

SECRÉTARIAT AUX EMPLOIS SUPÉRIEURS
PROFIL DE COMPÉTENCES

PREMIERS DIRIGEANTS

JANVIER 2020

MISE EN CONTEXTE

Depuis 2006, le Profil de compétences des titulaires d'un emploi supérieur en situation de gestion est à la disposition de la haute fonction publique québécoise. Il a fait l'objet d'une révision en 2013 et en 2019.

Considérant les particularités et les exigences propres à la fonction de première dirigeante ou premier dirigeant, le Secrétariat aux emplois supérieurs a élaboré, en collaboration avec l'École nationale d'administration publique, un profil de compétences pour ces titulaires (sous-ministres et présidents d'organismes). Ce profil tient compte de l'importance du rôle et des responsabilités qui incombent à ces hauts fonctionnaires en raison de leur position névralgique dans l'appareil gouvernemental.

En effet, les personnes qui occupent cette fonction s'adaptent à toute situation dans un environnement hautement stratégique. Elles sont en interaction constante avec les autorités politiques et composent avec des enjeux multiples et complexes. Au cœur des décisions, par leur leadership fort et reconnu, elles portent les orientations gouvernementales et elles partagent et incarnent la vision de l'organisation au sein des équipes. Les premières dirigeantes et premiers dirigeants doivent rendre compte des résultats et de la performance de leur ministère ou de leur organisme et gérer les risques de façon optimale. Ils s'assurent de faire progresser la mise en œuvre des priorités du gouvernement en créant et en maintenant des relations positives et harmonieuses avec les différentes parties prenantes.

Devant la complexité et la singularité de cette fonction, le présent profil définit les compétences fondamentales à la fonction de première dirigeante ou du premier dirigeant afin que ces personnes assument pleinement leurs responsabilités avec exemplarité.

ARCHITECTURE DU PROFIL DE COMPÉTENCES

Le profil des premières dirigeantes et premiers dirigeants compte sept compétences incontournables à l'exercice de la fonction. Ces dernières sont accompagnées d'une définition, d'une description contextualisée et d'actions repères qui permettent d'en comprendre plus concrètement la portée. Elles sont également regroupées sous une, deux ou trois catégories qui les situent de façon dynamique par rapport aux postures, aux actions et aux finalités qui régissent cette fonction.

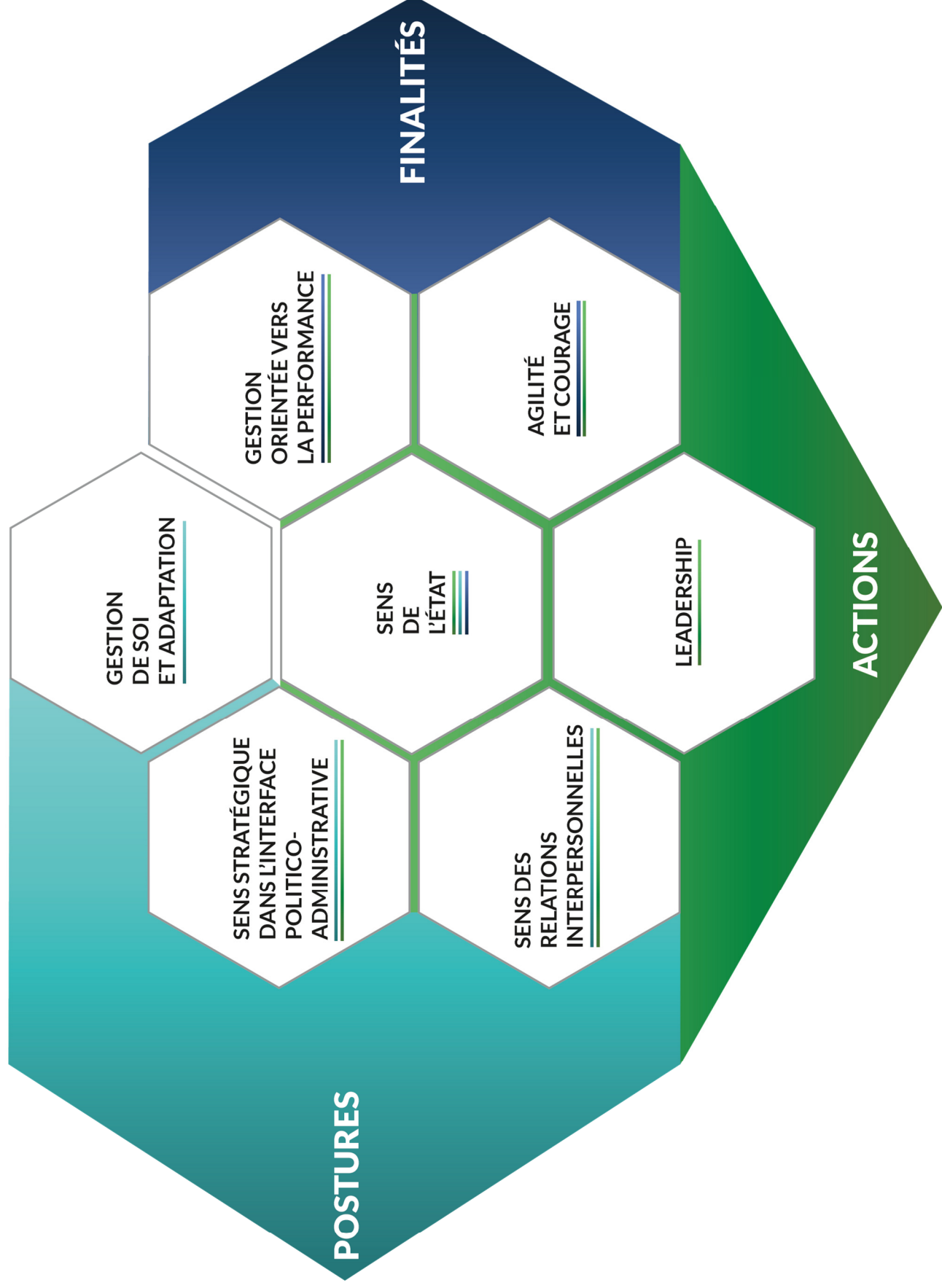
Postures : compétences liées aux attitudes fondamentales à adopter en fonction du rôle et du contexte et qui contribuent à la pertinence de la prise de décision du TES pour l'action publique.

