

# GUIDE D'UTILISATION



## RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE-LEADER de la fonction publique québécoise





# GUIDE D'UTILISATION



## RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE-LEADER

de la fonction publique québécoise

Cette publication a été réalisée par  
la Direction du développement des personnes et des organisations  
en collaboration avec  
l'École nationale d'administration publique (L'ENAP)  
et produite par la Direction des communications.

Pour obtenir un exemplaire du document :  
Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique  
Secrétariat du Conseil du trésor  
2<sup>e</sup> étage, secteur 500  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8  
Téléphone : 418 643-0875, poste 4670

Vous pouvez obtenir de l'information au sujet  
du Conseil du trésor et de son Secrétariat  
en vous adressant à la Direction des communications  
ou en consultant son site Web.

Direction des communications  
Secrétariat du Conseil du trésor  
5<sup>e</sup> étage, secteur 500  
875, Grande Allée Est  
Québec (Québec) G1R 5R8  
Téléphone : 418 643-1529  
Sans frais : 1 866 552-5158  
Courriel : [communication@sct.gouv.qc.ca](mailto:communication@sct.gouv.qc.ca)  
[www.tresor.gouv.qc.ca](http://www.tresor.gouv.qc.ca)

Dépôt légal - 2012  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN 978-2-550-65047-8 (imprimé)  
ISBN 978-2-550-65048-5 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.

© Gouvernement du Québec - 2012

# Table des matières

PRÉSENTATION	5
ÉLABORATION D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES	7
1. Les fondements	8
2. Les compétences clés	8
3. Les compétences complémentaires	9
4. Les actions repères	10
MÉTHODOLOGIE	11
1. L'analyse de la documentation de l'organisation	11
2. Les entrevues avec la direction	12
3. L'analyse des descriptions d'emploi	12
4. Le questionnaire de priorisation des compétences	13
5. Le groupe de discussion	13
ANNEXES	
Annexe I : La définition des fondements	15
Annexe II : Le gabarit d'identification des compétences	17
Annexe III : Les outils	19
Annexe IV : Les cartes de compétences	25



# Présentation

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a mandaté l'École nationale d'administration publique (ENAP) pour élaborer le nouveau Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise ainsi qu'un guide d'utilisation du référentiel. Cette démarche a permis d'actualiser le Profil gouvernemental de compétences du personnel d'encadrement qui avait été adopté en 2005. Le nouveau référentiel permettra de reconnaître et de préparer la relève en gestion, de sélectionner les meilleurs candidats et de perfectionner les cadres en poste. Il pourra également servir à la gestion de la carrière. Étroitement associé aux objectifs fixés par l'État québécois, il devient, par le fait même, un outil de gouvernance.

Un référentiel de compétences est un répertoire composé de plusieurs compétences génériques associées à un ensemble de postes et pouvant être choisies pour constituer des profils de compétences. Le présent guide d'utilisation propose une méthodologie et des outils pour accompagner les ministères et organismes qui désirent élaborer leurs propres profils de compétences. Il contient, entre autres, des cartes qui détaillent les compétences, y inclus les définitions et les actions repères, pour faciliter la consultation des différents acteurs participant à la démarche d'élaboration d'un profil de compétences, un gabarit pour guider les concepteurs dans le choix des compétences et finalement différents outils pour faciliter la conception des profils.

Un profil de compétences constitue un cadre de référence pour plusieurs activités en gestion des ressources humaines, notamment la planification de la main-d'œuvre, le recrutement et la sélection. Il sert aussi à la gestion de la performance et aux efforts de formation et de perfectionnement. C'est pourquoi les profils doivent être élaborés de façon rigoureuse et doivent refléter les attentes liées aux postes.





