

SECRÉTARIAT AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS

PROFIL DE COMPÉTENCES

TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR
EN SITUATION DE GESTION

JANVIER 2020

1. INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE

Le Secrétariat aux emplois supérieurs s'est doté, en 2006, d'un Profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion, élaboré en collaboration avec l'École nationale d'administration publique. Ce profil a fait l'objet d'une première révision, en 2013, et des travaux de même nature ont été menés, en 2019, afin d'en arriver à cette version renouvelée.

Les titulaires d'un emploi supérieur (TES) en situation de gestion sont appelés à composer avec une pluralité de défis et à exercer leur fonction dans un environnement en constant changement. Ils doivent s'adapter avec agilité aux transformations sociales et gérer des enjeux de plus en plus complexes pour lesquels l'opinion publique s'avère souvent polarisée. Ils doivent également intervenir avec célérité et courage afin d'assurer une prise en charge efficace des besoins de la population. Par ailleurs, ils doivent explorer et mettre en œuvre des solutions innovantes, alors que l'attraction et la rétention du personnel représentent un enjeu pour le gouvernement, et ce, afin de préserver la compétence et la compétitivité de l'administration publique québécoise.

Dans un tel contexte, la maîtrise des compétences du présent profil est donc essentielle afin que les TES en situation de gestion puissent assumer efficacement et pleinement leur rôle et leurs responsabilités avec exemplarité.

ARCHITECTURE DU PROFIL DE COMPÉTENCES

Bien que les rôles et les responsabilités varient d'un emploi supérieur à un autre, sept compétences incontournables à l'exercice de la fonction de TES en situation de gestion ont été déterminées. Ces compétences sont regroupées sous trois grandes catégories qui permettent de situer de façon dynamique les interrelations entre les postures, les actions et les finalités qui régissent cette fonction.

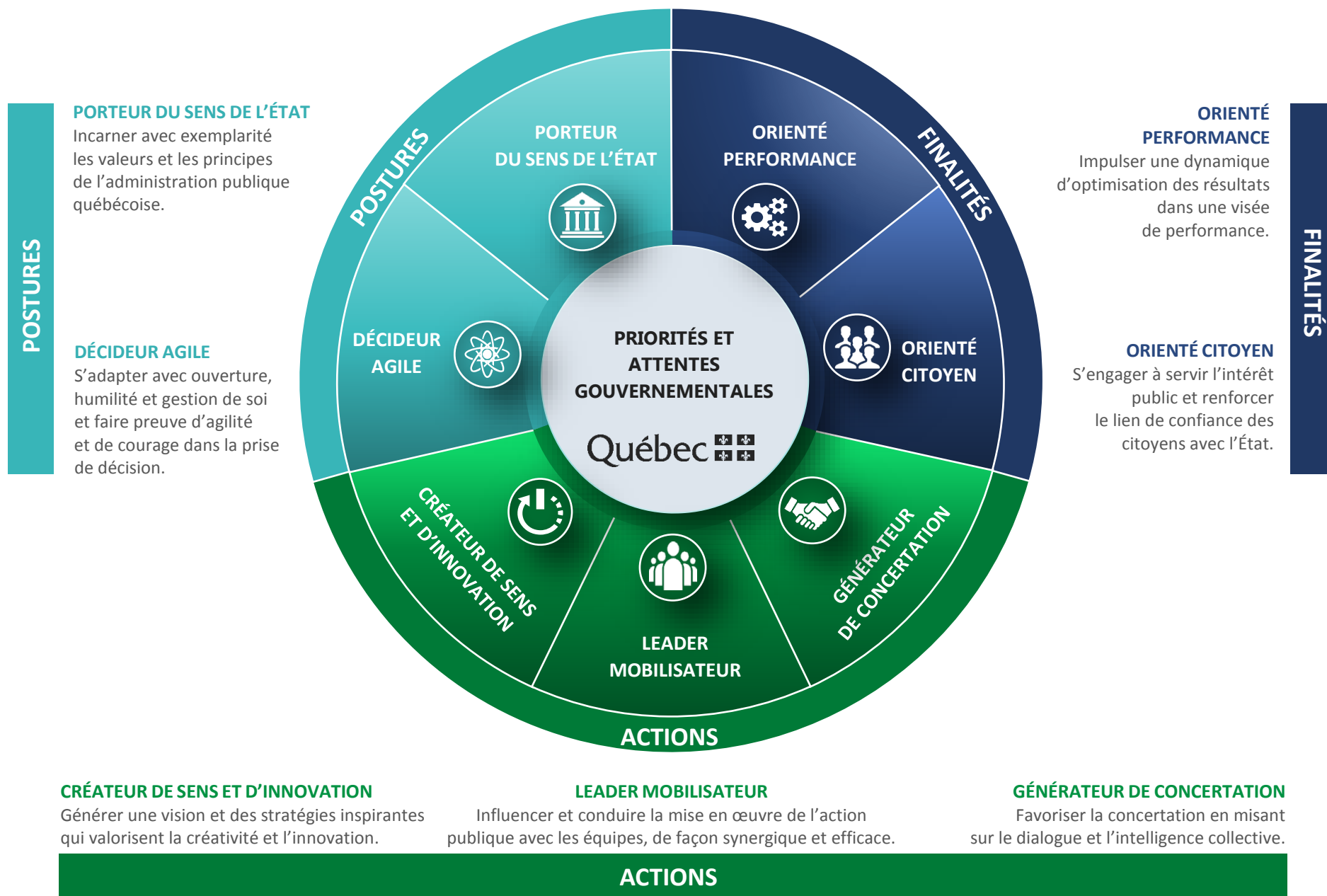
Postures : compétences liées aux attitudes fondamentales à adopter en fonction du rôle et du contexte et qui contribuent à la pertinence de la prise de décision des TES pour l'action publique.

