



PROFIL DE COMPÉTENCES

CONSEILLER EN ARCHITECTURE
D'AFFAIRES

PROFIL DE COMPÉTENCES

**CONSEILLER EN ARCHITECTURE
D'AFFAIRES**

Ce document a été réalisé par la
Direction du développement des personnes et des organisations
du Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration
avec la Direction des communications
du Secrétariat du Conseil du trésor.

Dans le présent document, la forme masculine est employée
sans discrimination et dans le but seul d'alléger le texte.

Pour obtenir des renseignements sur ce document,
veuillez communiquer avec la Direction
du développement des personnes et des organisations.

Secrétariat du Conseil du trésor
2^e étage, secteur 400
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^e étage, secteur 500
875, Grande Allée Est
Québec (Québec) G1R 5R8

Téléphone : 418 643-1529
Sans frais : 1 866 552-5158

communication@sct.gouv.qc.ca
www.tresor.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Octobre 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-74192-3 (en ligne)

Tous droits réservés pour tous les pays.
© Gouvernement du Québec – 2015.

TABLE DES MATIÈRES

NOTE LIMINAIRE	IV
MISE EN CONTEXTE	1
MÉTHODOLOGIE	1
RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI.....	2
ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI	2
COMPÉTENCES LIÉES AU SAVOIR (CONNAISSANCES)	3
Connaissances générales.....	3
Connaissances particulières	3
COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET DÉFINITIONS	4
Compétences à maîtriser dès l'entrée en fonction	4
Compétences à développer dès les premiers mois en emploi.....	4
Compétences à développer à plus long terme	4
COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET COMPORTEMENTS CLÉS	5

NOTE LIMINAIRE

Ce profil de compétences a été élaboré par Claudine Simard, conseillère en gestion des ressources humaines (CGRH) à la Direction du développement des personnes et des organisations du Bureau de la gouvernance en gestion des ressources humaines au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Il a été élaboré en collaboration avec les membres du comité de travail suivants : Alain Block (Secrétariat du Conseil du trésor), Louis Forgues (Commission de la santé et de la sécurité du travail), Josée Gauthier (Secrétariat du Conseil du trésor), Alain Grégoire (ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles), Sylvain Julien (Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances), Christine Larouche (ministère de la Justice) et Mario Lemieux (La Financière agricole du Québec).

Il a également nécessité la participation des membres suivants du comité de validation : Guy Boulanger (Commission des normes du travail), Ghislain Dubé (ministère de la Justice), Sébastien Henri (Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances), Mario Labonté (La Financière agricole du Québec), Lucie Quintal (ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles) et Yves Vézina (Commission de la santé et de la sécurité du travail).

Les compétences retenues à ce profil sont tirées du document intitulé *Élaboration de profils de compétences: guide du praticien de la fonction publique québécoise*¹.

1. Gouvernement du Québec, *Élaboration de profils de compétences : guide du praticien de la fonction publique québécoise*, 2013, 191 p.

MISE EN CONTEXTE

Les technologies de l'information tiennent un rôle de premier plan dans la prestation de services aux citoyens et aux entreprises. Elles sont essentielles pour soutenir les ministères et les organismes dans la réalisation de leur mission respective. Pourtant, la transformation des méthodes et des pratiques dans ce domaine est nécessaire étant donné l'évolution des technologies et la rareté de l'expertise. La fonction publique s'inscrit dans cette perspective.

Pour ce faire, le ministre responsable de l'Administration gouvernementale et de la Révision permanente des programmes et président du Conseil du trésor a lancé, en juin 2015, la *Stratégie gouvernementale en TI: Rénover l'État par les technologies de l'information*. Déployée en quatre axes d'intervention, cette stratégie propose, entre autres, de gérer plus efficacement les talents par le maintien et le renforcement du savoir-faire et des compétences des employés qui occupent des fonctions névralgiques dans le domaine des ressources informationnelles.

Le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à une démarche d'élaboration du profil de compétences des titulaires de l'emploi de conseiller en architecture d'affaires. Ce profil de compétences a été conçu pour aider les ministères et les organismes à pourvoir des emplois, assurer la formation des employés et le perfectionnement de leurs compétences et soutenir les activités d'évaluation du rendement. Il ne remplace pas une description d'emploi et il ne peut pas être utilisé à d'autres fins que celles précédemment indiquées.