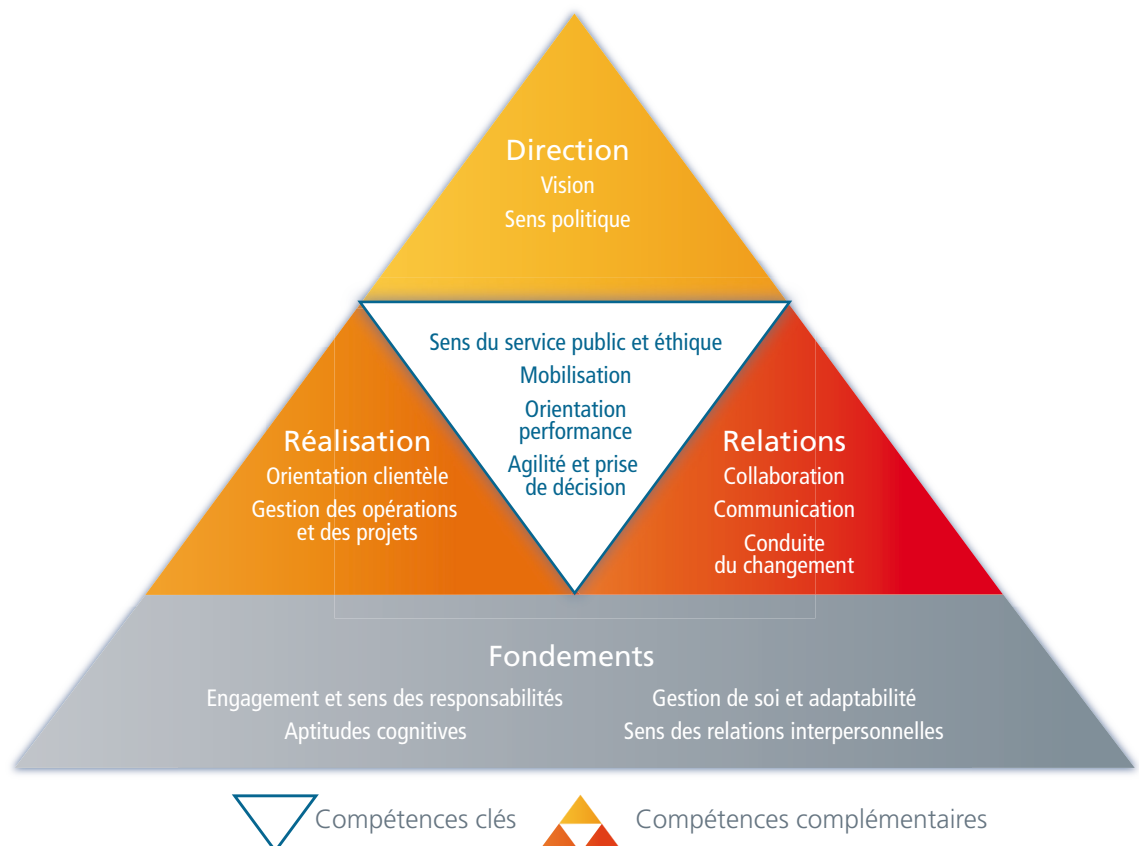
# Élaboration d'un profil de compétences

Les profils de compétences destinés aux gestionnaires doivent être élaborés à partir du Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise présenté ci-dessous. Ce référentiel est issu d'une vaste consultation auprès d'experts, de hauts fonctionnaires, de gestionnaires et de différents groupes préoccupés par le développement du personnel d'encadrement. De plus, plusieurs profils de compétences existants dans diverses administrations publiques et firmes privées ont été analysés.

Ainsi, ce nouveau référentiel contient l'ensemble des compétences à partir desquelles chaque ministère ou organisme pourra élaborer des profils de compétences pour réaliser sa propre mission. Il comprend également des fondements, soit les prédispositions essentielles qui permettront de devenir un gestionnaire-leader. Il est composé de quatre compétences clés que tous les gestionnaires doivent maîtriser pour exercer des fonctions d'encadrement et de sept compétences complémentaires s'inscrivant sous trois dimensions : direction, réalisation et relations.

Comme un profil de compétences peut être élaboré pour chaque classe d'encadrement, poste ou catégorie de postes, les ministères et organismes pourront choisir les compétences les plus pertinentes en fonction de ces aspects.

Schéma du référentiel



# 1. Les fondements

## ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

Disposition d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquat.

## GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

Disposition d'une personne à se connaître et à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité.

## APTITUDES COGNITIVES

Disposition d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou des problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité.

## SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance, d'écoute et de sensibilité.



La définition de chacun des fondements se retrouve à l'annexe I.

# 2. Les compétences clés

Les compétences clés sont les savoir-agir indispensables de tout gestionnaire-leader qui exerce des fonctions d'encadrement. Ainsi, tous les profils de compétences élaborés à partir du référentiel doivent intégrer les quatre compétences clés. Elles constituent la pierre angulaire d'un profil de compétences. Ce sont les compétences suivantes :

1. Sens du service public et éthique
2. Mobilisation
3. Orientation performance
4. Agilité et prise de décision



Ces compétences sont intégrées au gabarit présenté à l'annexe II.

