

PROFIL DE COMPÉTENCES

TITULAIRE D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR EN SITUATION DE GESTION

Secrétariat aux emplois supérieurs

Novembre 2013
Révisé novembre 2014

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	3
2. L'ADMINISTRATION PUBLIQUE	4
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, le Secrétariat aux emplois supérieurs (SES), en collaboration avec l'École nationale d'administration publique (ENAP), avait élaboré le premier *Profil de compétences d'un titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion*.

Au cours des dernières années, le Québec a vécu des transformations sociales, politiques et économiques qui influencent notamment les devoirs et les responsabilités des titulaires d'un emploi supérieur (TES) en situation de gestion. Se voulant le reflet de la profession telle qu'elle est pratiquée et afin de demeurer pertinent, le Profil doit périodiquement faire l'objet d'une révision. En 2013, un comité de développement, regroupant des TES en situation de gestion, a été constitué pour mettre à jour le Profil, et ce, toujours avec la participation de l'ENAP. Le SES tient d'ailleurs à remercier les membres du comité 2013.

Ainsi, le présent document propose un profil actualisé des compétences et des qualités requises d'un TES en situation de gestion au gouvernement du Québec. Il est basé sur une analyse des tendances internationales pour les administrations publiques ainsi que sur le contexte propre au Québec. Il est également le résultat de rencontres d'échanges avec des titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion.

2. L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'environnement dans lequel travaillent les TES en situation de gestion évolue au rythme de la société, et ce, dans un contexte de mondialisation. Les défis et les enjeux y sont omniprésents et toujours en mouvance. Mais quels sont-ils, et comment agir dans ces circonstances au quotidien?

À l'instar de nombreux États de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'équilibre budgétaire du gouvernement québécois constitue un enjeu important. L'État québécois doit poursuivre ses efforts de contrôle de la croissance des coûts des services publics tout en assurant un financement des programmes et des services jugés prioritaires pour la population. Les citoyens et les citoyennes exigent de l'État et de sa fonction publique une gestion des fonds publics responsable, éthique et transparente, en plus de vouloir participer aux orientations des projets et des décisions. L'État doit donc utiliser ses ressources de façon optimale, en particulier dans un contexte impliquant la gestion d'une décroissance, l'interdépendance des projets publics ainsi que la multiplicité des acteurs concernés par ces projets.

Par ailleurs, les changements démographiques qui affectent le Québec et d'autres pays de l'OCDE depuis plusieurs années constituent également un enjeu important et contribuent à transformer de façon majeure l'environnement de l'administration publique. Ces transformations touchent les finances publiques, alors que le vieillissement de la population s'inscrit comme un facteur d'influence, notamment en ce qui concerne les régimes de retraite et les dépenses en santé. En outre, les départs à la retraite du personnel de l'État requièrent une gestion soutenue et rigoureuse pour les TES en situation de gestion. En corollaire, l'arrivée d'une nouvelle génération et d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée exige une modernisation des stratégies d'attraction et de rétention.

De plus, le phénomène de la mondialisation s'accroît et contribue toujours à l'ouverture des frontières économiques et culturelles, à preuve la multitude d'accords internationaux, accroissant ainsi le champ d'action des TES en situation de gestion.

Pour relever ces défis, les titulaires doivent naviguer avec agilité entre différentes situations, notamment l'utilisation accrue et l'émergence continue des nouvelles technologies dans l'environnement public, les travaux de consolidation et de mise en commun des ressources, l'innovation au regard de la prestation des services publics, la délocalisation des institutions ou

encore l'investissement dans des programmes efficaces et efficaces. Ainsi, les institutions publiques doivent travailler en étroite collaboration et en concertation interministérielle et intersectorielle pour la mise en œuvre de stratégies gouvernementales prioritaires.

De fait, à elles seules, les innovations technologiques réduisent le temps et l'espace, changeant ainsi les habitudes des gens, et obligent les gouvernements à redéfinir leurs façons d'exercer leur gouvernance, de rendre les services à la population et de gérer des volumes d'information. Les TES en situation de gestion doivent parfois assumer les risques liés à la désinformation de tels modes de communication, tout en conjuguant avec la pression sociale qui s'y rattache.

Les TES en situation de gestion interviennent donc dans un contexte de perpétuels changements et dans un environnement où les différents acteurs sont de plus en plus interreliés, et ce, sur plusieurs plates-formes, dans l'instantanéité. À ces transformations s'ajoutent des obligations de performance, de reddition de comptes et de transparence, d'éthique et d'intégrité.

La maîtrise de compétences et de qualités particulières est nécessaire afin de permettre à ces titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion d'assumer efficacement leur rôle et leurs responsabilités.



3. LE PROFIL DE COMPÉTENCES

S'il est vrai que les rôles et les responsabilités peuvent varier d'un emploi de titulaire à l'autre, il est tout de même possible de définir un profil s'articulant autour de cinq compétences et cinq qualités, et d'établir les attitudes et les comportements attendus d'un titulaire d'un emploi supérieur (TES) en situation de gestion.

Chacune des compétences est représentée par des actions-clés familières dans l'environnement de travail d'un TES en situation de gestion. Ces actions-clés permettent de saisir concrètement la portée des compétences.

Les qualités combinent à la fois les traits de personnalité, l'identité, la culture, le comportement et les attitudes. Leur définition explique pourquoi elles sont essentielles à l'exercice des fonctions d'un TES en situation de gestion et comment elles teintent leurs actions et leurs décisions.

