

RÉFÉRENTIEL

de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise

Votre référence en contexte
de transformation

LE RÉFÉRENTIEL

de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise présente :

Les défis

que vous devez relever comme gestionnaire public.

Les rôles

que vous devez incarner au quotidien pour relever ces défis et qui serviront d'assise à votre développement et au processus d'identification de la relève.

Les compétences

sur lesquelles vous pouvez vous appuyer et qui peuvent servir de base au développement et au processus de relève et de dotation.

POURQUOI UN RÉFÉRENTIEL EN GESTION PUBLIQUE?

Pour permettre à tous les gestionnaires de la fonction publique québécoise d'agir de façon cohérente pour relever les différents défis du contexte de transformation de l'État.

LES DÉFIS À RELEVER

À titre de gestionnaire, vous êtes un acteur clé du processus de **transformation** qui s'opère au sein de l'appareil public. Pour soutenir la transformation de l'État, plusieurs défis sont à relever. Ceux-ci peuvent varier en importance selon l'organisation, le contexte et le poste occupé, mais ce sont néanmoins des défis généraux que vous avez à relever en tant que gestionnaire.

➔ Gestion des personnes et des équipes

Offrir au personnel une expérience de travail positive, en présence et en télétravail, axée sur le mieux-être et la santé des personnes dans le respect de la diversité, en dotant adéquatement les postes, en favorisant l'attraction et la fidélisation des talents et en assurant le développement continu des compétences.

➔ Performance

Intégrer une culture de performance dans sa gestion en optimisant les ressources et en évaluant et mesurant les résultats dans une perspective d'amélioration continue, tout en agissant en cohérence avec les orientations gouvernementales et en répondant aux obligations de suivi avec transparence.

➔ Innovation et expérimentation

Actualiser la transformation de l'État en faisant preuve d'agilité et de créativité, en gérant le risque et en donnant le droit à l'erreur dans le cadre d'un travail de proximité et collaboratif avec le personnel et les partenaires.

➔ Participation citoyenne

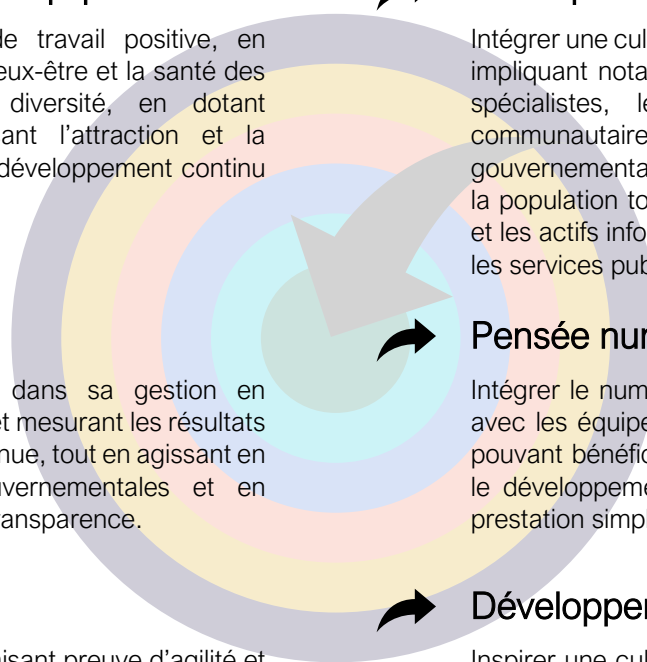
Intégrer une culture de participation citoyenne en consultant et en impliquant notamment les organisations de la société civile, les spécialistes, les instituts de recherche, les organismes communautaires et les citoyens, dans les actions et décisions gouvernementales et en faisant une reddition de comptes claire à la population tout en protégeant les renseignements personnels et les actifs informationnels de façon à garantir la confiance dans les services publics.

➔ Pensée numérique

Intégrer le numérique dans sa gestion en travaillant de concert avec les équipes et les collaborateurs pour revoir les pratiques pouvant bénéficier de l'apport des technologies et en soutenant le développement des compétences des personnes pour une prestation simplifiée de services aux citoyens.