### 3. Les compétences complémentaires

Les compétences complémentaires servent à bonifier un profil de compétences afin de permettre au titulaire du poste d'exercer efficacement les fonctions qui y sont associées. Les ministères et organismes peuvent en choisir **deux à trois** en fonction des enjeux propres à l'organisation, de la classe d'encadrement ou de la particularité du poste.

Ces compétences s'inscrivent sous trois dimensions :



Les questions suivantes peuvent guider le choix des compétences complémentaires :

- Quelle est la vision de la direction et quelles sont les compétences que les gestionnaires devraient maîtriser pour la concrétiser ?
- Quels sont les enjeux particuliers de l'organisation ou de l'unité et quelles sont les compétences que les gestionnaires devraient maîtriser pour y faire face ?
- Quelles sont les compétences recherchées pour une classe d'encadrement donnée ?

On peut aussi tenir compte des dimensions constituant une compétence afin de choisir des compétences complémentaires. Ainsi, lorsqu'on trouve des aspects des trois dimensions : direction, réalisation et relations parmi les fonctions d'un poste pour lequel on élabore un profil, des compétences complémentaires devraient être choisies dans chacune de ces dimensions. Par ailleurs, il peut arriver que les fonctions associées à un poste interpellent davantage l'une ou l'autre des dimensions. Par exemple, un poste d'encadrement de premier niveau pourrait n'inclure que des compétences de la dimension Réalisation. Pour un poste d'encadrement supérieur, la dimension Direction pourrait être privilégiée.



Le gabarit présenté à l'annexe II facilitera l'identification de ces compétences.

## 4. Les actions repères

Les actions repères sont des actions génériques. Elles se manifestent en comportements qui varient en fonction de la complexité et du contexte de l'emploi. Ainsi, d'un niveau d'encadrement à l'autre, les mêmes actions repères sont sollicitées, mais différemment. Pour les compétences clés et pour chacune des compétences complémentaires déterminées au cours des prochaines étapes, toutes les actions repères présentées dans les « cartes de compétences » en annexe IV devront donc être retenues dans les profils. Selon les postes et les besoins de l'organisation, elles pourront être explicitées et détaillées en comportements observables.

# Méthodologie

Un profil de compétences doit refléter les exigences réelles du poste, mais également correspondre aux compétences qu'un gestionnaire doit maîtriser pour faire face aux enjeux et relever les défis de son organisation ou de son unité. Afin de déterminer les compétences complémentaires, les concepteurs de profils devraient consulter à la fois la direction et les titulaires du poste. Parallèlement, ils devraient analyser la documentation de l'organisation et, par la suite, choisir les compétences à maîtriser par le personnel d'encadrement. Voici quelques méthodes permettant de préciser les compétences complémentaires. La combinaison de plusieurs d'entre elles est souhaitable.



Pour chacune des méthodes d'élaboration de profils proposées, des outils sont présentés à l'annexe III.

## 1. L'analyse de la documentation de l'organisation

L'analyse de la documentation de l'organisation, notamment celle de la planification stratégique et des plans d'action, permet de comprendre les politiques et les orientations de l'organisation et de saisir la façon dont les dirigeants comptent réaliser leur mission. Cette analyse contribue à dessiner un portrait des enjeux et des défis auxquels l'organisation est confrontée et à permettre aux concepteurs du profil de déterminer les compétences complémentaires les plus utiles pour y faire face. Les questions suivantes peuvent guider l'analyse de la documentation :

- Quels sont les enjeux de l'organisation et quelles sont les orientations stratégiques ?
- Quelles sont les compétences complémentaires que les gestionnaires devraient posséder pour faire face aux enjeux et concrétiser les orientations ?



Une grille d'analyse de la documentation de l'organisation (outil 1) est présentée à l'annexe III.

## 2. Les entrevues avec la direction

Les entrevues réalisées avec les membres de la direction permettent d'obtenir la vision du devenir de l'organisation et ainsi déterminer les compétences complémentaires qui permettront de la concrétiser. Les dirigeants peuvent être questionnés sur les aspects suivants :

- Quelle est votre vision du devenir de l'organisation ou de l'unité ?
- Quelles sont, à votre avis, les compétences complémentaires que devraient maîtriser les gestionnaires ?
- Quelles sont vos attentes à l'égard des compétences de vos gestionnaires ?



Un guide d'entrevue pour interroger les dirigeants (outil 2) est présenté à l'annexe III.

