

PROFIL DE COMPÉTENCES

TITULAIRE D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR EN SITUATION DE GESTION

Secrétariat aux emplois supérieurs

Novembre 2013

TABLE DES MATIERES

Contenu

TABLE DES MATIÈRES	2
1. INTRODUCTION.....	3
2. LE CONTEXTE	3
3. LE PROFIL DE COMPÉTENCES	6
3.1 LE SCHÉMA.....	7
3.2 LES COMPÉTENCES	8
3.3 LES QUALITÉS	13
4. BIBLIOGRAPHIE	14

1. INTRODUCTION

En 2006, l'École nationale d'administration publique (ENAP) avait accompagné le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES) dans l'élaboration du profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur (TES). La démarche s'inscrivait alors dans la foulée des réformes en matière de gestion de la haute fonction publique, entreprises par les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Au cours des dernières années, le Québec a vécu des transformations sociales, politiques et économiques qui influencent, notamment, les devoirs et les responsabilités des TES. Le profil de compétences d'un TES a été mis à jour en fonction des défis et des enjeux actuels. Ce document présente le profil actualisé d'un titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion au gouvernement du Québec.

2. LE CONTEXTE

Le profil de compétences du TES en situation de gestion tient compte des tendances internationales pour les administrations publiques, du contexte spécifique de l'administration publique au Québec, des défis et des enjeux qui induisent la maîtrise de nouvelles compétences et qualités par les TES en situation de gestion. Des rencontres d'échanges avec des titulaires d'un emploi supérieur ainsi que l'analyse de la revue de littérature ont permis de relever plusieurs composantes de l'administration publique québécoise qui ont un impact sur les devoirs et les responsabilités des TES en situation de gestion.

Tout d'abord, à l'instar des pays de l'OCDE, l'équilibre budgétaire du gouvernement québécois constitue un levier important de la performance. Ainsi, l'État est amené à poursuivre ses efforts de contrôle de la croissance des coûts des services publics. Ces efforts doivent être réalisés tout en assurant un financement des programmes et des services qui sont prioritaires pour la population. En outre, les citoyens et les citoyennes font pression sur le gouvernement à l'égard de la gestion des fonds publics; ils exigent une gestion viable, responsable, éthique et transparente en plus de vouloir participer aux orientations des projets et aux décisions. Les défis qui se posent au gouvernement sont donc importants. Pour les relever, les titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion doivent naviguer avec agilité entre différentes mesures, par exemple, entre l'utilisation accrue des nouvelles technologies, les travaux de consolidation et de mise en commun des ressources, l'innovation au regard de la prestation des services publics, l'investissement dans des programmes bénéfiques économiquement et socialement ou la réduction des effectifs publics. Ce nouveau contexte de gestion bouleverse les modes

d'organisation du travail traditionnels caractérisés par des regroupements par spécialités ou compétences. En effet, les institutions publiques doivent dorénavant travailler en étroite collaboration afin de maximiser l'utilisation de leurs ressources et partager l'expertise. Le contexte dans lequel évoluent les TES en situation de gestion est devenu plus complexe, dans un cadre de gestion très rigoureux des fonds publics, d'interdépendance des projets publics et de la multiplicité des acteurs impliqués dans ces projets.

Les innovations technologiques amènent également de nouveaux défis et enjeux. Ces technologies réduisent le temps et l'espace, ce qui change les habitudes des gens et oblige les gouvernements à redéfinir leurs façons d'exercer leur gouvernance, de rendre les services à la population et de gérer les informations. Bien qu'elles soient avantageuses à plusieurs égards, elles exposent les gouvernements à des risques dont l'appréciation mérite une attention particulière. À titre d'exemple, mentionnons l'émergence des nouveaux médias, qui a provoqué une diffusion rapide de l'information à un vaste public, en temps réel. Les dirigeants et dirigeantes d'organismes publics doivent dorénavant être en mesure d'assumer les risques liés à la désinformation d'un tel mode de communication, tout en conjuguant avec la pression sociale qui s'y rattache. Un autre exemple réside dans l'importance accrue de l'utilisation des technologies dans l'environnement public et la délocalisation des institutions qui créent de nouveaux enjeux liés à la confidentialité des données et à la cybersécurité. Ces exemples illustrent les nouveaux enjeux qui découlent de l'utilisation des technologies dans la sphère publique et qui génèrent des défis de taille pour les dirigeants et dirigeantes d'organismes publics.