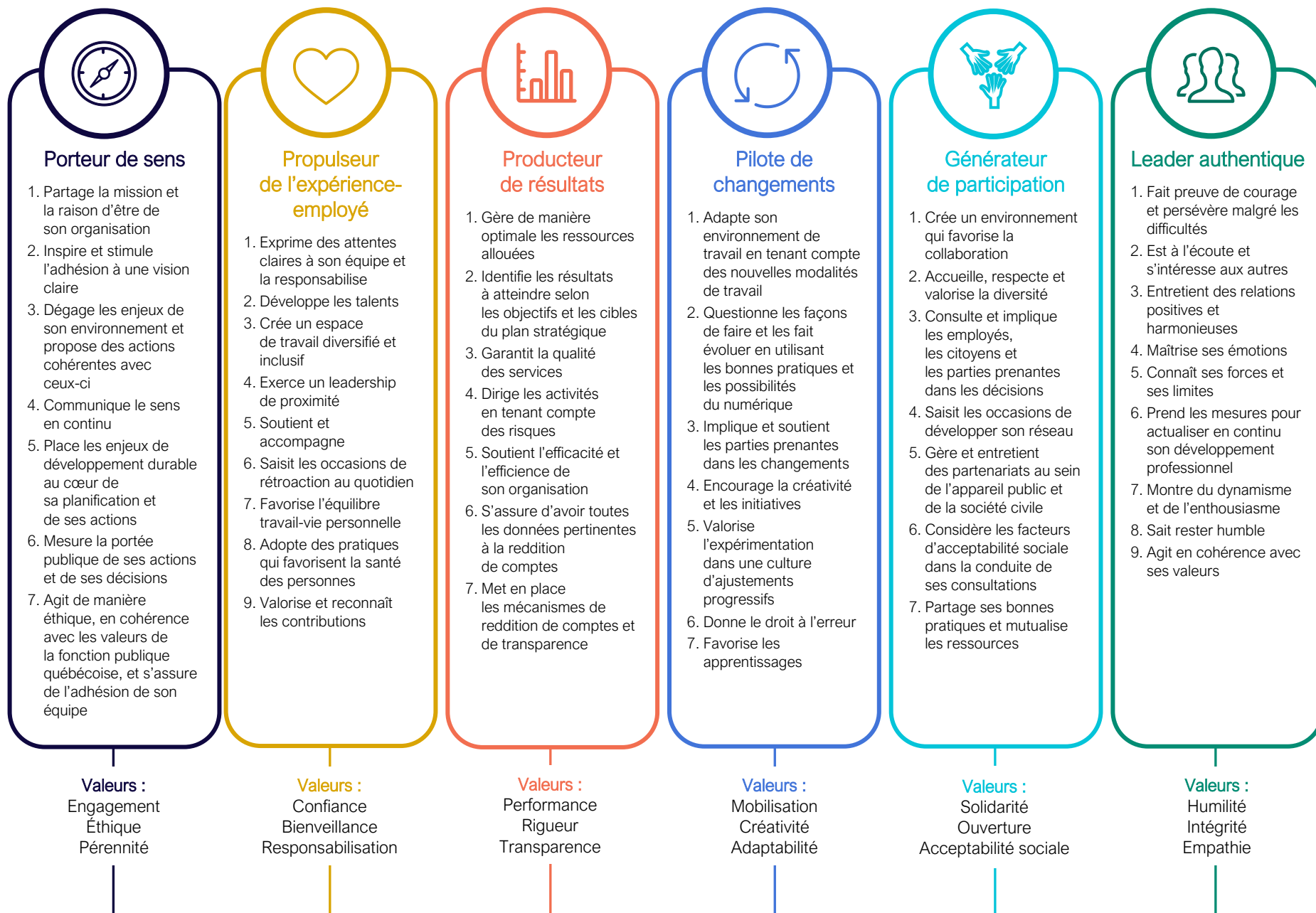
➔ Développement durable

Inspirer une culture de développement durable en adoptant des pratiques qui tiennent autant compte des dimensions environnementales, économiques et sociales au sein de ses activités et, ainsi, favoriser les actions écoresponsables, l'achat local, l'inclusion sociale et la réduction des inégalités sociales et économiques.