## 3. L'analyse des descriptions d'emploi

L'analyse des descriptions d'emploi permet d'obtenir un portrait des exigences du poste et, conséquemment, de connaître les compétences complémentaires nécessaires pour y répondre. Les questions suivantes peuvent guider l'analyse des descriptions d'emploi :

- Les tâches et les responsabilités du poste sollicitent la mise en œuvre de quelles compétences ?
- D'un point de vue général, les tâches et les responsabilités du poste interpellent-elles davantage une dimension en particulier ?



Une grille d'analyse des descriptions d'emploi (outil 3) est présentée à l'annexe III.

## 4. Le questionnaire de priorisation des compétences

Le questionnaire de priorisation des compétences permet de reconnaître, parmi les compétences complémentaires, celles qui sont considérées comme les plus importantes et les plus fréquemment utilisées pour accomplir avec efficacité les tâches associées à l'emploi. Ce questionnaire doit être distribué aux titulaires du poste et à leurs supérieurs. Il invite les répondants à préciser, en ordre d'importance et de fréquence, les compétences les plus importantes et celles qui sont réellement sollicitées dans l'exercice de leurs fonctions. Une analyse critique des réponses est ensuite réalisée afin de déterminer quelles compétences complémentaires seront intégrées au profil.



Un questionnaire de priorisation des compétences (outil 4) est présenté à l'annexe III.

## 5. Le groupe de discussion

Les travaux du groupe de discussion permettent de convenir, par consensus, des compétences complémentaires. Ce groupe de discussion est composé des titulaires du poste pour lequel le profil est élaboré ainsi que de leurs supérieurs. Les participants conviennent des compétences à intégrer au profil en répondant aux questions suivantes :

- Quels sont les défis liés au poste et les compétences complémentaires à maîtriser ?
- Quelles sont les compétences complémentaires les plus importantes pour exercer les fonctions associées au poste ?
- Quelles sont les compétences complémentaires qui sont le plus souvent sollicitées dans l'exercice de ses fonctions ?



Les questions à utiliser par le groupe de discussion (outil 5) se trouvent à l'annexe III. Les « cartes de compétences » présentées à l'annexe IV peuvent être découpées et distribuées aux participants afin de faciliter la discussion.

Ces différentes méthodes de détermination des compétences complémentaires devraient être combinées afin de refléter les attentes de la direction et les exigences du poste. Une fois les compétences arrêtées, elles devraient faire l'objet d'une validation auprès de la direction.





# Annexe I

## La définition des fondements

Les fondements sont les quatre prédispositions essentielles que doit maîtriser toute personne qui aspire à devenir gestionnaire.

Elles ne sont pas des compétences à proprement parler, mais constituent des aptitudes à acquérir avant d'accéder à un poste de gestion. Elles servent donc à évaluer le potentiel de la relève de gestion et à la préparer. De plus, les fondements demeurent importants pour tous les gestionnaires tout au long du développement de leurs compétences de gestion.

## ENGAGEMENT ET SENS DES RESPONSABILITÉS

Disposition d'une personne à s'investir activement dans son travail en faisant preuve de droiture, d'énergie et de persévérance, d'autonomie et d'initiative et d'un sens de l'organisation adéquat.

### **Droiture**

Personne honnête en qui l'on peut avoir confiance, dont les actions sont cohérentes avec ses propos et qui tient ses engagements.

### **Autonomie et initiative**

Personne qui apprécie avoir une marge de manœuvre dans son travail, qui est capable d'agir sans le soutien et l'approbation constante des autres.

### **Énergie et persévérance**

Personne dynamique qui peut déployer des efforts pendant une longue période, qui n'abandonne pas facilement devant un obstacle et qui reste centrée sur ses objectifs malgré les revers.

### **Sens de l'organisation**

Personne structurée et méthodique disposée à mener plusieurs activités simultanément.

## GESTION DE SOI ET ADAPTABILITÉ

Disposition d'une personne à se connaître et à se faire confiance, à maîtriser ses émotions et à faire preuve d'adaptabilité.

### Connaissance de soi

Personne consciente de ses forces, de ses faiblesses, de son potentiel et de ses limites personnelles, qui recherche de la rétroaction et qui est ouverte aux critiques.

### Flexibilité

Personne qui fait preuve de souplesse et de polyvalence.

### Confiance en soi

Personne qui croit en son potentiel et en ses capacités et qui aborde l'avenir avec assurance.

### Maîtrise de soi

Personne qui gère ses émotions et aborde les situations de stress avec calme et contrôle.

