



# PROFIL DE COMPÉTENCES

---

*Titulaires d'un emploi supérieur*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>1. LES FACTEURS DE CHANGEMENTS.....</b>	<b>5</b>
1.1 Les facteurs externes.....	5
1.2 Les facteurs internes.....	5
<b>2. LES RÉFORMES.....</b>	<b>7</b>
2.1 Les réformes de la haute fonction publique.....	7
<b>3. DÉFINITION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES.....</b>	<b>8</b>
<b>4. ÉLABORATION DU PROFIL DE COMPÉTENCES DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR AU QUÉBEC.....</b>	<b>9</b>
<b>5. DÉFINITION ET OPÉRATIONNALISATION DES COMPÉTENCES DU PROFIL DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR.....</b>	<b>10</b>
5.1 Exercer un leadership stratégique.....	11
5.2 Mobiliser les personnes.....	12
5.3 Atteindre les résultats.....	14
5.4 Constituer des alliances/réseaux.....	16
5.5 Gérer dans un contexte politico-administratif.....	17
<b>6. DÉFINITION DES QUALITÉS DU PROFIL DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR.....</b>	<b>19</b>
6.1 Esprit d'équipe.....	19
6.2 Fiabilité.....	19
6.3 Flexibilité.....	20
6.4 Sens de l'éthique.....	20
6.5 Tolérance au stress.....	20
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>22</b>

## INTRODUCTION

---

Ce document présente la démarche ayant conduit à l'élaboration d'un profil de compétences pour les titulaires d'un emploi supérieur au Québec. Cette démarche s'inscrit dans la foulée des réformes en matière de gestion de la haute fonction publique entreprise par les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), qui inclut une approche intégrée de gestion des emplois supérieurs. En amont de cette gestion intégrée, certains États ont défini des profils de compétences à partir desquels découle le cursus du dirigeant, de sa nomination à sa retraite en passant par la formation et la mobilité (Waintrop & Chol, 2003).

Ce document rappellera d'abord brièvement les facteurs de changements externes et internes ayant conduit à la réforme de la gestion publique afin de démontrer de quelles façons ces bouleversements et les réformes qui ont suivi ont fait émerger l'importance d'un nouveau type de dirigeant dans la fonction publique. Par la suite, il sera démontré que les stratégies de réforme de la haute fonction publique s'appuient sur l'identification d'un profil puisqu'il permet de définir les compétences que doivent posséder les dirigeants pour être porteurs de la modernisation des États. Finalement, le profil de compétences défini pour les titulaires d'un emploi supérieur au Québec sera présenté et les définitions des compétences et des qualités justifiées.

# 1. LES FACTEURS DE CHANGEMENTS

---

La réforme de l'administration publique dans les pays occidentaux et la refonte de leur encadrement supérieur, basée notamment sur l'identification d'un profil de gestionnaire leader, sont intimement liées (Lux, 2003; Waintrop & Chol, 2003). Il convient donc de rappeler les principaux changements survenus ces deux dernières décennies dans les pays occidentaux, particulièrement au Canada et au Québec, pour comprendre les réformes introduites par les gouvernements afin de rendre leur administration plus performante.

## 1.1 LES FACTEURS EXTERNES

Les facteurs externes faisant pression sur les appareils publics sont en grande partie liés à la mondialisation de l'économie qui plonge les États dans une conjoncture de plus en plus interdépendante et concurrentielle (Leclerc 2002; Savoie, 1995). L'abolition graduelle des freins à la libre circulation des biens et des services, la mondialisation du capital financier et de la technologie ainsi que l'accroissement des traités internationaux nécessitent, de la part des fonctions publiques, une grande capacité à innover, à prendre des risques, à changer d'orientation rapidement et à tenir compte simultanément d'une perspective mondiale et de réalités locales. Ce changement en induit un autre, puisque d'une économie de production, les pays industrialisés sont en passe de devenir des économies du savoir (OCDE, 2001a). Ainsi, pour maintenir leur économie concurrentielle, les États doivent investir massivement dans la formation de leurs employés, miser sur le développement de leurs connaissances et de leurs compétences (OCDE, 2001a). De plus, dans cette ère de l'économie de savoir, l'évolution rapide des connaissances à l'échelle mondiale rend les fondements des programmes gouvernementaux de plus en plus éphémères, obligeant les États à s'ajuster rapidement et à faire preuve de créativité (Bourgault, 2003). Finalement, la libre circulation de l'information dans un contexte de mondialisation et l'introduction de nouvelles technologies impliquent des obligations de transparence de la part des États face aux employés, aux clients et aux citoyens (Bourgault, 2003).

La plupart des politiques gouvernementales doivent conséquemment être envisagées dans une perspective globale. Les hauts fonctionnaires ont à développer une vision élargie de leur environnement tout en intégrant les particularités de leur réalité. Ils doivent également, pour concrétiser cette vision, miser sur le développement de leur personnel et mettre à profit les technologies de l'information dans le but d'alimenter leur réflexion, mais également d'informer employés, clients et citoyens.