Depuis quelques décennies, les changements démographiques qui affectent le Québec et d'autres pays de l'OCDE contribuent à transformer aussi de façon majeure l'environnement de l'administration publique. Le vieillissement de la population, entre autres, crée une pression ascendante sur les finances publiques, sur les coûts de la santé, sur les avantages sociaux et les régimes de retraite et provoque de nombreux départs à la retraite du personnel de l'État. Le départ à la retraite de ces personnes engendre une modification de la disponibilité de la main-d'œuvre et du transfert des connaissances. On assiste également à l'arrivée d'une nouvelle génération de travailleuses et de travailleurs diplômés, ayant dorénavant le choix de leur employeur. La fonction publique est ainsi appelée à mettre en place des stratégies visant à être plus attractive aux yeux de cette nouvelle génération, et ce, afin d'éviter des pénuries de personnel.

La mondialisation caractérisée par une ouverture des frontières économiques et culturelles, ainsi qu'une nouvelle économie mondiale de l'information et du savoir, constitue un autre défi important pour les TES en situation de gestion. L'internationalisation des administrations publiques, l'interdépendance en matière de ressources, d'énergie et d'économie ainsi que la multiplicité des acteurs mondiaux influencent le pouvoir et le champ d'action des TES. Par exemple, le gouvernement du Québec compte de nombreux engagements internationaux avec plusieurs pays, et une proportion importante des emplois au Québec dépend directement de l'exportation. Ce nouveau contexte complexifie la prise de décision, puisque les contraintes légales fixées au niveau supra national doivent désormais être considérées. À ce titre, les lois économiques constituent certainement l'exemple le plus évident.

Pour terminer, les paramètres actuels de l'administration publique ont un impact sur le travail des TES en situation de gestion et sur les exigences à leur égard. Les TES en situation de gestion naviguent dans un contexte de perpétuels changements et dans un environnement où les différents acteurs (dirigeants et dirigeantes, population, groupes de pression, etc.) sont en interrelation. À ces transformations s'ajoute le devoir de conjuguer avec un cadre légal vaste et complexe, des obligations de performance, de reddition de comptes et de transparence. Les TES en situation de gestion ont également des mandats circonscrits dans un laps de temps plus court qu'auparavant. Le contexte actuel, caractérisé par la mouvance, les changements multiples et la complexité, nécessite de nouvelles compétences pour les TES en situation de gestion, afin qu'ils puissent assumer les responsabilités et le rôle qui leur sont attribués.

3. LE PROFIL DE COMPÉTENCES

Le profil de compétences est constitué d'un ensemble de compétences qu'un titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion doit détenir pour exercer efficacement ses fonctions et pour relever les défis et les enjeux qui se présenteront à lui. Le profil établit les comportements et attitudes attendus et donne un sens au travail à réaliser. Il est notamment au cœur de l'identification et de la préparation de la relève, de la réflexion et de la planification de carrière, de l'évaluation de rendement ou du développement professionnel. Le profil de compétences se retrouve ainsi à orienter l'accompagnement offert par le SES au TES en situation de gestion, de même qu'à la relève.

Le profil de compétences du TES en situation de gestion s'articule autour de cinq compétences et de cinq qualités personnelles. Chacune des compétences est accompagnée d'une définition lui conférant un sens et reflétant la réalité dans laquelle elle s'inscrit. Rappelons qu'une compétence est définie comme un savoir-agir qui présuppose la combinaison et la mobilisation de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être d'une personne dans un contexte précis. Puisqu'elle constitue un savoir-agir, elle se manifeste par des comportements, et, conséquemment, les compétences sont accompagnées d'indicateurs comportementaux. Ces indicateurs précisent les actions qui devraient être manifestées par le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion, permettant de témoigner de sa maîtrise des compétences.

Les qualités, quant à elles, sont des prédispositions « intérieures » qui relèvent du savoir-être. Leur définition et leur justification expliquent de quelle façon elles sont prérequis à l'exercice des fonctions d'un TES et comment elles teintent leurs actions et leurs décisions.