Actions : compétences liées à l'exercice du leadership dans la conduite de l'action publique, qui permettent aux TES d'accomplir efficacement leurs mandats et d'atteindre les résultats visés.

Finalités : compétences liées aux retombées attendues dans la conduite de l'action publique, qui permettent aux TES de guider leurs interventions et de donner un sens aux actions de leur organisation.

Chaque compétence est accompagnée d'une définition, d'une description contextualisée et d'actions repères qui permettent d'en saisir plus concrètement la portée. Les actions repères renvoient à des comportements organisés en sous-catégories propres à chacune des sept compétences.

2. SCHÉMA DU PROFIL DE COMPÉTENCES DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR EN SITUATION DE GESTION



3. DESCRIPTION DES COMPÉTENCES

Posture 	PORTEUR DU SENS DE L'ÉTAT
Incarner avec exemplarité les valeurs et les principes de l'administration publique québécoise	
Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion maîtrise l'environnement politico-administratif et le fonctionnement de l'appareil gouvernemental. Il agit avec discernement à titre de gardien des règles de l'État dans le respect des valeurs et des fondements de la fonction publique québécoise ainsi que dans une perspective systémique et de démocratie active.	
Maîtrise de l'environnement politico-administratif 1. Connaître les principes de l'État de droit et le fonctionnement de l'appareil public et des organisations gouvernementales. 2. Assumer la dualité de son rôle dans l'interface politico-administrative, en veillant à un équilibre entre la mise en œuvre des décisions politiques et la performance de son organisation. Exemplarité 3. Incarner et promouvoir les valeurs, les principes et les règles de la fonction publique québécoise dans ses comportements et ses pratiques. 4. Faire preuve de loyauté envers l'État et les autorités politiques. 5. Manifester son devoir de réserve en toute circonstance et assurer la confidentialité des dossiers sous sa responsabilité lorsque requis. Perspective systémique 6. Concilier les intérêts multiples afin de veiller au bien commun et à l'intérêt public. 7. Contribuer à l'action gouvernementale en mettant de l'avant les intérêts communs et en encourageant les décisions mutuellement bénéfiques. 8. S'assurer que son organisation agit en cohérence avec les priorités et les attentes gouvernementales et les autres organisations publiques. 9. Avoir une vision globale des différentes parties prenantes, que ce soit les autorités politiques, les collaborateurs, les équipes ou les acteurs de la société civile.	

Posture 	DÉCIDEUR AGILE
S'adapter avec ouverture, humilité et gestion de soi et faire preuve d'agilité et de courage dans sa prise de décision	
Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion doit composer avec un contexte complexe de changement et de transformations sociales ainsi qu'avec de multiples parties prenantes aux positions divergentes. Il doit adapter, avec ouverture et gestion de soi, sa prise de décision dans une optique de pertinence, de célérité et de gestion du risque.	
Ouverture et humilité 1. Avoir conscience de la complexité et des transformations de son environnement et démontrer une ouverture à l'apprentissage, à la diversité, au numérique et à l'innovation. 2. Avoir une juste conscience de soi-même dans ses forces et ses points de vigilance, se donner le droit à l'erreur et savoir se remettre en question en portant un regard critique et constructif sur ses façons de faire. Gestion de soi et adaptation 3. Exercer un contrôle de ses émotions et de ses réactions. 4. Conserver une attitude positive et proactive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté. 5. S'adapter aux situations nouvelles et complexes, aux priorités gouvernementales et aux divers modes de gouvernance, en sachant saisir les occasions et composer avec les obstacles. 6. Utiliser des stratégies de communication appropriées aux situations, aux contextes et aux types d'interlocuteurs. Agilité et gestion du risque 7. Travailler dans différentes sphères, quels que soient les enjeux et les contraintes, sur la base d'une lecture juste de l'environnement. 8. Savoir prendre des décisions courageuses et éclairées et se mettre en action, en anticipant les répercussions et en assurant une gestion efficace des risques. 9. Respecter sa marge de manœuvre en assumant ses responsabilités et son imputabilité.	