## APTITUDES COGNITIVES

Disposition d'une personne à apprendre et à analyser des situations ou des problèmes afin de les résoudre rapidement en faisant preuve d'un esprit de synthèse et en générant des solutions appropriées avec jugement et créativité.

### Esprit d'analyse et de synthèse

Personne réfléchie qui approfondit les problèmes et les résout en considérant des informations variées et complexes qu'elle rassemble et organise de façon concise en un tout cohérent.

### Créativité

Personne qui génère des idées ou des solutions nouvelles.

### Capacité à apprendre

Personne qui possède une curiosité intellectuelle et qui intègre facilement de nouveaux apprentissages.

### Jugement

Personne qui sait lire et décoder les situations et en tirer les conclusions appropriées ou intervenir adéquatement.

## SENS DES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Disposition d'une personne intéressée par les autres et apte à établir des relations de qualité en faisant preuve de tact et de diplomatie, d'ouverture, de tolérance, d'écoute et de sensibilité.

### Sociabilité

Personne à l'aise en interaction, qui apprécie le contact des autres et qui développe facilement des liens.

### Écoute et sensibilité

Personne qui s'intéresse et qui est attentive aux autres et qui cherche à les comprendre.

### Ouverture et tolérance

Personne réceptive aux idées des autres et qui les accueille respectueusement malgré les différences.

### Tact et diplomatie

Personne respectueuse et qui fait preuve de doigté dans ses relations.





# Annexe II

## Le gabarit d'identification des compétences\*








Ministère ou organisme :

Niveau d'encadrement :

Titre du poste :

Compétences clés	
 Sens du service public et éthique	Le gestionnaire-leader agit en fonction de l'intérêt public et des valeurs gouvernementales et manifeste un comportement éthique exemplaire.
 Mobilisation	Le gestionnaire-leader coordonne le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement.
 Orientation performance	Le gestionnaire-leader optimise le mode de fonctionnement et la prestation de services de son unité et remet en question la finalité de ses actions afin de mieux servir l'intérêt public.
 Agilité et prise de décision	Le gestionnaire-leader s'adapte à un environnement complexe et changeant et il agit avec courage en assumant les risques inhérents à ses actions et décisions.

\* Une version électronique de l'annexe II est aussi disponible et pourra être complétée à l'écran.

	Compétences complémentaires	Inscrire la définition de la compétence choisie qui se trouve dans le référentiel
Réalisation	 5 Orientation clientèle	
	 6 Gestion des opérations et des projets	
Relations	 7 Collaboration	
	 8 Communication	
	 9 Conduite du changement	
Direction	 10 Vision	
	 11 Sens politique	

# Annexe III

## OUTIL 1 : La grille d'analyse de la documentation de l'organisation\*

### CONSIGNE

À partir de la documentation de l'organisation, déterminez d'abord les enjeux et les orientations prises par cette organisation. Ensuite, indiquez les compétences complémentaires nécessaires en vous appuyant sur les définitions, textes justificatifs et actions repères de ces compétences.

	Enjeux et orientations	Compétences nécessaires
1		
2		
3		
4		
5		

\* Une version électronique de l'outil 1 est aussi disponible et pourra être complétée à l'écran.

## OUTIL 2 : Le guide d'entrevue

### CONSIGNE

À partir de ce guide d'entrevue vous pouvez questionner les membres de la direction afin d'obtenir leur vision du devenir de l'organisation et ainsi déterminer les compétences complémentaires qui permettront de les concrétiser.

N'oubliez pas de consigner l'identification des dirigeants interrogés, leur titre, la date et le nom des interviewers.

### 1. Les défis et enjeux de l'organisation

*Connaître les défis et enjeux qui attendent l'organisation.*

- 1.1 À votre avis, quels sont les principaux défis et enjeux auxquels l'organisation sera confrontée dans les prochaines années ?
- 1.2 Que devront faire les gestionnaires pour faire face à ces enjeux ?
- 1.3 Comment ces changements toucheront-ils le rôle et les responsabilités des gestionnaires ?

### 2. Les compétences

*Indiquer et définir les compétences complémentaires à maîtriser dans l'exercice des fonctions des gestionnaires du poste pour lequel est élaboré le profil.*

- 2.1 Considérant les enjeux et les défis auxquels seront confrontés les gestionnaires, quelles compétences complémentaires devront-ils posséder pour y faire face ?