## 1.2 LES FACTEURS INTERNES

À ces considérations externes s'ajoutent des changements internes vécus par la majorité des pays de l'OCDE, notamment des pressions d'ordre économique en raison de la crise des finances publiques et du questionnement sur le rôle de l'État qui en découle. L'augmentation constante des dettes et des déficits publics et leurs répercussions sur les activités gouvernementales motivent en grande partie les efforts de réforme des pays occidentaux. Ainsi, de plus en plus d'États questionnent l'amplitude des activités du gouvernement dans l'optique d'assainir les finances publiques (Kernaghan, Marson & Borins, 2001). Parallèlement, les citoyens informés, notamment par la présence accrue des médias de masse, et de plus

en plus scolarisés revendiquent des biens et services de qualité à moindre coût et dont la prestation respecte les principes d'équité et de transparence qui sous-tendent l'administration publique. Pour s'en assurer, les États mettent en place des organismes de vérification intrusifs permettant de vérifier que les valeurs de l'administration publique guident les actions des dirigeants (Bourgault, 2003). Cependant, les citoyens revendiquent plus que des meilleurs services à moindre coût. Ils veulent s'engager activement dans l'élaboration des politiques publiques et veulent donc être entendus sur les services à offrir et sur la façon de le faire, ce qui implique des demandes diverses et parfois même opposées, surtout dans une société culturellement diversifiée, auxquelles l'administration doit répondre. Ainsi, les programmes élaborés doivent tenir compte de facteurs élargis et considérer des réalités qui diffèrent (Bourgault, 2003). Finalement, un autre facteur interne qui pousse les pays à poursuivre leur modernisation est le changement démographique. Ce changement agit notamment de deux façons sur l'administration publique. D'une part sur les coûts, puisque la population vieillissante a besoin davantage de services et, d'autre part, sur le rajeunissement de la fonction publique en raison de départs massifs à la retraite. Ce dernier bouleversement a des conséquences sur le plan de la gestion puisque la génération montante, plus scolarisée et plus critique, a besoin d'être consultée et mobilisée plutôt que d'exécuter (Bourgault, 2003).

Ainsi, les hauts fonctionnaires doivent tenir compte de contraintes financières dans leur gestion et d'un personnel désirant être responsabilisé, tout en offrant aux citoyens des services de qualité. Ces derniers, informés et critiques, exigent de l'administration publique qu'elle tienne compte de réalités diverses, tout en respectant les valeurs d'équité et de transparence de la fonction publique.

## 2. LES RÉFORMES

---

En réponse à ces changements, les pays de l'OCDE ont introduit des réformes qui mettent l'accent sur la performance de l'appareil public, notamment par la décentralisation du processus de décision et de gestion des ressources humaines et par une responsabilisation accrue des dirigeants envers les résultats (OCDE, 2001c; Waintrop & Chol, 2003). Ainsi, pour porter cette modernisation et conduire le changement, ce sont les hauts fonctionnaires qui ont été identifiés comme étant les fers de lance. D'une part, parce que dans ce contexte de déconcentration et de création d'agences ils sont garants d'une certaine cohésion, puisqu'ils sont les porteurs des orientations gouvernementales et des décisions émanant du centre et, d'autre part, parce qu'ils incarnent les valeurs de l'administration publique que sont l'équité, la transparence et l'intégrité (OCDE 2004; Waintrop & Chol 2003).

### 2.1 LES RÉFORMES DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

Ainsi, tous les pays membres de l'OCDE dont la gestion de la performance est le pivot de la modernisation s'appuient sur la réforme de la haute fonction publique, notamment sur la centralisation de l'encadrement supérieur. La gestion des hauts dirigeants par les organismes centraux permet d'évaluer, à partir d'une assise commune, les performances et les compétences individuelles, d'organiser des formations, de créer un bassin de cadres pour promouvoir la mobilité et une culture de groupe et de doter l'administration publique d'un vivier de futurs dirigeants. En centralisant la gestion de l'encadrement supérieur, il est possible de parvenir à articuler de façon cohérente les stratégies de décentralisation des responsabilités et des décisions puisque, par le biais des dirigeants, ce sont les objectifs et les valeurs du centre qui sont privilégiés et se sont des compétences visant à implanter la modernisation et augmenter la performance de l'État qui sont préconisées et évaluées (Lux, 2003; OCDE, 2003; Waintrop & Chol, 2003).

Une stratégie importante visant à moderniser l'État à travers ses cadres dirigeants consiste à modifier le profil du haut gestionnaire pour qu'il corresponde à celui d'un leader (OCDE, 2003; Waintrop & Chol, 2003). En effet, pour favoriser l'émergence d'une culture orientée vers la performance, les pays de l'OCDE veulent motiver l'ensemble des employés de leur fonction publique, donner un sens à leur action par le biais d'une vision de l'organisation qui se projette dans l'avenir et traduire cette vision en termes clairs et accrocheurs. Toutes ces actions nécessitent de la part des hauts fonctionnaires de nouvelles compétences; elles sont moins scolaires, moins techniques, puisque l'accent est désormais mis sur le leadership d'un individu. En effet, pour être porteur de la modernisation de l'appareil étatique, le haut fonctionnaire doit être capable de s'adapter rapidement, de communiquer une vision du changement et d'être en mesure d'y rallier l'ensemble des employés pour la concrétiser. Cette modernisation implique également une capacité à bien décoder son environnement, à y détecter des alliés et à travailler en concertation avec d'autres partenaires dans l'objectif de bien servir les usagers. C'est donc un leader évoluant dans un contexte de responsabilisation dont veulent se doter les pays de l'OCDE et de cette réflexion sur ce que doit être un futur dirigeant découle le cursus du haut fonctionnaire, de la nomination à la retraite (OCDE, 2001b; OCDE, 2004; Waintrop & Chol, 2003).