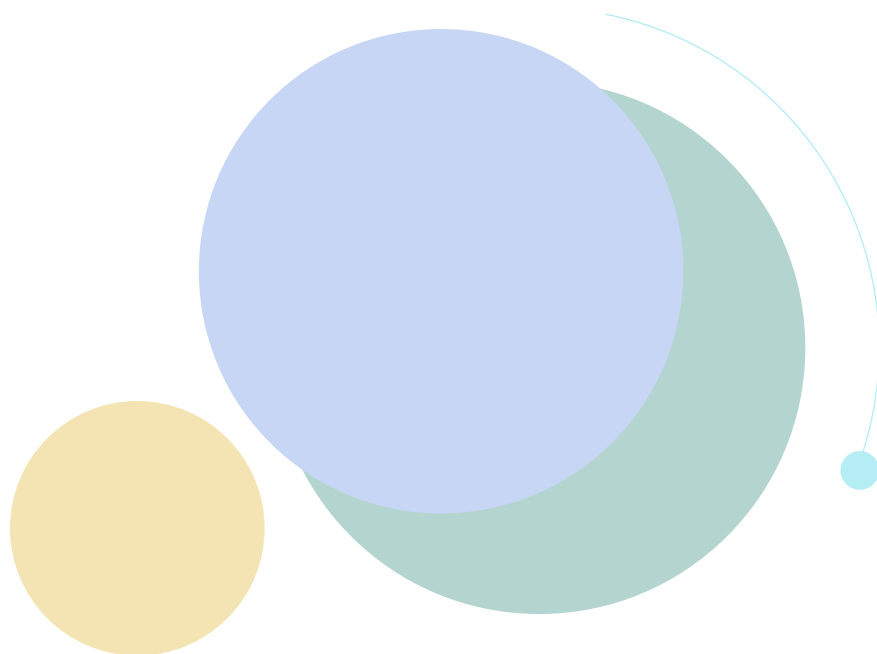
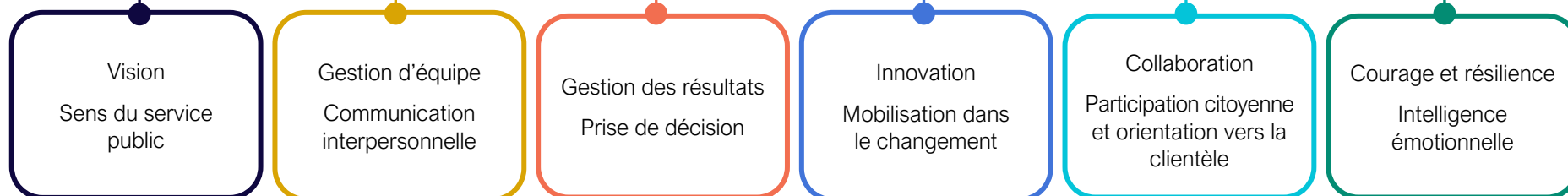
LES RÔLES À INCARNER

Six rôles guident vos pratiques de gestion au quotidien et vous permettent de relever les défis de transformation de l'appareil public. Ces rôles sont animés par des valeurs de gestion qui donnent un sens à votre travail dans un contexte de grande mouvance.

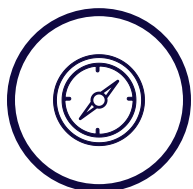


LES COMPÉTENCES SOLLICITÉES

Des compétences sont nécessaires à l'exercice de ces rôles. Elles renforcent les approches de recrutement et de sélection et orientent le développement des gestionnaires de l'appareil public en fonction de leurs aspirations de carrière. Dans un langage simple et axé sur l'action, ces compétences se déclinent en exemples de gestes clés distincts selon le niveau de gestion.