## OUTIL 3 :

### La grille d'analyse des descriptions d'emploi\*

#### CONSIGNE

À partir de la description d'emploi du poste visé, indiquez d'abord les principales tâches que le gestionnaire-leader doit accomplir et les responsabilités qui lui sont attribuées. Puis, cernez les actions qu'il doit entreprendre pour réaliser ses tâches et assumer ses responsabilités. Ensuite, déterminez les compétences nécessaires en les sélectionnant parmi les compétences complémentaires du référentiel.

Principales tâches et responsabilités	Actions	Compétences nécessaires

\* Une version électronique de l'outil 3 est aussi disponible et pourra être complétée à l'écran.

## OUTIL 4 :

### Le questionnaire de priorisation des compétences\*

#### CONSIGNE

Évaluez chacune des compétences complémentaires en fonction de son importance et du degré avec lequel elle est sollicitée dans l'exercice des fonctions associées au poste.

Importance	Fréquence
Quelle est l'importance de la compétence dans l'exercice des fonctions du poste ?	Quelle est la fréquence à laquelle la compétence est sollicitée dans l'exercice des fonctions du poste ?
1 : peu importante 2 : importante 3 : très importante	1 : peu fréquente 2 : fréquente 3 : très fréquente

Indiquez le degré d'importance choisi sur une échelle en trois points dans la colonne prévue à cette fin, puis calculez le score total accordé à chacune des compétences.

Compétences	Définition	Importance	Fréquence	Total
Orientation clientèle	Le gestionnaire-leader dispense des services de qualité accessibles, dans un processus d'amélioration continue.			
Gestion des opérations et des projets	Le gestionnaire-leader planifie, organise et contrôle les activités et les ressources de son unité dans le but d'atteindre les résultats fixés.			
Collaboration	Le gestionnaire-leader établit et entretient des relations avec différents collaborateurs, partenaires et alliés, qui sont mutuellement profitables.			
Communication	Le gestionnaire-leader s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés.			
Conduite du changement	Le gestionnaire-leader entreprend le changement et l'intègre dans la culture et le fonctionnement de son organisation.			
Vision	Le gestionnaire-leader dégage des perspectives d'évolution de son organisation et définit des orientations porteuses pour les concrétiser.			
Sens politique	Le gestionnaire-leader décode la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervient stratégiquement pour influencer sur les décisions.			

\* Une version électronique de l'outil 4 est aussi disponible et pourra être complétée à l'écran.



## OUTIL 5 :

### Le groupe de discussion\*

#### CONSIGNE

Au regard des tâches et des responsabilités du poste, notez les réponses fournies par les participants du groupe de discussion, puis déterminez les compétences complémentaires nécessaires à l'exercice des fonctions du poste à l'aide du référentiel.

Question 1 : Quels sont les défis liés au poste ?		Compétences nécessaires
Réponse		

Question 2 : Quelles sont les compétences complémentaires à maîtriser ?		Compétences nécessaires
Réponse		

Question 3 : Quelles sont les compétences complémentaires les plus importantes et les plus fréquemment sollicitées dans l'exercice des fonctions ?		Compétences nécessaires
Réponse		

Question 4 : Est-ce que l'emploi est susceptible de connaître des changements marquants au cours des cinq prochaines années ? Si oui, quelles seront les compétences à maîtriser ?		Compétences nécessaires
Réponse		

\* Une version électronique de l'outil 5 est aussi disponible et pourra être complétée à l'écran.

# Annexe IV

## Les cartes de compétences



### Sens du service public et éthique

Le gestionnaire-leader agit en fonction de l'intérêt public et des valeurs gouvernementales et manifeste un comportement éthique exemplaire.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Connaît les composantes et la particularité de l'État québécois.
2. Se conduit en conformité avec les responsabilités inhérentes à son rôle de gestionnaire public.
3. Adhère aux valeurs de son organisation et à celles de la fonction publique québécoise et en fait la promotion.
4. Conscientise les membres de son équipe à l'importance et au sens du service public.
5. Utilise la marge de manœuvre qui lui est accordée en gardant à l'esprit l'intérêt public.
6. Se garde d'agir selon ses intérêts personnels ou ceux de ses proches.
7. Favorise l'adoption de comportements éthiques en créant un environnement ou un espace propice aux questionnements d'ordre éthique.
8. Résout un dilemme éthique en suivant un processus décisionnel rigoureux qui tient compte des conséquences, des valeurs et de l'intérêt public.
9. Détermine les comportements ou les situations problématiques en matière d'éthique et y apporte des correctifs.