3.1 LE SCHÉMA



3.2 LES COMPÉTENCES

SENS DE L'ÉTAT

« Capacité de s'engager au service de l'intérêt public et du bien commun »

La compétence du sens de l'État renvoie à cette capacité d'être au service du bien commun et de l'intérêt public. Ainsi, le titulaire d'un emploi supérieur comprend les priorités gouvernementales et agit en tenant compte à la fois de ces priorités et des moyens de les mettre en œuvre. Concrètement, il assure une adéquation entre les exigences de performance et de résultats et celles du respect des valeurs de l'administration publique (la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect). Le sens de l'État renvoie à la capacité du dirigeant ou de la dirigeante de reconnaître la performance collective et d'œuvrer en ce sens, en travaillant en concertation avec les autres organisations publiques.

1. Démontre un sens aigu de l'intérêt public et du bien commun.
2. Reconnaît son rôle de fiduciaire du bien public et s'assure de sa saine gestion.
3. Fait la promotion des valeurs, des principes et des règles de la fonction publique et donne l'exemple en adoptant un comportement exemplaire empreint d'intégrité.
4. Connaît l'appareil gouvernemental et ses processus de fonctionnement et sait les utiliser à bon escient.
5. Comprend les priorités et les messages gouvernementaux, en perçoit les impacts et agit en cohérence.
6. Travaille en collégialité et en complémentarité avec les autres organisations publiques.

Le titulaire d'un emploi supérieur assume plusieurs responsabilités dans l'appareil gouvernemental. Il est appelé à soutenir et conseiller le gouvernement, est responsable de la mise en œuvre des décisions politiques et agit en tant que fiduciaire des biens publics. Par conséquent, il manifeste une loyauté sans failles envers le gouvernement, tout en donnant l'heure juste et en s'assurant que les décisions seront prises en fonction de l'intérêt public. Il évolue également dans un environnement complexe, caractérisé par des changements nombreux, de nouveaux modes de gouvernance et une multitude d'acteurs ayant des intérêts divergents. Le titulaire d'un emploi supérieur est apte à interpréter l'environnement politique et administratif dans lequel il évolue, et ce, afin de conseiller judicieusement le gouvernement.

1. Comprend l'univers politique, le rôle de chacun des acteurs qui y évolue et se positionne.
2. Fournit des opinions et des avis judicieux ainsi que des solutions appropriées aux situations afin que le gouvernement prenne les bonnes décisions.
3. Donne un sens aux orientations gouvernementales en les traduisant en stratégies de mise en œuvre.
4. Fait preuve de loyauté envers l'État et ses institutions publiques.
5. Manifeste un devoir de réserve en toute circonstance.
6. Établit un climat de confiance, tant avec les autorités politiques qu'avec les acteurs de l'appareil gouvernemental.

LEADERSHIP

« Capacité d'énoncer une vision porteuse suscitant une adhésion forte et durable »

Le leadership est une compétence fondamentale pour le titulaire d'un emploi supérieur, puisqu'il lui permet de communiquer la vision de l'organisation, donnant ainsi un sens au travail. Il se traduit également par la capacité d'accroître la fierté d'appartenance des fonctionnaires en regard du service public et de contribuer à développer un milieu de travail stimulant et attractif. De plus, le titulaire d'un emploi supérieur manifeste une aisance et la souplesse nécessaires pour œuvrer dans un environnement évolutif caractérisé par la diversité des acteurs et la multiplicité des valeurs.

1. Porte la vision de l'organisation en lui donnant un sens et en la communiquant de façon inspirante.
2. Est prospectif quant aux changements et aux tendances locales et internationales qui se dessinent dans les services publics.
3. Compose avec la diversité des acteurs et la multiplicité des valeurs de son environnement.
4. Contribue à la création et au maintien d'un climat de travail suscitant l'engagement et le dépassement.
5. Se préoccupe de maintenir un équilibre entre la performance de l'organisation et les personnes qui y œuvrent.

AGILITÉ ET PRISE DE DÉCISION

« Capacité d'agir habilement dans un contexte complexe et en constante évolution »

Le titulaire d'un emploi supérieur s'adapte aux défis sociaux et économiques complexes. Il fait preuve de proactivité et analyse son environnement afin de détecter les changements nécessaires en fonction de l'évolution de la société. À cet égard, il élabore des solutions réalistes et compatibles, d'une part avec les ressources et les moyens disponibles, et d'autre part, avec les orientations gouvernementales. Le titulaire d'un emploi supérieur comprend également l'ensemble des éléments qui composent une situation. Il oriente ses actions selon l'analyse qu'il fait de son environnement et prend des décisions courageuses, le cas échéant, en assumant pleinement les conséquences. Conscient de l'importance de l'opinion publique, il anticipe les impacts possibles des décisions politiques et encourage la participation citoyenne afin de favoriser la concertation.