### 3. DÉFINITION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES

---

Ainsi, une des étapes franchies pour développer le leadership dans la fonction publique, entreprise par les pays membres de l'OCDE, a consisté à cerner les compétences et les qualités que doit posséder le futur dirigeant pour mener à bien sa mission. Ces compétences et qualités attendues ne reflètent pas nécessairement celles des dirigeants en place puisque l'on tente d'introduire un profil de compétences correspondant à une modernisation de l'État et répondant aux futurs défis qui devront être relevés. Ainsi, les pays membres de l'OCDE les plus engagés dans le processus de modernisation de leur appareil public ont réfléchi aux rôles et aux responsabilités qu'ils voulaient voir assumés par les dirigeants et ont dégagé de cette réflexion des compétences. L'Australie, le Canada, les États-Unis, la Nouvelle-Zélande et le Royaume-Uni, entre autres, se sont dotés de profils articulés autour des compétences suivantes et à partir desquelles le Québec s'est inspiré : Vision stratégique, Leadership, Gestion du changement, Excellence en gestion, Communication, Gestion et utilisation des technologies de l'information (OCDE, 2001b).

## 4. ÉLABORATION DU PROFIL DE COMPÉTENCES DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR AU QUÉBEC

À l'instar des pays membres de l'OCDE, le Québec s'est penché sur la réforme de la haute fonction publique en redéfinissant une approche intégrée de gestion des emplois supérieurs qui tient compte des changements introduits par la *Loi sur l'administration publique*, des caractéristiques de l'actuelle clientèle, mais également des nouvelles compétences à développer et des qualités personnelles à posséder. En amont de cette gestion intégrée, le profil que doit posséder un haut fonctionnaire pour évoluer dans le contexte de modernisation, introduit par la *Loi sur l'administration publique*, a été défini.

Ce profil tient ainsi compte du contexte spécifique de l'administration publique au Québec, des nouveaux aspects de la gouvernance qui introduisent la maîtrise de nouvelles compétences, notamment en réponse aux citoyens qui exigent une reddition de comptes sur la façon dont sont utilisés les deniers publics. Ce profil embrasse l'ensemble des compétences et des qualités requises pour évoluer dans la haute fonction publique québécoise. Il est issu d'une vaste consultation de la documentation scientifique portant sur les compétences et sur les qualités et d'une revue des pratiques, en termes d'élaboration de profils, des pays membres de l'OCDE engagés dans un processus de modernisation de leur appareil d'État. Cette recherche théorique a donc permis de cerner des compétences et des qualités personnelles en fonction du profil de haut fonctionnaire recherché pour conduire les changements amorcés au Québec. Parallèlement à cette démarche, une consultation auprès de hauts fonctionnaires a été entreprise afin de déterminer les compétences et les qualités dont ils doivent être pourvus pour exercer leur leadership et assurer la performance de leur organisation. Ainsi, le profil de compétences est issu d'une démarche alliant la théorie et la pratique. Il permet de définir un profil de leader apte à relever les défis de la modernisation de la fonction publique québécoise. Ce profil s'articule autour de cinq (5) compétences et de cinq (5) qualités personnelles. Les cinq (5) compétences du profil sont définies, justifiées et décomposées en indicateurs comportementaux; les cinq (5) qualités sont, pour leur part, définies et expliquées.

### Profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur

#### COMPÉTENCES

1. **Exercer un leadership stratégique**
2. **Mobiliser les personnes**
3. **Atteindre les résultats**
4. **Constituer des alliances/réseaux**
5. **Gérer dans un contexte politico-administratif**

#### QUALITÉS

1. **Esprit d'équipe**
2. **Fiabilité**
3. **Flexibilité**
4. **Sens de l'éthique**
5. **Tolérance au stress**



## 5. DÉFINITION ET OPÉRATIONNALISATION DES COMPÉTENCES DU PROFIL DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR

---

Cette partie du document présente les compétences requises chez les titulaires d'un emploi supérieur au Québec afin qu'ils exercent efficacement leurs fonctions. Les compétences sont définies et opérationnalisées en indicateurs comportementaux. La justesse de la définition accolée à une compétence est primordiale. Elle doit couvrir la totalité de son univers de contenu et refléter la réalité du travail d'un titulaire d'un emploi supérieur de manière à assurer la pertinence des indicateurs comportementaux qui en sont tirés. Ces derniers indiquent de quelles façons la compétence se manifeste en champs d'action selon les tâches et les responsabilités des hauts fonctionnaires. Ils ne sont pas mutuellement exclusifs puisque certains indicateurs peuvent, dans quelques cas, refléter plus d'une compétence. Ces indicateurs comportementaux pourront se décliner en comportements précis, en fonction de la réalité particulière d'un poste ciblé. Chacune des définitions est justifiée en fonction d'une revue de la documentation scientifique portant sur la compétence et de sa pertinence en regard des réalités d'un haut fonctionnaire de l'État québécois.