Action	CRÉATEUR DE SENS ET D'INNOVATION
Générer une vision et des stratégies inspirantes qui valorisent la créativité et l'innovation	
Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion joue un rôle de premier plan dans la détermination des perspectives d'évolution de son organisation. Comme bâtisseur et agent de changement, il doit s'employer à comprendre et à anticiper les tendances, puis à concilier les points de vue afin de définir une vision et des orientations qui font sens pour les parties prenantes et l'organisation. Il doit stimuler la créativité et valoriser l'innovation pour mettre le <i>statu quo</i> en question et favoriser l'émergence d'idées et de façons de faire nouvelles, dynamiques et audacieuses.	
Vision 1. Repérer les enjeux clés de son environnement ainsi que leur évolution et en dégager une lecture juste et globale. 2. Anticiper les changements et détecter les tendances nationales et internationales qui se dessinent dans l'action publique et les services à la population. 3. Susciter et intégrer les idées des diverses parties prenantes afin de dégager une vision porteuse et partagée pour son organisation. Stratégies 4. Proposer des orientations qui contribuent à l'adaptation de l'action publique aux transformations sociales, environnementales et numériques. 5. Définir des orientations concrètes qui tiennent compte du contexte social, des priorités et des attentes gouvernementales, de la mission de son organisation et de sa vision. 6. Concevoir des stratégies pertinentes et réalistes pour transformer et faire évoluer son organisation. Innovation 7. Faire preuve de créativité et d'innovation dans ses orientations et ses actions. 8. Mettre en place un environnement propice à la créativité, à l'innovation et au déploiement du numérique. 9. Encourager l'innovation afin d'augmenter la performance de son organisation et de l'appareil gouvernemental.	

Action	LEADER MOBILISATEUR
	
Influencer et conduire la mise en œuvre de l'action publique avec les équipes, de façon synergique et efficace	
Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion exerce un rôle de catalyseur dans le déploiement de ses orientations et de ses stratégies. Il doit mettre en place les activités qui permettent de réaliser sa vision et de conduire le changement. Il doit faire preuve d'assurance, d'engagement et de conviction dans le but de mobiliser le personnel et d'en influencer les actions. Il doit contribuer, par ses pratiques, à la valorisation de la fonction publique québécoise à titre d'employeur de choix.	
Influence 1. Incarner la vision du gouvernement et de son organisation et en faire la promotion afin de donner du sens aux actions du personnel et des autres parties prenantes en les orientant. 2. Assumer un rôle-conseil afin d'accompagner les autorités gouvernementales dans l'exercice de leurs fonctions. 3. Manœuvrer habilement dans le contexte des organisations qui disposent de plus d'un mode de gouvernance.	
Mise en œuvre 4. S'assurer de l'intégration des décisions politiques dans la mise en œuvre des orientations de son organisation. 5. Orienter, outiller et appuyer ses collaborateurs et ses équipes dans la conduite des actions publiques et des changements organisationnels. 6. Déléguer, faire confiance et encourager la prise mesurée et responsable de risque. 7. Savoir reconnaître les zones plus à risque et s'y investir pour accompagner les équipes dans la réalisation.	
Mobilisation 8. Susciter l'adhésion du personnel et des autres parties prenantes et les rallier aux objectifs fixés. 9. Établir un climat de confiance et instaurer un milieu de travail équilibré et stimulant afin de susciter le dépassement et de favoriser la responsabilisation du personnel. 10. Valoriser la reconnaissance et le développement des compétences, notamment liées au numérique, dans une perspective de gestion des talents et de la relève. 11. Mettre en place des moyens pour valoriser le travail dans la fonction publique et permettre l'attraction et la rétention du personnel.	