DES GESTES CLÉS



Porteur de sens

Le gestionnaire public comprend qu'il est au service du citoyen et incarne les valeurs et l'éthique des services publics tout comme les objectifs du développement durable.

Il transmet en continu à ses équipes une vision claire basée sur une lecture de son environnement et sur la mission de son organisation.

Compétences	Niveau tactique	Niveau stratégique
Vision Le gestionnaire public décode son environnement et présente une vision claire et mobilisatrice qui donne un sens au travail à réaliser.	• Dégage une lecture globale de l'environnement de son équipe • Analyse les enjeux et les défis, et trouve des solutions adaptées • Anticipe les effets de ses actions et de celles des membres de son équipe • Présente une vision claire et mobilisatrice • Vulgarise les orientations auprès des membres de son équipe • Communique les priorités de l'organisation et les traduit en objectifs tangibles	• Dégage une lecture de l'environnement de son organisation • Adopte les stratégies organisationnelles en tenant compte des tendances • Détecte et saisit les occasions favorables pour son organisation • Communique en continu les priorités et les attentes de l'organisation • Explique le lien entre les orientations gouvernementales et les objectifs stratégiques
Sens du service public Le gestionnaire public agit en fonction du bien commun et de manière exemplaire pour maintenir la confiance du citoyen envers le secteur public.	• Tient compte des orientations et des politiques gouvernementales dans ses actions • Se tient à l'affût des enjeux politiques qui touchent son équipe • Respecte les normes, règles et valeurs de l'organisation selon la marge de manœuvre liée à sa fonction • Agit avec intégrité et impartialité pour favoriser le lien de confiance • S'assure que son équipe assume sa responsabilité en matière d'éthique et de service public • Montre l'exemple et intervient rapidement pour résoudre les problèmes et les enjeux éthiques • Mesure la portée politique et publique de ses actions	• Partage les orientations et les politiques • Se tient à l'affût des enjeux politiques qui touchent son organisation • Agit avec cohérence, transparence et selon les devoirs que lui confère son rôle • Intègre les valeurs de l'organisation dans ses pratiques et s'assure qu'elles sont véhiculées par son équipe de gestion • Donne l'exemple et agit de manière à préserver la confiance de la population • Met en place des structures et des mécanismes qui favorisent le questionnement et le respect de l'éthique • Réagit rapidement pour résoudre les situations susceptibles d'avoir des répercussions sur l'image et la réputation de l'organisation • Mesure la portée politique et publique de ses actions



Propulseur de l'expérience-employé

Le gestionnaire public appuie son équipe, précise ses attentes, développe et reconnaît les talents.

Il agit comme leader de proximité et favorise la santé et le bien-être pour maximiser la mobilisation et la fidélisation du personnel.

Compétences	Niveau tactique	Niveau stratégique
Gestion d'équipe Le gestionnaire public gère et développe les talents au sein de son équipe et favorise un climat de travail agréable, sain et stimulant.	• Présente des attentes claires et mobilisantes • Valorise les forces et les talents de chaque personne lors de l'attribution des mandats • Donne une marge de manœuvre aux membres de son équipe et les rend responsables des résultats • Accompagne et soutient les membres de son équipe • Détecte et gère les dynamiques relationnelles susceptibles de générer des conflits • S'assure du bien-être physique et psychologique des membres de son équipe • Apprécie la qualité du rendement et fournit une rétroaction régulière et constructive • Intègre des actions de reconnaissance dans l'action	• Délégué des mandats clairs aux gestionnaires sous sa responsabilité • Accompagne les gestionnaires sous sa responsabilité et encourage le développement de leur leadership et leur apprentissage en continu • Favorise une culture de reconnaissance et de sécurité psychologique et amène les gestionnaires sous sa responsabilité à l'intégrer à leurs pratiques • Détecte les situations qui peuvent compromettre la mobilisation et la santé des membres de son équipe, et agit dans le but de les corriger • Instaure une culture de reconnaissance au sein de son équipe et crée des événements pour la manifester • Met en place des mécanismes qui favorisent le développement des compétences et l'évolution de la carrière
Communication interpersonnelle Le gestionnaire public s'exprime clairement, écoute activement les autres et adapte ses communications dans différents contextes en utilisant les outils numériques appropriés.	• Communique clairement l'information utile en temps opportun • S'assure de bien comprendre et de bien se faire comprendre • Écoute et questionne pour bien comprendre ses interlocuteurs • Crée des occasions d'échange et de partage dans des contextes de travail à distance • Adapte ses communications selon le contexte et ses interlocuteurs en utilisant des moyens technologiques variés	• S'exprime de façon convaincante et crédible • Encourage des pratiques de communication efficaces entre les équipes • S'assure d'une circulation continue de l'information du haut vers le bas et du bas vers le haut • Adapte son style, ses propos et les moyens utilisés selon le contexte et les interlocuteurs • Encourage le partage d'informations au sein de son organisation • Gère des communications complexes qui nécessitent de rallier des points de vue divergents