## 5.1 EXERCER UN LEADERSHIP STRATÉGIQUE

*« Capacité de dégager, à partir d'une lecture de l'environnement externe et interne, une vision du devenir de l'organisation qui permet d'en augmenter la performance et d'y rallier les membres, tout en étant conforme aux valeurs de l'administration publique. »*

1. Situer son action dans le cadre des orientations gouvernementales.
2. Assurer une lecture continue de son environnement externe et interne.
3. Élaborer, communiquer et partager la vision.
4. Demeurer à l'affût des nouvelles façons de faire et promouvoir la créativité.
5. Conduire le changement.

Selon le groupe de recherche de l'OCDE sur le leadership dans la fonction publique (OCDE, 2001b), le leadership est un élément essentiel d'une bonne gouvernance puisqu'il assure l'institutionnalisation des valeurs d'une nation et, ainsi, guide les actions des fonctionnaires. Ce sont donc les leaders qui concrétisent la réforme de l'administration puisqu'ils inspirent aux autres la volonté d'un service public plus performant et correspondant davantage aux besoins des usagers. Ce sont eux qui, par leur vision du devenir de l'organisation et par le partage de cette vision, peuvent mener le changement et faire cheminer l'État vers la réforme de son administration.

Le leadership stratégique comme compétence des hauts fonctionnaires est donc un impératif dans une administration performante. Il se traduit par une pensée stratégique, une capacité à appréhender l'environnement externe et interne pour en dégager une vision de l'organisation cohérente avec les orientations gouvernementales et concrétiser cette vision en la partageant avec les membres de l'organisation et en les y ralliant. Cette vision incarne les valeurs et objectifs du centre, mais reflète également l'organisation dans laquelle elle s'inscrit. Dans un contexte de mondialisation et de changements rapides, le leader stratégique élabore sa vision en fonction d'un environnement sans cesse en mutation, promeut la créativité dans l'organisation et l'alimente afin qu'elle puisse générer des façons de faire plus performantes, dans l'intérêt du public. Cette vision se projette donc dans l'avenir et intègre des possibilités d'amélioration pour l'organisation. À partir de cette vision, le leader pose des actions, prend ses décisions et les assume.

## 5.2 MOBILISER LES PERSONNES

« Capacité de rallier les personnes autour d'une vision et de valeurs communes, en créant une dynamique de travail harmonieuse dans laquelle la contribution de chacun est reconnue, tout en assurant le développement et la pérennité de l'expertise. »

1. Favoriser l'engagement des personnes.
2. Créer une dynamique de travail harmonieuse.
3. Reconnaître les contributions de chacun.
4. Faire preuve d'écoute et de soutien auprès des employés.
5. Assurer le développement et la pérennité de l'expertise.
6. Démontrer et susciter des comportements éthiques.
7. Gérer les conflits.

Dans les pays membres de l'OCDE, l'économie du savoir est en voie de remplacer l'économie de la production. Cette nouvelle économie fait des connaissances et des compétences les paramètres de la compétitivité des États. Ainsi, la fonction publique de ces pays doit développer le potentiel de ses employés, miser sur le perfectionnement de leurs connaissances et de leurs compétences pour les rendre aptes à contribuer au savoir collectif et rendre ainsi l'État concurrentiel au niveau de son administration (OCDE, 2001a; OCDE, 2001d). Dans ce contexte, les dirigeants s'assurent du transfert d'expertise, surtout dans la perspective où de nombreux départs à la retraite sont prévus, pour que le savoir des organisations publiques soit préservé. Ils s'efforcent également d'attirer et de conserver dans leur organisation du personnel hautement qualifié (OCDE, 2001b; OCDE, 2001d).

C'est en instaurant une gestion axée sur la performance par le biais de la mobilisation des personnes que le gouvernement peut s'engager dans cette économie du savoir. Or, pour mobiliser la main-d'œuvre du savoir, il faut répondre à sa soif de connaissance et à son besoin de se développer et d'être plus responsabilisée (Leclerc, 2002). Pour ce faire, les dirigeants misent sur l'établissement d'une nouvelle forme d'autorité basée sur la transmission d'une vision et de projets communs et sur le partage de valeurs plutôt que sur le commandement légitimé par une position hiérarchique.

La transmission d'une vision claire donne simultanément un sens aux actions des employés et une certaine souplesse. Cette vision se traduit par des projets communs qui sont à la fois suffisamment exaltants pour susciter l'adhésion des employés à leur concrétisation et leur permet également de générer des solutions nouvelles pour améliorer la performance de l'organisation. Cette vision, inspirée par le dirigeant, est soutenue par l'expression de valeurs congruentes à celles de l'administration publique. Dans un contexte de gestion axée sur les résultats et de plus grande latitude administrative, tel qu'introduit par la *Loi sur l'administration publique* de 2000, les décisions et actions du dirigeant sont davantage basées sur le sens de l'éthique, sur le partage de valeurs communes plutôt que sur le suivi rigoureux des processus. Par conséquent, les hauts dirigeants incarnent et font connaître les valeurs de l'administration publique et celles de leur organisation aux employés, car les valeurs partagées peuvent servir d'assise, donner une direction

et un sens à leurs actions, dans un contexte où une plus grande marge de manœuvre leur est laissée (Kernaghan, Marson & Borins, 2001). Pour mobiliser les personnes ils savent susciter la confiance (Tremblay & Wils, 2005). Ainsi, le dirigeant est celui qui inspire, par son discours et son comportement, une vision de l'organisation qui se fonde sur ces valeurs.