Action 	GÉNÉRATEUR DE CONCERTATION
Favoriser la concertation en misant sur le dialogue et l'intelligence collective	
Dans un contexte d'enjeux complexes, de changements rapides et d'accessibilité accrue à l'information, le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion doit compter sur la transversalité et la mise en commun des perspectives dans une visée de gestion collaborative. Il doit instaurer et conduire la concertation en faisant preuve d'écoute active et en reconnaissant la contribution des autres.	
Sens des relations interpersonnelles 1. Faire preuve d'écoute active ainsi que de diplomatie, se montrer accessible aux autres et situer rapidement la position de chaque personne. 2. Manifester une aisance à établir et à maintenir des relations positives et constructives. 3. Favoriser un climat de confiance, de respect et de dialogue avec ses interlocuteurs. Promotion de la concertation 4. Encourager la collaboration et créer des occasions de partenariat, tant à l'interne qu'entre les organisations, et mettre les parties prenantes à contribution. 5. Valoriser le maillage des expertises et l'interdisciplinarité dans une perspective de complémentarité et de participation collective à l'atteinte des objectifs. 6. Miser sur l'intelligence collective et la coconstruction afin d'aborder des enjeux complexes et de mener des dossiers d'envergure. 7. Démontrer et susciter de l'ouverture à l'élaboration et à la mise en œuvre des dossiers de ses collaborateurs. Conduite de la concertation 8. Instaurer et entretenir des alliances stratégiques avec d'autres organisations publiques et les parties prenantes pour faire progresser les priorités gouvernementales. 9. S'assurer de partager le sens des priorités de son organisation et du gouvernement avec toutes les parties prenantes. 10. Interagir de manière stratégique avec ses interlocuteurs, tant dans l'interface politique qu'au plan administratif, afin de les amener à contribuer à la réalisation collective de la vision gouvernementale. 11. Assumer la responsabilité d'initiatives transversales et un rôle de premier plan dans la concertation entre les ministères et les organismes, en favorisant leur engagement par la négociation et en tenant compte des attentes des organismes centraux.	

Finalité 	ORIENTÉ CITOYEN
S'engager à servir l'intérêt public et renforcer le lien de confiance de la population avec l'État	
Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion s'assure que l'intérêt public et les services à la population sont au cœur de ses actions. Dans un contexte de transformations sociales, il doit favoriser le dialogue avec le public en allant à sa rencontre et en s'assurant de véhiculer un message adapté. Il doit répondre aux attentes et aux besoins de la population en toute transparence et en utilisant efficacement les ressources disponibles.	
Dialogue social 1. Être à l'écoute du message porté par la population et démontrer de la considération à l'égard de ses besoins et de ses attentes. 2. Aller à la rencontre du public et mettre en place des mécanismes pour le consulter. 3. Faire preuve de transparence et communiquer de façon claire et accessible afin de favoriser la compréhension de son message par la population. Sens du service public 4. Accorder de l'importance à l'établissement et au maintien du lien de confiance du public avec son organisation et avec l'État et agir en conséquence. 5. Démontrer et susciter l'engagement envers un service axé sur la population en mettant la personne au centre des préoccupations de son organisation. 6. Démontrer la pertinence des réalisations et des contributions de son organisation dans une optique de partage des bonnes pratiques au bénéfice du service public. Action publique 7. Favoriser l'accès aux données publiques de son organisation, tout en assurant une gestion sécuritaire des renseignements personnels. 8. Cocréer les services offerts par son organisation avec la population et les partenaires en veillant à l'inclusion des différents groupes dans une visée d'équité. 9. Assurer l'actualisation des services de son organisation en fonction des transformations de la société et des besoins du public. 10. Voir à simplifier l'accès aux services publics pour la population.	

Finalité 	ORIENTÉ PERFORMANCE
Impulser une dynamique d'optimisation des résultats dans une visée de performance	
Le titulaire d'un emploi supérieur en situation de gestion doit instaurer une culture de la performance au sein de son organisation. Il positionne la qualité et l'efficacité des services rendus à la population à la base des orientations organisationnelles. Il doit assurer la performance de son organisation en veillant à une utilisation efficiente des ressources pour l'atteinte des résultats. Il doit promouvoir l'optimisation et l'innovation comme leviers de l'amélioration continue de la performance individuelle et collective.	
Planification 1. S'assurer, dans la réflexion stratégique, de la cohérence entre les priorités ainsi que les attentes gouvernementales et les orientations organisationnelles. 2. Planifier la réalisation des objectifs stratégiques dans le respect des priorités gouvernementales. 3. Planifier les ressources et les activités de son organisation en cohérence avec le contexte, les orientations et les objectifs stratégiques. 4. S'assurer de la présence d'indicateurs et de cibles de performance axés sur les résultats et des effets des interventions, dans une visée comparative avec d'autres organisations similaires. Réalisation 5. Formuler les plans stratégiques et les rapports de gestion de façon à en assurer l'accessibilité et la compréhension par la population. 6. Veiller à la mise en place de mécanismes fonctionnels de gestion de la performance pour s'assurer de la qualité, de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des services rendus. 7. Gérer les personnes et les talents afin de maximiser l'atteinte des résultats. 8. Rendre compte de la performance de son organisation en faisant preuve de transparence et de responsabilisation. Optimisation 9. Veiller à l'optimisation du fonctionnement de son organisation afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services. 10. Positionner la créativité et l'innovation comme leviers d'amélioration continue ainsi que d'amélioration de la performance organisationnelle et gouvernementale. 11. Intégrer le virage numérique dans ses actions afin de favoriser la performance de l'organisation.	