1. Évalue les signaux de son environnement et agit avec proactivité dans une perspective globale.
2. Opte pour des stratégies qui permettent à l'organisation de contribuer aux transformations sociales et environnementales bénéfiques pour l'État.
3. Saisit les subtilités d'une situation et fait preuve de perspicacité dans sa prise de décision.
4. Manifeste l'art de prendre des décisions, tant dans l'instantanéité que dans le long terme.
5. Prend les moyens nécessaires pour assurer la participation des citoyens et citoyennes lorsque la situation l'exige.
6. Fait preuve de courage dans ses interventions.

**GESTION ORIENTÉE
VERS LA
PERFORMANCE**

« Capacité d'orienter l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs et l'amélioration de sa performance »

Dans la foulée des initiatives liées à la modernisation de l'État québécois, le gouvernement a mis en place un cadre de gestion axé sur les résultats. Ce cadre de gestion se caractérise, entre autres, par une reddition de comptes rigoureuse, l'imputabilité des dirigeants et dirigeantes des organisations publiques et par une gestion en fonction de normes et d'objectifs préétablis. Ces objectifs s'inscrivent généralement en continuité avec les besoins de la population. Conséquemment, le titulaire d'un emploi supérieur de l'administration publique est amené à suivre l'évolution de ces besoins, afin d'y apporter les changements nécessaires. En outre, dans le contexte actuel d'érosion des ressources et d'exigence plus élevée de la population envers ses institutions publiques, le titulaire d'un emploi supérieur doit innover dans la mise en place de moyens permettant de continuer d'assurer la haute performance de la fonction publique

1. Établit et communique clairement les cibles et les résultats attendus.
2. Détermine et déploie des stratégies de manière à atteindre les cibles.
3. Assure une reddition de comptes qui permet de répondre aux obligations de transparence et d'imputabilité.
4. Suit l'évolution des besoins de la population et prend les moyens pour y apporter les ajustements appropriés.
5. Encourage l'innovation afin d'augmenter la performance de l'appareil gouvernemental.
6. Favorise l'agilité de son organisation afin de répondre à la complexité de son environnement.

3.3 LES QUALITÉS

ACUITÉ

Discerne finement et rapidement le sens des comportements des personnes et les situations.

Le titulaire d'un emploi supérieur montre un fort degré de sensibilité aux éléments qui composent son environnement. Son acuité se traduit par une perspicacité, une lucidité et une vivacité d'esprit qui lui permettent de saisir rapidement le sens des comportements des personnes et les situations, afin d'orienter ses actions et ses décisions.

ÉCOUTE

Se montre attentif aux autres et à leur réalité et s'assure de bien saisir la portée de son message.

Le titulaire d'un emploi supérieur accorde son entière attention lorsqu'il se rend disponible pour écouter. Il cherche à connaître, notamment, les idées et les préoccupations des divers groupes et acteurs. Il comprend, grâce à son écoute attentive, l'essentiel de l'intervention de son interlocuteur. Il entend son message et s'assure de sa compréhension. Il consent à porter un second regard, lorsque nécessaire, afin de dépasser ses opinions et ses convictions, de s'ouvrir à d'autres réalités et de mieux comprendre.

HABILITÉ DANS LES RAPPORTS À L'AUTRE

Manifeste une aisance à établir et à maintenir de bonnes relations.

Le titulaire d'un emploi supérieur contribue à construire des rapports empreints de respect. Il agit avec une capacité relationnelle portée par la compréhension de la réalité des personnes. La nature crédible de ses rapports éclaire le sens de l'action de chacun et a une incidence sur l'engagement des personnes. Il évite l'ambiguïté pour mieux établir la confiance. Il cherche à établir des expériences constructives et évolutives. Il traite aisément avec une multitude d'acteurs et crée des liens favorables pour l'organisation.

RÉSILIENCE

Surmonte les situations complexes et incertaines avec confiance et courage, en mobilisant ses forces et en s'ajustant au contexte.