Pour concrétiser cette vision, le dirigeant s'assure que des orientations communes guident les actions et décisions des membres de son organisation et qu'une bonne communication y règne. Pour ce faire, il veille, d'une part, à ce que les employés bénéficient de soutien et d'écoute dans la réalisation des mandats qui leur sont attribués et, d'autre part, il crée une dynamique contributive à l'atteinte des résultats. En outre, il est de son ressort de s'assurer que l'organisation compose avec une diversité de personnes et d'expérience, puisque le rajeunissement de la fonction publique, le programme d'égalité en emploi, la mobilité des personnes favorisent des apports différents sur lesquels les gestionnaires doivent miser en mettant en valeur les acquis de chacun. Cette diversité combinée à l'augmentation de la productivité dans un contexte de rationalisation accroît les risques de conflits. Il relève ainsi du dirigeant de s'assurer que les conflits sont résolus et que les protagonistes trouvent entre eux des solutions permettant de renforcer la qualité de leurs liens pour être à même de contribuer à la performance de l'organisation. Ainsi, pour mobiliser les personnes, le dirigeant favorise l'engagement de tous les membres de l'organisation à concrétiser sa vision de l'organisation, en s'appuyant sur des valeurs partagées, en les soutenant et en exploitant leur différent potentiel.

## 5.3 ATTEINDRE LES RÉSULTATS

« Capacité de s'engager personnellement à la réalisation des objectifs de l'organisation en prenant des décisions réfléchies, en mettant à contribution les ressources de l'organisation et en mesurant les résultats notamment pour en rendre compte. »

1. S'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisation.
2. Cibler et mettre à contribution les ressources de l'organisation.
3. Décoder et analyser les signaux de son environnement.
4. Prendre des décisions et les assumer.
5. Prendre les moyens nécessaires pour mesurer l'atteinte des résultats.
6. Prendre les moyens nécessaires pour effectuer une reddition de comptes pertinente et éclairante.

Afin de rendre leurs services mieux à même de répondre à la fois aux décisions politiques et aux besoins des citoyens, les pays membres de l'OCDE engagés dans la modernisation de leur administration publique misent sur la performance (Lux, 2003). Au Québec, c'est la *Loi sur l'administration publique* de 2000 qui concrétise la modernisation en instaurant une gestion axée sur les résultats qui décentralise le processus de décision et de responsabilisation des dirigeants. Ainsi, en échange d'une plus grande latitude les hauts fonctionnaires gèrent en fonction d'objectifs et de normes préétablis à partir desquels ils sont évalués. Afin de minimiser les risques de la décentralisation des décisions, la *Loi sur l'administration publique* met l'accent sur l'imputabilité des dirigeants et sur la reddition de comptes. Ils sont donc responsables devant l'Assemblée nationale et les citoyens de la performance de leur organisation. Les dirigeants ont ainsi à rendre des comptes notamment par la production de documents et en témoignant en commission parlementaire. La gestion axée sur les résultats évalue l'impact des activités de l'administration publique sur les citoyens. Elle déplace l'attention autrefois concentrée sur les processus et les activités vers les retombées des politiques et programmes élaborés en fonction des besoins de la population, et ce, dans le respect de la transparence (Bourgault, 2004).

Dans ce contexte de gestion, le dirigeant s'emploie à atteindre les résultats fixés. À ce niveau de responsabilité, ce n'est plus un spécialiste qui est recherché, mais bien un gestionnaire qui fait converger les connaissances et les compétences des membres de l'organisation vers l'atteinte des résultats. Pour arriver à atteindre les résultats, notamment en saisissant les possibilités d'amélioration pour son organisation et en détectant les problèmes éventuels, le dirigeant possède une capacité d'analyse et de prise de décision. Il est en mesure de saisir les éléments essentiels à sa compréhension d'une situation, de décoder, hiérarchiser et organiser les signaux provenant de son milieu afin d'en dégager des stratégies d'action. Puisque le contexte de mondialisation et d'évolution rapide des connaissances amènent des changements fréquents aux lois et aux orientations ministérielles, il apprend vite et prend des décisions en fonction de ce à quoi il accorde de l'importance et en dépit du fait que les situations sont souvent complexes et les pressions contradictoires (Gomery, 2006). Une fois son analyse de la situation faite et sa décision prise, le dirigeant fait preuve de courage et applique sa décision malgré les dissensions et les résistances en adoptant des stratégies de communication et de conciliation (Bourgault, 2003).

Ce sont ces décisions qui sont transmises à l'organisation et donnent un sens aux actions collectives. Pour y rallier les efforts de l'organisation, le haut fonctionnaire s'implique personnellement, fait preuve de persévérance, de constance dans l'action et est en mesure de fournir des efforts soutenus. Il doit donc maintenir le cap et faire en sorte que l'organisation atteigne les résultats fixés dont il est imputable.