MÉTHODOLOGIE

Le profil de compétences présenté dans ce document a été élaboré suivant la méthodologie préconisée par le Secrétariat du Conseil du trésor². Les compétences retenues pour ce profil sont tirées du Modèle de compétences COMPMETRICA de la firme du même nom, utilisé par la fonction publique afin de soutenir l'élaboration de profils de compétences pour les emplois autres que ceux d'encadrement.

Les compétences retenues pour ce profil l'ont été par consensus à l'occasion d'un atelier auquel ont participé les membres du comité de travail. Ce comité disposait alors du répertoire complet des 60 compétences. C'est par une approche séquentielle structurée de tri et d'élimination que le comité de travail en est venu à cette sélection des compétences jugées essentielles à la bonne conduite des tâches rattachées à l'emploi de conseiller en architecture d'affaires.

Enfin, la durée de vie d'un profil de compétences est d'environ cinq ans. Celui-ci nécessite des mises à jour compte tenu de l'évolution des fonctions et des pratiques professionnelles.

2. Gouvernement du Québec, *Élaboration de profils de compétences : guide du praticien de la fonction publique québécoise*, 2013, 191 p.

RAISON D'ÊTRE DE L'EMPLOI

L'architecture d'affaires est un domaine professionnel récent et en évolution. Elle vise à comprendre la structure, les politiques et les opérations des divers secteurs d'activité d'une organisation afin de recommander des solutions qui lui permettront de réaliser ses objectifs. Elle permet de saisir le portrait actuel d'une organisation, de préciser ses besoins et d'établir la démarche pour atteindre la ou les cibles fixées.

Le conseiller en architecture d'affaires est responsable de la réalisation de l'architecture d'affaires dans le respect des politiques, des directives et des orientations stratégiques de l'organisation. Il peut travailler à différents niveaux de l'organisation selon l'ampleur, la nature et la portée de son intervention. Il collabore régulièrement avec d'autres personnes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation.

(Inspiré de l'International Institute of Business Analysis (IIBA), p. 11-12, 2009).

ATTRIBUTIONS CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

1. Assure une vision globale de l'architecture de la solution d'affaires.
2. Analyse et documente les besoins et les modèles d'affaires.
3. Modélise les processus d'affaires actuels ainsi que les cibles et détermine les possibilités d'optimisation des processus.
4. Contribue à la conception et à la description du modèle organisationnel cible (p. ex. : processus d'affaires, rôles et responsabilités, etc.).
5. Assure l'harmonisation de la solution d'affaires avec les orientations de la planification stratégique de l'organisation et l'architecture d'entreprise.
6. Établit les retombées, les critères de rendement, les risques, la rentabilité et la justification de la solution d'affaires proposée.
7. Contribue à des études d'opportunité (ou en est responsable), à des analyses préliminaires et à la conception de la solution d'affaires, en collaboration étroite avec des experts du domaine, des spécialistes en TI, en gestion de projet, en organisation du travail, etc.
8. Rédige des dossiers d'affaires, des dossiers de présentation stratégique, des présentations à la direction et tout autre document pertinent à l'intervention.
9. Participe aux activités de contrôle de la qualité des livrables afférents à l'architecture d'affaires.
10. Assure l'harmonisation de la solution mise en œuvre avec les exigences ou les critères de rendement établis à la phase de conception.

11. Coordonne l'ensemble des actions des principaux intervenants associés à la réalisation de mandats, de projets d'architecture d'affaires ou d'autres interventions.
12. Établit et maintient une communication entre les différentes parties prenantes de l'architecture d'affaires.
13. Assure la pérennité de la connaissance de l'architecture ou de la solution d'affaires par une documentation et une communication appropriées.
14. Conseille, assiste et influence les membres de l'organisation dans une perspective d'amélioration et d'innovation.
15. Participe à l'élaboration et à l'évolution de l'architecture d'entreprise afin qu'elles reflètent les besoins d'affaires.