Tant l'attraction et la rétention de ressources humaines compétentes que la gestion des talents constituent des enjeux importants pour la fonction publique québécoise. C'est pourquoi le Profil de compétences d'un titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion se doit d'être 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 et du développement professionnel.

3.1 LE SCHÉMA

Profil de compétences

Titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion



3.2 LES COMPÉTENCES

SENS DE L'ÉTAT

« Capacité de s'engager au service de l'intérêt public »

Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion dirige et gère une organisation dont la mission est d'intérêt public et qui peut donc avoir des impacts directs importants sur la population et le patrimoine collectif. À titre de fiduciaire, il doit concilier des intérêts multiples et veiller au bien commun.

1. Connaît l'appareil gouvernemental et son fonctionnement administratif
2. Reconnaît son rôle de fiduciaire et assure une saine gestion des biens et des fonds publics
3. Intègre les valeurs, les principes et les règles de la fonction publique dans ses comportements et ses pratiques administratives
4. Démontre et suscite un engagement à l'égard d'un service axé sur les citoyens et les citoyennes ainsi que sur les entreprises
5. Comprend les priorités et les messages gouvernementaux, en perçoit les impacts et agit en cohérence avec ceux-ci
6. Travaille en collégialité et en complémentarité avec les autres organisations publiques

POLITICO- ADMINISTRATIF

« Capacité de soutenir le gouvernement en apportant l'éclairage nécessaire pour lui permettre de prendre les meilleures décisions »

L'environnement du titulaire d'un emploi supérieur est caractérisé par des cycles de changements, des modes de gouvernance différents, des enjeux et des acteurs variés.

1. Analyse et interprète l'univers politique et comprend les enjeux et le rôle des personnes qui y évoluent
2. Fournit des avis, propose des approches à adopter et recommande des solutions appropriées
3. Assume la mise en œuvre des décisions politiques
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, d'orienter stratégiquement les actions et de susciter une adhésion forte et durable »

Le titulaire d'un emploi supérieur doit bâtir une culture organisationnelle saine, fondée sur la confiance, le respect et la compétence, et tenir compte de la multiplicité des valeurs de son environnement.

1. Anticipe les changements et détecte les tendances nationales et internationales qui se dessinent dans les services publics
2. Incarne la vision de l'organisation pour donner un sens au travail
3. Rassemble et suscite l'adhésion des parties prenantes aux objectifs visés
4. Favorise un climat de transformation continue qui permet à l'organisation d'innover, d'évoluer et de s'adapter
5. Met à contribution l'ensemble du personnel dans un souci de performance organisationnelle
6. Instaure et maintient un milieu de travail équilibré valorisant le dépassement, la reconnaissance, le travail d'équipe et la responsabilisation de chacune et de chacun

AGILITÉ ET PRISE DE DÉCISION

« Capacité de prendre des décisions avec doigté, célérité et courage »

Le titulaire d'un emploi supérieur fait face à des changements rapides, à l'évolution de la société et aux prises de position des divers acteurs, et ce, dans un contexte complexe.

1. Évalue les signaux de son environnement, fait preuve de perspicacité et adopte une approche proactive
2. Opte pour des stratégies qui permettent à l'organisation de contribuer aux transformations sociales et environnementales bénéfiques pour la société, en anticipant les impacts possibles
3. Prend des décisions en temps opportun, en assumant les risques et en respectant sa marge de manœuvre
4. Recherche les possibilités de partenariat et met les parties prenantes à contribution lorsque la situation l'exige

GESTION ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE

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

Dans le contexte de contrôle de la croissance des coûts des services publics et d'exigences plus élevées de la population envers ses institutions publiques, le titulaire d'un emploi supérieur doit s'assurer que les ressources qui lui sont confiées seront utilisées de façon optimale.

1. Communique clairement les cibles et les résultats attendus de l'organisation et déploie des stratégies de manière à atteindre les buts fixés
2. Fournit une reddition de comptes qui permet de répondre aux obligations de transparence et d'imputabilité qui lui incombent
3. S'assure de la qualité et de la pertinence des services rendus et encourage l'innovation afin d'augmenter la performance de l'appareil gouvernemental
4. Crée des liens de concertation avec les autres organisations publiques afin de contribuer à la performance collective

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 décisions et ses actions.

ÉCOUTE

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

Le titulaire d'un emploi supérieur cherche à connaître les idées et les préoccupations des divers groupes et acteurs. Il entend leur message et s'assure de sa compréhension. Il consent à porter un second regard, lorsque nécessaire, afin de dépasser ses opinions et ses convictions, et de s'ouvrir à d'autres réalités.

DIPLOMATIE

« Manifeste une aisance à établir et à maintenir de bonnes relations »

Le titulaire d'un emploi supérieur construit des rapports empreints de respect et d'éthique. Il évite l'ambiguïté pour mieux établir la confiance. 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 toute circonstance, 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.

HUMILITÉ

« A une juste perception de lui-même, tout en manifestant une confiance en soi, dans le respect des autres personnes »

Le titulaire d'un emploi supérieur 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 et apprend de celles-ci. 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)

LIVRES

- BOURGON, Jocelyne. *A New Synthesis of Public Administration: Serving in the 21st Century*, 1^{re} 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.