#### COMPÉTENCES CLÉS

### Mobilisation

Le gestionnaire-leader coordonne le travail des membres de son équipe en les ralliant aux objectifs à atteindre et en favorisant leur accomplissement.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Fixe les attentes individuelles et collectives pour les membres de son équipe et les rend responsables des résultats.
2. Attribue les mandats en conciliant les aspirations et les talents des membres de son équipe avec les objectifs organisationnels.
3. Favorise un climat de travail basé sur la collaboration et sur l'ouverture à la diversité.
4. Détecte les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de son équipe et agit pour les corriger.
5. Fournit aux membres de son équipe les moyens, les outils et l'information nécessaires à la réalisation des mandats.
6. Évalue les résultats et donne une rétroaction régulière et constructive aux membres de son équipe.
7. Reconnaît les contributions individuelles et collectives des membres de son équipe.
8. Intervient de façon adéquate et opportune auprès des employés difficiles.
9. Favorise le développement des compétences et l'évolution de la carrière des membres de son équipe.
10. Crée un milieu de travail harmonieux propice à l'engagement et à l'évolution professionnelle des membres de son équipe.

#### COMPÉTENCES CLÉS





## Orientation performance

Le gestionnaire-leader optimise le mode de fonctionnement et la prestation de services de son unité et remet en question la finalité de ses actions afin de mieux servir l'intérêt public.

### ACTIONS REPÈRES

1. Applique le mode de gestion axé sur les résultats de la fonction publique québécoise.
2. Recherche les meilleures pratiques, les étudie et les adapte afin de les transposer dans son unité.
3. Remet en question et améliore l'organisation du travail et les processus en mettant à profit les technologies.
4. Gère les connaissances de son unité en les documentant et en mettant en place des mécanismes de transfert, afin d'assurer la continuité des services.
5. S'assure de disposer de l'expertise nécessaire à la performance actuelle et future de l'unité.
6. Met à profit les systèmes de gestion de l'information pour améliorer la performance.
7. Évalue et améliore de façon continue la qualité des services.
8. Se préoccupe de l'effet des politiques, programmes et services de son organisation sur les citoyens.
9. Agit et décide en fonction de l'exigence de la reddition de comptes.

### COMPÉTENCES CLÉS

## Agilité et prise de décision

Le gestionnaire-leader s'adapte à un environnement complexe et changeant et il agit avec courage en assumant les risques inhérents à ses actions et décisions.

### ACTIONS REPÈRES

1. Aborde les situations imprévues ou complexes dans leur globalité en cernant leurs multiples dimensions.
2. Compose avec les situations imprévues ou complexes en s'appuyant sur ses forces et en gardant le cap sur les objectifs.
3. Reconnaît et respecte sa marge de manœuvre dans ses actions et décisions.
4. Consulte et tient compte des opinions des autres dans ses décisions.
5. Évalue les enjeux, les conséquences et les risques associés à ses décisions.
6. Affirme et défend ses idées ou opinions sans craindre la réaction des autres.
7. Décide et agit malgré l'incertitude lorsque la situation l'exige.
8. Assume les conséquences de ses actions et décisions et est capable de les expliquer et de les justifier.

### COMPÉTENCES CLÉS







### Orientation clientèle

Le gestionnaire-leader dispense des services de qualité accessibles dans un processus d'amélioration continue.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Valorise une culture organisationnelle centrée sur la qualité du service à la clientèle tant interne qu'externe.
2. Reconnaît les besoins et les attentes des différentes clientèles ainsi que leur évolution.
3. Définit et ajuste les modes de prestation en fonction de la clientèle cible.
4. Établit des normes de qualité des services et s'assure de leur respect.
5. Exploite le potentiel des technologies de l'information pour améliorer la qualité et l'accessibilité des services, pour communiquer avec les utilisateurs internes et externes et les consulter.
6. Engage les membres de son équipe, les usagers concernés et les fournisseurs dans une démarche d'amélioration de la qualité des services.
7. Évalue la satisfaction de façon continue et apporte les améliorations nécessaires.

#### La dimension Réalisation

#### COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

### Gestion des opérations et des projets

Le gestionnaire-leader planifie, organise et contrôle les activités et les ressources de son unité dans le but d'atteindre les résultats fixés.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Définit les résultats à atteindre et cible des objectifs réalistes en fonction des priorités organisationnelles.
2. Détermine les activités, prévoit les étapes et les circonscrit dans un échéancier.
3. Détermine les ressources humaines, financières, technologiques, informationnelles et matérielles et en optimise l'utilisation.
4. Répartit les responsabilités entre les différents acteurs.
5. Considère les risques et les contraintes pouvant influencer sur la réalisation des opérations ou du projet.
6. Communique aux parties concernées les objectifs du plan d'action ou du projet et les informe régulièrement de son état d'avancement.
7. Met en place des mécanismes de suivi et d'évaluation continue.