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

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

PROFIL DES COMPÉTENCES PREMIERS DIRIGEANTS

L'INNOVATION AU SERVICE DES CITOYENS





GESTION DE SOI ET ADAPTATION

Capacité de gérer ses émotions et de s'adapter aux situations changeantes et complexes en faisant preuve d'ouverture et d'humilité

La première dirigeante ou le premier dirigeant est capable de s'adapter, de changer et d'évoluer en toute circonstance, particulièrement dans les périodes de transformations brusques. Il démontre une volonté constructive et sait faire preuve d'humilité en reconnaissant ses forces et ses limites.

1. Avoir une juste perception de soi-même dans ses forces et ses faiblesses et agir en conséquence.
2. Manifester de la confiance en soi tout en respectant les autres.
3. S'adapter aux situations nouvelles ou complexes.
4. Démontrer une capacité à rebondir rapidement malgré les obstacles.
5. Exercer un contrôle de ses émotions.
6. Montrer de l'ouverture à la critique et l'utiliser pour améliorer ses interventions.
7. Accepter de remettre en question ses idées ou ses façons de faire.
8. Agir dans tous les milieux, même si ce sont des sphères dans lesquelles on se sent moins à l'aise.



SENS STRATÉGIQUE DANS L'INTERFACE POLITICO-ADMINISTRATIVE

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

L'environnement politico-administratif de la première dirigeante ou du premier dirigeant est caractérisé par des cycles de changements, des modes de gouvernance différents, des enjeux et des acteurs variés.

1. Assumer un rôle-conseil afin d'accompagner les autorités gouvernementales dans l'exercice de leurs fonctions.
2. Établir un climat de confiance, tant avec les autorités politiques et ses collègues qu'avec les acteurs de la société civile.
3. Interagir de manière stratégique avec ses interlocutrices et interlocuteurs, dans l'interface politique ainsi qu'administrative, afin de les amener à contribuer à l'atteinte des objectifs.
4. Analyser, interpréter et repérer les enjeux clés d'environnements complexes et ambigus qui évoluent rapidement.
5. Favoriser les possibilités de partenariat et mettre les parties prenantes à contribution.
6. Assurer la mise en œuvre des décisions politiques.
7. Faire preuve de loyauté envers l'État et ses institutions publiques.
8. Manifester un devoir de réserve en toute circonstance.



SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Capacité d'établir des interactions fructueuses en favorisant un climat de confiance, de respect et de dialogue avec ses interlocutrices et interlocuteurs

La première dirigeante ou le premier dirigeant entretient des relations positives, constructives et empreintes de respect. Il sait faire preuve d'écoute et de diplomatie et agit afin de susciter la confiance.

1. Manifester une aisance à établir et à maintenir des relations positives.
2. Démontrer de l'attention aux autres et s'assurer de bien comprendre la portée de leur message.
3. Savoir mettre les autres à l'aise en leur manifestant de l'intérêt et de la considération.
4. Inciter les autres à s'exprimer.
5. Se rendre facilement accessible aux autres.
6. Faire preuve d'ouverture aux opinions des autres, même si elles divergent des siennes.
7. Traiter aisément avec une multitude d'acteurs et adapter son style de communication selon son interlocutrice ou interlocuteur.
8. Créer et maintenir un climat de confiance et un dialogue constructif.
9. Énoncer clairement les enjeux et les défis dans une perspective de collaboration.