COMPÉTENCES LIÉES AU SAVOIR (CONNAISSANCES)

Connaissances générales

- Principes et pratiques de l'architecture d'affaires (p. ex. : Référentiel BABOK®)
- Principes de modélisation de processus
- Fonctionnement d'organisations complexes et connaissance des liens interorganisationnels
- Principes de planification stratégique
- Méthodologies de développement
- Principes de gestion de projet (phases de réalisation et livrables)
- Connaissance des outils bureautiques
- Excellente maîtrise du français écrit
- Certifications constituant un atout :
 - Certifications de l'International Institute of Business Analysis (IIBA), dont, notamment, le Certified Business Analysis Professional (CBAP);
 - Certification Lean Six Sigma.

Connaissances particulières

- Planification stratégique, politiques et directives de l'organisation
- Prestation de services des domaines d'affaires de l'organisation
- Architecture d'entreprise gouvernementale et de l'organisation
- Orientations gouvernementales des ressources informationnelles (Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics)

COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET DÉFINITIONS

Compétences à maîtriser dès l'entrée en fonction

- Résolution de problèmes
Sait identifier et analyser un problème, évaluer les solutions possibles et choisir la plus appropriée.
- Communications interpersonnelles
Démontre de la considération, de la compréhension et du respect envers les gens qu'il côtoie dans son milieu de travail.
- Savoir travailler en équipe
Travaille de façon positive et harmonieuse avec les membres d'une équipe afin d'atteindre des objectifs communs.
- Savoir s'adapter
Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée.

Compétences à développer dès les premiers mois en emploi

- Autonomie
Sait travailler seul, avec un minimum d'encadrement, tout en utilisant à bon escient la marge de manœuvre qui lui est donnée.
- Savoir organiser / orchestrer
Répartit les ressources, organise efficacement le travail et prend les dispositions nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.

Compétences à développer à plus long terme

- Savoir transmettre de l'information
Sait transmettre efficacement de l'information en utilisant des techniques de communication en fonction du contexte et de l'auditoire.
- Persuasion
Sait convaincre les gens d'adopter une ligne de pensée, une position ou une façon de faire.
- Sens de l'environnement
Comprend les enjeux, les principes et les modes de fonctionnement qui régissent les environnements interne et externe de son organisation.

COMPÉTENCES RETENUES POUR LE PROFIL ET COMPORTEMENTS CLÉS

Tableau 1 : Compétences à maîtriser dès l'entrée en fonction et comportements clés

Compétences	Définitions	Comportements clés
Résolution de problèmes	Sait identifier et analyser un problème, évaluer les solutions possibles et choisir la plus appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaît et anticipe l'émergence des problèmes et des enjeux qui en découlent. - Identifie un fil conducteur permettant d'unir des éléments qui au départ ne semblent pas reliés en les regroupant selon une idée générale. - Utilise une approche systématique pour effectuer le diagnostic du problème et analyser les solutions possibles. - Définit clairement les problèmes en identifiant les facteurs les ayant provoqués et ceux qui y contribuent. - Évalue d'autres solutions en fonction de critères appropriés (c.-à-d., aspect pratique, avantages pour l'organisation). - Élabore des plans d'action qui tiennent compte de la nature et de la gravité des problèmes. - Évalue les répercussions éventuelles de ses décisions ou de ses prises de position.
Communications interpersonnelles	Démontre de la considération, de la compréhension et du respect envers les gens qu'il côtoie dans son milieu de travail.	<ul style="list-style-type: none"> - Démontre de la considération envers les gens. - Est courtois et respectueux envers les gens. - Fait preuve de tact et de diplomatie dans ses interactions avec les gens. - Démontre du professionnalisme dans ses interactions avec les gens. - Établit des liens basés sur la confiance. - Établit des rapports de collaboration avec les gens.