## 5.4 CONSTITUER DES ALLIANCES/RÉSEAUX

« Capacité de décoder son environnement externe et interne, d'y détecter des possibilités d'association, puis de créer et gérer des liens de concertation permettant d'améliorer la performance de l'organisation. »

1. Détecter des possibilités d'association.
2. Créer des liens de concertation favorisant l'atteinte des objectifs gouvernementaux.
3. Établir des partenariats productifs.
4. Interagir efficacement avec ses partenaires pour les influencer et obtenir leur collaboration.
5. Résoudre les conflits.

Dans le contexte de la mondialisation et de l'évolution rapide des connaissances, les programmes gouvernementaux deviennent de plus en plus complexes et étendus. Ainsi, il est aujourd'hui souvent nécessaire d'engager plus d'un ministère dans l'exécution d'un programme ou d'une politique. Pour ce faire, il est impératif que les dirigeants possèdent une vision interministérielle et qu'ils situent la gestion de leur organisation dans le plan d'ensemble de la gestion gouvernementale (Boudreau, 2006). Outre cette gestion gouvernementale horizontale, l'État, en raison de la rareté des ressources, a davantage recours aux partenariats avec le secteur privé, le secteur communautaire et même l'international pour assurer la prestation de services de qualité et atteindre les résultats fixés. De ce fait, les gestionnaires sont appelés à partager l'espace de travail, les ressources, les risques, mais aussi l'information et le pouvoir décisionnel (Bourgault, Charih, Maltais & Rouillard, 2003). Ils ont ainsi à harmoniser leurs règles de fonctionnement ainsi que leurs façons de faire (Roy & Séguin, 2000).

La compétence « Constituer des alliances/réseaux » fait appel à la capacité du dirigeant de détecter des possibilités d'association et de créer des liens de concertation nécessaires ou facilitant l'atteinte des objectifs organisationnels, mais également à la capacité de gérer ces liens pour maintenir l'entente de collaboration. Afin d'y arriver, le dirigeant fait preuve de sens politique et est habile communicateur, puisqu'il établit des ponts entre différents interlocuteurs et négocie des partenariats ou des liens qui sont avantageux pour l'organisation. Pour ce faire, le dirigeant sait cibler le type d'accord auquel il veut parvenir, préciser ses objectifs et les prioriser, puis évaluer ceux des autres parties. Il s'emploie ensuite à convaincre en discutant, transigeant et en tentant d'influencer les parties pour en arriver à un accord. Étant donné que les buts poursuivis par les acteurs du partenariat diffèrent, certains conflits peuvent émerger et le dirigeant doit tenter de les juguler en faisant ressortir tous les avantages du partenariat (Audebert-Lasrochas, 1995).

## 5.5 GÉRER DANS UN CONTEXTE POLITICO-ADMINISTRATIF

*« Capacité de conseiller le gouvernement en lui apportant l'éclairage nécessaire pour prendre les meilleures décisions ainsi que d'utiliser son organisation pour mettre en œuvre les orientations gouvernementales. »*

1. Démontrer un sens aigu de l'intérêt public.
2. Connaître et comprendre les orientations gouvernementales.
3. Établir un climat de confiance et de transparence avec le niveau politique et son organisation.
4. Conseiller le gouvernement dans l'élaboration de politiques et de programmes.
5. Mettre en œuvre dans son organisation les politiques et les programmes décidés par le gouvernement.
6. Positionner l'organisation dans la poursuite des objectifs sectoriels et transsectoriels fixés par l'État.
7. Utiliser les processus législatifs, réglementaires et administratifs pour atteindre les résultats.

Les hauts fonctionnaires possèdent un bon sens politique puisqu'ils jouent un double rôle dans l'appareil public. D'une part, ils soutiennent et conseillent le gouvernement en place et, d'autre part, ils agissent à titre de responsables de la mise en œuvre de ses décisions. Leur loyauté s'exerce d'abord envers l'État et ses institutions pour que se traduisent en politiques et programmes publics les décisions des représentants élus. Ils veillent ainsi à ce que les politiques et programmes soient bien compris dans le ministère ou l'organisme et que les employés s'emploient à décliner en actions les orientations gouvernementales en mobilisant à cette fin leurs connaissances et leurs compétences. Ils s'opposent également à toutes décisions contraires à la loi puisque leur allégeance va d'abord à l'État québécois. De plus, ils conseillent le niveau politique sur des aspects qui portent sur les compétences de la fonction publique, soit sur les contraintes administratives, juridiques, financières et techniques afin que le niveau politique puisse prendre les meilleures décisions quant aux orientations politiques gouvernementales (Boudreau, 2006).

Afin de traduire les orientations gouvernementales en actions, les dirigeants possèdent une solide connaissance de la culture organisationnelle et des valeurs de l'administration publique, mais également une perception juste de la façon dont cette culture et ces valeurs agissent sur les changements qu'ils veulent introduire dans leur organisation. Par ailleurs, ils perçoivent les contraintes inhérentes au contexte public (lois, normes, procédures, règlements) non pas comme des obstacles, mais plutôt comme un cadre d'action dans lequel s'inscrivent leurs initiatives (OCDE, 2001c). Outre cette perspective interne, les dirigeants tiennent également compte, dans leur prise de décision, de l'impact de leurs actions sur les autres ministères et organismes. De cette façon, les actions particulières gagnent en coordination et en cohérence à l'échelle gouvernementale, ce qui améliore le rendement de l'ensemble du gouvernement (Boudreau, 2006; Bourgault, 2003).