SENS DE L'ÉTAT

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

La première dirigeante ou le premier dirigeant gère une organisation dont la mission est d'intérêt public et qui peut donc avoir des retombées directes importantes sur la population et le patrimoine collectif. À titre de fiduciaire, il doit concilier des intérêts multiples et veiller au bien commun.

- 1.** Maîtriser le fonctionnement de l'appareil gouvernemental.
- 2.** Intégrer les valeurs, les principes et les règles de la fonction publique dans ses comportements et ses pratiques.
- 3.** Démontrer et susciter l'engagement envers un service axé sur les citoyennes et citoyens et l'intérêt public.
- 4.** S'assurer que son organisation agit en cohérence avec les priorités gouvernementales.
- 5.** Créer et entretenir des alliances stratégiques avec les autres organisations publiques et les parties prenantes pour faire progresser les dossiers prioritaires du gouvernement.
- 6.** Proposer les orientations quant à l'adaptation de l'action publique aux transformations sociales.
- 7.** Démontrer un souci de transparence dans ses communications.
- 8.** Utiliser les stratégies de communication appropriées aux différents contextes et aux situations.
- 9.** Démontrer de l'ouverture à la mise en œuvre des dossiers des autres.
- 10.** Assurer la responsabilité des initiatives horizontales et assumer un rôle de premier plan dans la concertation interministérielle.



LEADERSHIP

Capacité de porter une vision, d'orienter stratégiquement les actions et de susciter une adhésion forte et durable

La première dirigeante ou le premier dirigeant 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. Incarner la vision de l'organisation et agir pour mobiliser l'ensemble du personnel en ce sens.
2. Exercer son rôle en faisant preuve d'assurance, d'engagement et de conviction.
3. Orienter et appuyer ses collaboratrices et collaborateurs et son équipe dans la conduite des actions publiques.
4. Susciter l'adhésion des parties prenantes aux objectifs fixés.
5. Instaurer et maintenir un milieu de travail équilibré qui valorise le dépassement, la reconnaissance, le travail d'équipe et la responsabilisation de chaque personne.
6. Faire preuve de créativité et d'ouverture pour favoriser un climat de transformation continue qui permet à l'organisation d'innover, d'évoluer et de s'adapter.
7. S'assurer de faire circuler les informations pertinentes aux membres de son organisation et à ses collaboratrices et collaborateurs.



AGILITÉ ET COURAGE

Capacité de prendre des décisions avec doigté, célérité et courage

La première dirigeante ou le premier dirigeant 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. Voir venir les changements et détecter les tendances nationales et internationales qui se dessinent dans les services publics.
2. Prendre des décisions de gestion, en temps opportun, en assumant les risques et en respectant sa marge de manœuvre.
3. Opter pour des stratégies qui permettent à l'organisation de contribuer aux transformations sociales et environnementales bénéfiques pour la population, en anticipant les répercussions possibles.
4. Gérer les situations complexes en vue de trouver des solutions justes et mutuellement satisfaisantes dans l'intérêt public.
5. Prendre des décisions impartiales et rigoureuses.
6. Conserver une attitude positive et proactive dans un climat d'incertitude et d'ambiguïté.
7. Communiquer ses décisions avec clarté et tact.



GESTION ORIENTÉE VERS LA PERFORMANCE

Capacité d'orienter et de mener l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs de performance

Dans le contexte de transformations sociales où les exigences de la population envers ses institutions publiques sont plus élevées, la première dirigeante ou le premier dirigeant doit s'assurer de l'utilisation optimale des ressources de son organisation.

- 1.** Planifier la réalisation des objectifs stratégiques dans le respect des priorités gouvernementales.
- 2.** Communiquer clairement les cibles et les résultats attendus de l'organisation.
- 3.** Fournir une reddition de comptes qui permet de répondre aux obligations de transparence et de responsabilisation qui lui incombent.
- 4.** S'assurer de la qualité et de la pertinence des services rendus.
- 5.** Encourager l'innovation afin d'augmenter la performance de l'appareil gouvernemental.
- 6.** Optimiser le fonctionnement de son organisation afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services offerts.
- 7.** Favoriser la concertation et le partenariat afin de contribuer à la performance.
- 8.** Gérer la charge de travail des membres de son équipe et de ses collaboratrices et collaborateurs.
- 9.** Assurer la mise en place des mesures nécessaires au perfectionnement des membres de son équipe afin de maximiser l'atteinte des objectifs.
- 10.** Assurer la mise en place de mécanismes fonctionnels de suivi de la performance.