PROFIL DE COMPÉTENCES – Conseiller en architecture d'affaires

Compétences	Définitions	Comportements clés
Savoir travailler en équipe	Travaille de façon positive et harmonieuse avec les membres d'une équipe afin d'atteindre des objectifs communs.	<ul style="list-style-type: none"> - Contribue activement à l'atteinte des objectifs de l'équipe. - Favorise la collaboration entre les membres de l'équipe. - Respecte et reconnaît la participation et les idées de chacun. - Encourage la participation de tous et le dialogue ouvert entre les membres de l'équipe. - Participe à la création et au maintien d'un climat de travail convivial et amical au sein de l'équipe. - Est solidaire des membres de l'équipe, tant dans ses succès que dans ses échecs.
Savoir s'adapter	Accueille positivement les changements et ajuste son comportement de façon appropriée.	<ul style="list-style-type: none"> - Modifie ses priorités selon l'évolution des circonstances. - Se rallie aux nouvelles orientations de l'organisation même si elles ne correspondent pas à ses positions initiales. - Affiche une attitude positive par rapport au changement. - Modifie ses stratégies afin de faire face aux nouvelles exigences. - Réagit favorablement aux changements et recherche des moyens d'améliorer l'organisation. - Demeure efficace malgré les changements imprévus.

Tableau 2 : Compétences à développer dès les premiers mois en emploi et comportements clés

Compétences	Définitions	Comportements clés
Autonomie	Sait travailler seul, avec un minimum d'encadrement, tout en utilisant à bon escient la marge de manœuvre qui lui est donnée.	<ul style="list-style-type: none"> - Peut travailler seul sans se référer constamment à son supérieur ou à ses collègues. - Atteint les objectifs de travail en établissant lui-même la façon de procéder. - Utilise à bon escient la marge de manœuvre qui lui est donnée. - Démontre de la débrouillardise pour trouver des solutions face à des problèmes imprévus. - Peut prendre seul les décisions requises en fonction des balises qui lui ont été données. - Assume la responsabilité d'un travail qu'il a accompli seul.
Savoir organiser / orchestrer	Répartit les ressources, organise efficacement le travail et prend les dispositions nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés.	<ul style="list-style-type: none"> - Organise le travail afin de maximiser l'efficacité des personnes concernées dans la réalisation d'un objectif. - Coordonne l'ensemble des activités requises pour l'accomplissement du travail. - Peut mener plusieurs activités simultanément afin d'accélérer l'accomplissement du travail. - S'assure que les intervenants ont en tout temps les données à jour nécessaires à la réalisation de leurs mandats.

Tableau 3 : Compétences à développer à plus long terme et comportements clés

Compétences	Définitions	Comportements clés
Savoir transmettre de l'information	Sait transmettre efficacement de l'information en utilisant des techniques de communication en fonction du contexte et de l'auditoire	<ul style="list-style-type: none"> - Utilise des outils techniques ou technologiques appropriés afin de faciliter la transmission de l'information. - Utilise des méthodes appropriées pour transmettre l'information, tel un message écrit ou verbal. - Conçoit des documents de façon logique et organisée. - Rédige des documents (c.-à-d. notes de service, directives, rapports, présentations) de façon concise et facile à comprendre. - S'assure que les informations soient bien comprises par son auditoire.
Sens de l'environnement	Comprend les enjeux, les principes et les modes de fonctionnement qui régissent les environnements interne et externe de son organisation.	<ul style="list-style-type: none"> - Possède une bonne connaissance des pratiques, des tendances et des données qui concernent son organisation. - Comprend le fonctionnement interne de son organisation. - Comprend le raisonnement organisationnel et les principes qui sont à l'origine des politiques, des pratiques et des procédures. - Est conscient du mandat, des orientations actuelles et celles à privilégier de son organisation. - Possède une bonne connaissance des affaires externes, du milieu politique et des enjeux entourant son organisation. - Est sensible aux changements et politiques qui affectent l'organisation et son environnement externe.
Persuasion	Sait convaincre les gens d'adopter une ligne de pensée, une position ou une façon de faire	<ul style="list-style-type: none"> - Utilise des arguments logiques afin d'appuyer sa prise de position. - Reconnaît que trop insister peut miner l'efficacité d'une tentative de persuasion. - Sait répondre aux objections présentées par les gens. - Établit des alliances afin de faire accepter ses idées. - Tient compte de la personnalité de chacun et adapte son argumentation en conséquence.