Ce rôle d'interface entre le politique et l'administratif trouve sa finalité dans le service aux citoyens. Depuis la *Loi sur l'administration publique* de 2000, la préoccupation du service aux citoyens est accentuée. Dans un contexte de reddition de comptes et de déclaration de service aux citoyens, les hauts fonctionnaires sont plus que jamais responsables devant les contribuables. Kernaghan, Marson & Borins (2001) affirment que la prestation de services dans le secteur public est le résultat d'une conciliation d'intérêts divers et même parfois opposés. C'est en vertu d'un principe d'équité que sont définies les modalités du service rendu aux citoyens. De ce fait, ce sont ces derniers qui déterminent les activités du gouvernement et, par conséquent, ils exigent d'en être satisfaits. C'est notamment à ce niveau que les dirigeants remplissent auprès du politique leur rôle de soutien et de conseil; ils s'emploient en effet à comprendre les besoins de leur clientèle et à en faire part aux décideurs. Finalement, ils connaissent bien leur organisation et les rouages de l'administration publique qu'ils savent utiliser efficacement.

Ainsi, ils traduisent les orientations gouvernementales dans leur ministère ou organisme en politiques et programmes en tenant compte d'une perspective interne, soit la culture organisationnelle et le contexte public, et d'une perspective externe, soit l'impact de leurs décisions sur les autres ministères et organismes. Ces décisions et actions sont motivées par l'intérêt public, notamment par la compréhension des besoins de leur clientèle et cette vision est transmise auprès des instances politiques.

## 6. DÉFINITION DES QUALITÉS DU PROFIL DES TITULAIRES D'UN EMPLOI SUPÉRIEUR

---

Cette partie du document présente les qualités personnelles requises chez les titulaires d'un emploi supérieur afin qu'ils exercent efficacement leurs fonctions. Ces qualités sont des prédispositions intérieures qui relèvent du savoir être. Leur définition et justification expliquent de quelles façons elles sont pré-requises à l'exercice efficace des fonctions d'un titulaire d'un emploi supérieur et comment elles teintent leurs actions et décisions.

### 6.1 ESPRIT D'ÉQUIPE

*« Disposition d'une personne à valoriser le travail d'équipe, à établir des liens efficaces avec les autres et à créer les conditions favorisant le travail en équipe. »*

Le titulaire d'un emploi supérieur possède une vision corporative. Il situe son apport non seulement dans son organisation, mais plus largement comme étant une contribution à la concrétisation des orientations gouvernementales. Le haut fonctionnaire fait preuve d'écoute et d'ouverture face aux opinions de collègues pouvant diverger des siennes, est habile à négocier des ententes et à travailler en collaboration avec des partenaires pour atteindre ses objectifs, dans une perspective d'enrichissement mutuel. Le haut fonctionnaire communique efficacement afin de s'assurer que tous les membres de l'organisation travaillent de concert à la mise en œuvre des politiques et programmes publics.

### 6.2 FIABILITÉ

*« Disposition d'une personne à s'investir dans l'atteinte des résultats avec détermination et persévérance, en respectant ses engagements et en menant à terme ses mandats. »*

Le titulaire d'un emploi supérieur respecte ses engagements et mène à terme ses mandats. Il donne ainsi l'exemple et s'implique personnellement pour faire avancer les dossiers. Le haut fonctionnaire s'investit dans l'atteinte des objectifs de l'organisation et en fait sa priorité. Il prend ses décisions de façon autonome et a le courage de trancher, même lorsqu'une décision ne fait pas l'unanimité, et d'assumer pleinement les conséquences de ses décisions. Le titulaire d'un emploi supérieur possède une confiance réaliste en ses moyens et sait prendre des risques calculés. Il sait aussi envisager les échecs de façon constructive.

## 6.3 FLEXIBILITÉ

*« Disposition d'une personne à faire preuve d'ouverture d'esprit, à s'adapter à des situations nouvelles ou complexes et à répondre à une diversité d'attentes. »*

Le titulaire d'un emploi supérieur reconnaît la complexité de son environnement et y réagit positivement. Il s'adapte aux changements tout en demeurant efficace. En réponse aux bouleversements fréquents de son environnement, il sait valoriser la créativité dans son organisation afin de faire émerger des solutions nouvelles. Il fait preuve d'ouverture d'esprit, ce qui lui permet de composer avec une diversité de personnes et de mettre en valeur les apports spécifiques de chacune. Le haut fonctionnaire sait envisager les situations sous des angles différents. Il est ouvert à l'apprentissage et aux nouvelles façons de faire.

## 6.4 SENS DE L'ÉTHIQUE

*« Disposition d'une personne à promouvoir et à agir en cohérence avec les principes, règles et valeurs de la fonction publique. »*

Le titulaire d'un emploi supérieur se donne des normes de conduite élevées dans son travail. Il promeut un comportement éthique notamment en maintenant un niveau élevé de rectitude dans l'exercice de ses fonctions. Il assure une direction cohérente et se comporte de façon exemplaire sur le plan de l'éthique. Dans ses interrelations professionnelles avec les dirigeants politiques, les autres détenteurs d'une charge publique et les citoyens, il évite de se placer dans des situations générant des conflits d'intérêt et conserve sa neutralité politique. Il s'efforce de toujours agir dans l'intérêt public et respecte les valeurs de l'administration publique (OCDE, 1998).