#### La dimension Réalisation

#### COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES





### Collaboration

Le gestionnaire-leader établit et entretient des relations avec différents collaborateurs, partenaires et alliés, qui sont mutuellement profitables.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Met en place un environnement de travail qui favorise et valorise la collaboration.
2. Détermine les occasions, les stratégies et les modes de collaboration en fonction des résultats recherchés.
3. Établit et maintient des liens de collaboration qui tiennent compte de la réalité, des enjeux et des attentes des acteurs.
4. Détermine les conditions de succès de la collaboration.
5. Établit et s'assure de l'application des modalités de collaboration : objet, objectifs, rôles et responsabilités ainsi que le partage des risques.

La dimension Relations

COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

### Communication

Le gestionnaire-leader s'exprime de façon habile, persuasive et efficace auprès d'auditoires diversifiés.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Repère et s'approprie rapidement l'information importante.
2. Écoute et questionne pour comprendre son interlocuteur.
3. Adapte son message en fonction du contexte et des interlocuteurs.
4. S'exprime de façon convaincante et crédible.
5. Diffuse une information juste et claire à des auditoires variés.
6. Assure une circulation régulière et rapide de l'information.
7. Établit et maintient des réseaux de communication en utilisant de façon optimale les technologies de l'information.
8. Maîtrise la langue française (parlée et écrite).

La dimension Relations

COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES





### Conduite du changement

Le gestionnaire-leader entreprend le changement et l'intègre dans la culture et le fonctionnement de son organisation.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Présente le changement comme une réalité incontournable et souhaitable.
2. Favorise le recours à des pratiques novatrices.
3. Appuie les initiatives des membres de son équipe et leur donne droit à l'erreur.
4. Explique et justifie la raison du changement, sa nature et la démarche d'implantation.
5. Manifeste une volonté et un engagement constants à concrétiser le changement.
6. Sollicite et obtient l'adhésion des parties concernées par le changement.
7. Anticipe et gère la résistance au changement.
8. Communique régulièrement l'état d'avancement de la démarche d'implantation du changement.
9. Accompagne et responsabilise les parties concernées dans la mise en œuvre du changement.

#### La dimension Relations

#### COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES





### Vision

Le gestionnaire-leader dégage des perspectives d'évolution de son organisation et définit des orientations porteuses pour les concrétiser.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Procède à un diagnostic de la réalité actuelle de son organisation à partir d'une analyse critique et honnête.
2. Dégage une lecture globale de son environnement en considérant ses multiples composantes.
3. Adopte une approche consultative qui fait participer différents acteurs, dont les usagers autant internes qu'externes, les membres de son organisation et les partenaires, pour dégager une vision cohérente et « rassembleuse ».
4. Élabore une vision respectueuse des principes du développement durable dans ses dimensions sociales, culturelles, économiques et environnementales.
5. Communique une vision ambitieuse et stimulante à partir d'un avenir pressenti et souhaité et y rallie les membres de son équipe.
6. Détecte et saisit de façon continue les occasions jugées intéressantes pour son organisation.

#### La dimension Direction

#### COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES

### Sens politique

Le gestionnaire-leader décode la réalité politique formelle et informelle de son organisation et y intervient stratégiquement pour influencer sur les décisions.

#### ACTIONS REPÈRES

1. Connaît la structure politico-administrative de son organisation, son fonctionnement et les rôles des décideurs.
2. Décode les enjeux de son environnement et ceux des acteurs qui y évoluent.
3. Distingue clairement les rôles et le partage des responsabilités entre l'administratif et le politique.
4. Détecte les réseaux d'influence et de pouvoir formels et informels et les mécanismes de prise de décision de son environnement.
5. Utilise stratégiquement ses ressources et son pouvoir décisionnel et d'action pour influencer son entourage et modifier les situations.
6. Anticipe les mouvements d'opposition et repère les intérêts communs dans ses négociations.
7. Établit un réseau de connaissances et de personnes-ressources et l'utilise stratégiquement.
8. Mesure la portée politique, publique et médiatique de ses actions et de ses décisions.

#### La dimension Direction

#### COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES







