

# Gestion de la carrière et développement du personnel d'encadrement

Les compétences des  
gestionnaires : un  
profil générique

Richard Tanguay  
Conseil du trésor  
Sous-Secrétariat au personnel de  
la fonction publique

Octobre 2003

# Éléments de contexte

- **Des gestionnaires publics ayant à rencontrer de nombreux défis**
  - Dispensation des services dans une perspective amélioration continue
  - Demande de participation et transparence des citoyens
  - Gestion davantage orientée vers les résultats
  - Exigences accrues en gestion des personnes
  - Transformation constante des structures et façons de faire

# Éléments de contexte

- **Une équipe de gestion en renouvellement**
  - 2001-2003      6% de départ
  - 2003-2008      32% de départ
  - 2003-2013      64% de départ
- **Bassins de remplacement internes nombreux mais avancés en carrière**

# Pourquoi un profil générique ?

- *Assises essentielles aux orientations gouvernementales pour soutenir la gestion de la carrière et le développement du personnel d'encadrement*
- *Choix stratégiques de compétences en regard de l'évolution de la fonction publique*

## Profil générique de compétences: démarche d'élaboration

- Quelles compétences les gestionnaires publics doivent -t-ils posséder pour bien exercer les responsabilités attendues ?
- Comment élaborer un cadre de référence commun aux fonctions de gestion ( profil générique) qui soit concret , pratique et instrumentant, tant pour les spécialistes que pour les gestionnaires eux-mêmes ?

# Profil générique de compétences: démarche d élaboration

## 1) Se donner un cadre de référence

- Le rôle de gestion s'exerce en 2 grandes dimensions, tout aussi essentielle à la performance de la fonction publique :
  - Fonctionnelle (opérations)
  - Humaine (personnes )

## Profil générique de compétences: démarche élaboration

- Chaque dimension se subdivise pour donner 4 axes d'interventions en interaction ( dynamique)
  - Dimension fonctionnelle
    - Son environnement
    - Gestion des opérations
  - Dimension humaine
    - Sa personne
    - Gestion des personnes ( faire faire )

# Profil générique de compétences des gestionnaires

Dimension FONCTIONNELLE

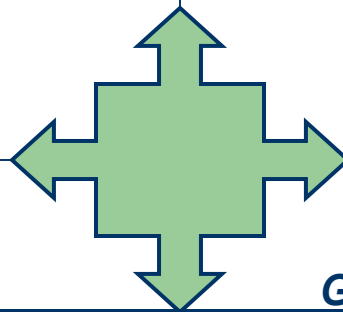
Dimension HUMAINE

Son environnement

Sa personne

Gestion opérationnelle

Gestion des personnes



# Profil générique de compétences : démarche d 'élaboration

## 2) Choisir les compétences et les définir en action

- Référence au rapport de recherche de L ÉNAP (Bourgault)
- Des compétences qui définissent comment se réalise chacun des axes (4-6 compétences par axe )
- Compétences appelées génériques car communes aux différents niveaux et situations de gestion , tout en s 'appliquant de façon modulée.

## Profil générique de compétences : démarche d'élaboration

- Avons enrichi surtout la dimension humaine car préoccupation gouvernementale importante
- Accent particulier sur certaines priorités de l'État dans les 2 dimensions : ex : l'éthique , la santé des personnes , la diversité ...

## Profil générique de compétences : démarche d'élaboration

- Chacune des compétences se présente appliquée dans la réalité d'un gestionnaire : **en actions -clés**
  - Pour rendre plus concret , donner du sens pour le gestionnaire , faire le lien direct à la tâche
  - Une façon de traduire les valeurs , le comment on doit faire
  - Intègrent le savoir , savoir-être , savoir faire
  - Brève définition puis 6-7 actions-clés par compétences

# Profil générique de compétences des gestionnaires

## **FONCTIONNELLE** **Son environnement**

Sens politique \_\_\_\_\_  
 Vision stratégique / tactique  
 Gestion dans complexité et changement  
 Gestion des partenariats/ réseaux

## **HUMAINE** **Sa personne**

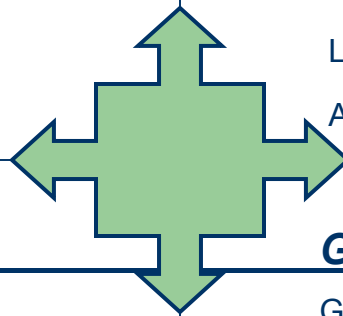
Gestion de soi et authenticité \_\_\_\_\_  
 Gestion de son évolution professionnelle  
 Leadership mobilisant  
 Actualisation des valeurs éthiques

## **Gestion opérationnelle**

Créativité et innovation  
 Gestion du savoir  
 Communication / négociation  
 Sensibilité technologique  
 Gestion orientée clientèle  
 Gestion orientée résultats

## **Gestion des personnes**

Gestion des contributions individuelles  
 Gestion de la performance équipe  
 Gestion des compétences  
 Ouverture à la diversité  
 Gestion de la santé



## Actions -clés: quelques exemples

- **Gestion orientée résultats** : Capacité de gérer la production des biens et services de son unité en s'orientant vers l'atteinte de résultats de qualité pour la clientèle et d'une utilisation optimale des ressources investies
  - 1) *Élaborer à partir des objectifs stratégique stratégiques et priorités de l'organisation le plan d'action de son unité*
  - 2) *S'assurer dans sa planification d'une utilisation optimale des ressources disponibles*
  - 3) *Exercer une gestion efficiente des ressources allouées*
  - 4) *Susciter une dynamique d'amélioration continue des processus vers la simplification et l'innovation*
  - 5) *Rendre disponibles les conditions et moyens nécessaires à la production par son équipe*
  - 6) *Exercer un suivi continu de la réalisation et de la qualité de la production notamment à l'aide des indicateurs et apporter les ajustements nécessaires*
  - 7) *Rendre compte des résultats atteints par son unité et expliquer les écarts par rapport à la planification*

# Actions -clés: quelques exemples

- **Gestion de la performance d'équipe :** Capacité de bâtir une dynamique d'équipe contributive à la performance d'ensemble de son unité

- 1) *Créer un milieu de vie basé sur l'entraide et la coopération*
- 2) *Orienter et stimuler la dynamique et la synergie d'équipe pour atteindre une efficacité d'ensemble*
- 3) *Mettre l'accent sur des objectifs /cibles d'équipe et reconnaître les résultats collectifs pour favoriser la cohésion et la fierté d'ensemble*
- 4) *Favoriser la participation et la consultation de chacun ,comme partenaire et co-responsable de l'ensemble*
- 5) *Favoriser l'émergence d'un collectif respectant les individualités et valorisant les spécificités et complémentarités , à partir de la diversité des membres de son équipe*
- 6) *Agir pour améliorer les difficultés de collaboration et de concertation découlant des approches , expériences et différences individuelles*
- 7) *Lors d'absence prolongée ou de réduction d'effectifs , revoir les priorités et répartir si nécessaire les mandats de travail afin de s'assurer de la continuité*

## Utilisation du profil

- Un cadre de référence
  - **Pour la relève de gestion**
    - Sélection des nouveaux gestionnaires : compétences de base requises
    - Élaboration des programmes de développement:apprentissage de base
  - **Pour les gestionnaires en place**
    - Élaboration des programmes de perfectionnement pour nouveaux gestionnaires de gestionnaires
    - Mise à jour ou actualisation des compétences: formation continue