Le titulaire d'un emploi supérieur est capable de s'ajuster, de changer et de prospérer en toutes circonstances, particulièrement dans les périodes de changements rapides et brusques. Il démontre une volonté constructive et une capacité à rebondir rapidement pour maintenir ou rétablir le fonctionnement de l'organisation malgré des obstacles qui pourraient survenir, par des stratégies judicieuses, et ce, dans la perspective de relever des défis.

HUMILITÉ

A une vision juste de lui, tout en manifestant une confiance en soi dans le respect des autres personnes.

Le titulaire d'un emploi supérieur se perçoit de manière réaliste et reconnaît ses forces, ses limites et sa sensibilité ainsi que celles des autres. Il a la capacité de réfléchir sur les causes de ses erreurs éventuelles et, par un honnête retour sur soi, il apprend de celles-ci. Son attitude est en plein accord avec sa disposition d'esprit à considérer l'apport des autres. Ses paroles appropriées suscitent un climat de respect mutuel. Il sait se rendre utile dans tous les milieux, même s'il s'agit de sphères moins connues ou dans lesquelles il se sent moins à l'aise.

4. BIBLIOGRAPHIE

SITES WEB

- OCDE. *Rétablir la confiance*, [En ligne], Forum de l'OCDE.
[<http://www.oecd.org/fr/forum/problematiques/retablir-confiance.htm>] (Consulté le 30 août 2013).
- OCDE. *Faire confiance aux dirigeants*, [En ligne], Forum de l'OCDE.
[<http://www.oecd.org/fr/forum/annuel-ocde/faire-confiance-aux-dirigeants.htm>] (Consulté le 30 août 2013).
- LIVING VALUES EDUCATION. *Living Values Education for Children and Young Adults Around the World*, [en ligne]. [<http://www.livingvalues.net>]

LIVRES

- BOURGON, Jocelyne. *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*, 1^{er} éd., Ontario, School of Policy Studies, McGill-Queen's University Press, 2011.
- COMTE-SPONVILLE, André. *Petit traité des grandes vertus*, France, Seuil, 1997, p. 187.
- GADBOIS, Gisèle. *La structuration de l'engagement : la perspective des hauts fonctionnaires de la fonction publique québécoise*, Presses de l'Université Laval, Québec, 2006, 348 p.
- CENTRE RISQUE & PERFORMANCE. *Résilience organisationnelle – Concepts et méthodologie d'évaluation*, Presses internationales Polytechnique, 2009, 45 p.

ARTICLES DE PÉRIODIQUES

- ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. « Les administrations publiques à l'ère du numérique », *Télescope*, Vol. 18, n° 1-2, printemps-été 2012, 203 p.
- ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. « Les nouvelles conditions de l'exercice du pouvoir au sommet des administrations publiques », *Télescope*, Vol. 15, n° 1, hiver 2009, 117 p.
- ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE. « L'état du Québec », *Télescope*, Hors série 2005, 65 p.
- INSTITUT D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU CANADA. « La résilience : le pouvoir de rebondir », *Management Secteur Public*, Vol. 24, n° 2, 2013, 30 p.
- OCDE. *Panorama des administrations publiques 2009*, 12 p.
- MAZOUZ, Bachir. « Vers l'émergence du véritable gestionnaire public : de l'acte administratif à... la performance managériale », *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Presse de l'Université du Québec, 2008.

AUTRES

BOYER et autres. *Rapport de développement : profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur*, École nationale d'administration publique, 2007, 68 p.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF. *Sens de l'État : être au service de l'intérêt public*, Séminaire, 2012.

LACROIX, Marc. *La gestion des ressources au gouvernement du Québec : enjeux actuels et défis à venir*, présenté lors du mini-colloque « Les grands enjeux de l'État québécois » de l'Institut d'administration publique du Québec, 2011.

SÉVIGNY, Charles-Antoine. *Citoyenneté et pluralisme culturel : le modèle québécois face à l'idéal de l'interculturalisme*, mémoire présenté comme exigence partielle à la maîtrise en science politique, Université du Québec à Montréal, 2008, 173 p.

TURGEON, Pierre-Luc. *Les parlementaires québécois face aux défis engendrés par la mondialisation*, essai présenté à la Fondation Jean-Charles-Bonenfant, Assemblée nationale du Québec, 2009, 52 p.