines  
ProMetic Life Sciences Inc.  
Mont-Royal (QC)

**Julia O'Rawe**  
VP adjointe, RH Canada et RH Mondiales  
Partenaire R&D  
Sanofi Pasteur  
Toronto (ON)

**Ashley O'Sullivan**  
Saskatoon (SK)

**François Schubert**  
Directeur Général, Administration  
L'Institut de recherche-Centre Universitaire de Santé McGill  
Montréal (QC)

**Jim Smith**  
Directeur général  
Food Technology Centre, Prince Edward Island  
Charlottetown (PE)

**Lee D. Wilson**  
Professeur adjoint, Département de chimie  
Université de Saskatchewan  
Saskatoon (SK)

**Secrétaire:**  
**Colette Rivet**  
Directrice exécutive  
BioTalent Canada  
Ottawa (ON)



Un monde de ressources pour la bioéconomie canadienne

[www.biotalent.ca](http://www.biotalent.ca) • Téléphone : 613-235-1402