## 6.5 TOLÉRANCE AU STRESS

*« Disposition d'une personne à maîtriser ses émotions et à rester en contrôle, tout en demeurant efficace dans des situations stressantes. »*

Le titulaire d'un emploi supérieur reste en contrôle et productif en tout temps. Il ne panique pas devant des situations qui sont hors de son contrôle, mais cherche plutôt à retourner positivement le stress ressenti en mettant cette énergie au service d'une recherche de solutions. Les fonctions inhérentes à sa position le confrontent régulièrement à des changements. Il est donc capable de faire face à l'ambiguïté, l'imprévu et l'inconnu. Il sait également reconnaître ses limites.

## CONCLUSION

---

Le profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur au Québec s'inscrit dans une démarche de modernisation de la fonction publique québécoise. À l'instar des pays de l'OCDE, l'État québécois compte sur une haute fonction publique capable de contribuer à la modernisation de l'administration publique et de la rendre ainsi plus performante. Par le biais d'un profil de compétences à partir duquel seront recrutés, formés et évalués les hauts fonctionnaires, le gouvernement peut s'engager pleinement dans un cadre de gestion axée sur les résultats car malgré la décentralisation du pouvoir décisionnel, le gouvernement peut compter sur des leaders répondants de la cohérence de ses actions, porteurs de ses objectifs et de ses valeurs.

## BIBLIOGRAPHIE

---

AUDEBERT-LASROCHAS, P. (1995). *La négociation. Applications professionnelles*. Paris, Les Éditions d'Organisation.

BOUDREAU, T. (2006). « La décision politique. Le point de vue d'un haut fonctionnaire », dans Denis Proulx (dir), *Management des organisations publiques : théorie et applications*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

BOURGAULT, J. CHARIH, M. MALTAIS, D. & ROUILLARD, L. (2003). *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*. Groupe de recherche sur les profils et habiletés des cadres supérieurs du gouvernement du Québec.

BOURGAULT, J. (2004). *Les bonnes pratiques dans les organisations autres que le gouvernement du Canada : l'imputabilité parlementaire, la gestion par résultats et les stratégies de développement des compétences en gestion*, Ottawa, Centre canadien de gestion.

BOURGAULT, J. (2003). *Le rôle et les défis contemporains des sous-ministres du gouvernement du Canada*, Ottawa, Centre canadien de gestion.

GOMERY, J. H. (2006). Commission d'enquête sur le programme de commandite et les activités publicitaires. *Rétablir l'imputabilité. Études: volume 1, Le Parlement, les ministres et les sous-ministres*, Ottawa, Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires.

KERNAGHAN, K., MARSON, B. & BORINS, S. (2001). *L'Administration publique de l'avenir*, Toronto, Institut d'Administration publique du Canada.

LECLERC, J. (2002). *Gérer autrement l'administration publique. La gestion par résultat*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

LUX, M-g. (2003). *La gestion des cadres supérieurs d'après les travaux d'Elsa Pilichowski – OCDE.*, [en ligne], [http://www.feminad.com/organisation/pdf/grh\\_cadsup.pdf](http://www.feminad.com/organisation/pdf/grh_cadsup.pdf).

OCDE (2004). « La modernisation du secteur public : moderniser l'emploi public », dans *L'Observateur de l'OCDE*, Septembre.

OCDE (2003). *Gérer la haute fonction publique. La réforme de la haute fonction publique dans les pays membres de l'OCDE*. Paris, Comité de la Gestion Publique. PUMA.

OCDE (2001a). *Administration en ligne, gestion du savoir et des connaissances et techniques de l'information et des communications*, Paris, Comité de la Gestion publique, PUMA.

OCDE (2001b). *Développer le leadership dans le secteur public pour le 21<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Comité de la Gestion Publique, PUMA.

OCDE (2001c). *Lier leadership et performance dans les organisations publiques*, Paris, Comité de la Gestion Publique, PUMA.

OCDE (2001d). *Réunion des experts sur la compétitivité de l'Employeur public*, Paris, Comité de la gestion Publique, PUMA.

OCDE (1998). *Principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public*, Paris, Service de la Gestion Publique, Note de synthèse, n° 4, PUMA.

ROY, C. & SÉGUIN, F. (2000). « The Institutionalization of Efficiency-Oriented Approaches for Public Service Improvement », *Public Productivity & Management Review*, vol. 23, n°4, p. 449-468.

SAVOIE, D. (1995). « Mondialisation, États-nations et fonction publique », dans B. Guy Peters et Donald Savoie (dir.), *Les nouveaux défis de la gouvernance*. Centre canadien de gestion et Presses de l'Université Laval.

TREMBLAY, M. & WILS, Y. (2005). « La mobilisation des ressources humaines : Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », dans *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.

WAINDROP, F. & CHOL, C. (2003). *Du « leadership » dans la fonction publique ? D'après une étude comparative menée dans sept pays*, Institut de la gestion publique, Cahiers de la fonction publique, N° 223 – mai, p. 20-22.