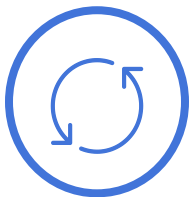


Producteur de résultats

Le gestionnaire public assure la qualité des services et rend des comptes aux citoyens en utilisant des données fiables.

Il évalue les risques, assure une gestion optimale des ressources et cible les résultats pertinents à l'atteinte des objectifs d'efficacité et du plan stratégique de son organisation.

Compétences	Niveau tactique	Niveau stratégique
Gestion des résultats Le gestionnaire public planifie, organise, contrôle et optimise les activités et les ressources de son équipe dans le but d'atteindre les résultats fixés.	• Élabore des objectifs et des stratégies d'action alignés sur les cibles organisationnelles • Gère les activités en respectant l'équilibre budgétaire et en tenant compte des contraintes et des risques • Effectue un suivi rigoureux des opérations et des indicateurs de résultats • Utilise les données de l'organisation pour évaluer les résultats et favoriser l'amélioration continue • Exploite le potentiel numérique pour améliorer la performance et la prestation de services • Identifie les risques dans l'atteinte des objectifs et prend les mesures appropriées pour atténuer ces risques • Rend compte de l'évolution des résultats	• Établit les priorités de l'organisation selon la législation et les politiques gouvernementales • Alloue les ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre des politiques et des programmes de l'organisation • Établit des mesures de suivis administratifs et financiers • Remet en question les processus et cherche à les améliorer afin de mieux servir l'intérêt public • Évalue la pertinence et la performance des programmes, politiques et des services de son organisation pour la population et apporte les correctifs requis • Rend compte de sa gestion auprès des autorités et est imputable des résultats • Aligne les systèmes et les processus afin d'encourager l'amélioration du rendement et des résultats
Prise de décision Le gestionnaire public cible et analyse l'information utile à la prise de décision et prend position en assumant les risques et en ralliant les autres.	• Cible l'information et les données utiles à la prise de décision • Sait poser les bonnes questions pour bien comprendre une situation à résoudre • Saisit les éléments essentiels et importants des situations • Prend des décisions appropriées en lien avec les résultats visés et en temps opportun • Tolère l'incertitude et prend position en assumant les risques • Rallie les autres à ses décisions par une approche juste et réfléchie et des arguments solides	• Fait une analyse critique des situations • Explore tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une décision • Évalue les différentes options et identifie les solutions appropriées en temps opportun • Influence les autres avec une approche juste et réfléchie, et présente des contre-arguments convaincants • Explore un éventail de possibilités et de solutions pour résoudre les problèmes



Pilote de changements

Le gestionnaire public planifie et anime les changements en mode participatif et encourage les idées nouvelles, l'apprentissage et l'expérimentation.

Il utilise les possibilités, notamment du numérique, pour revoir l'environnement de travail, les pratiques et les services rendus aux citoyens.

Compétences	Niveau tactique	Niveau stratégique
Innovation Le gestionnaire public remet en question les façons de faire et implique les différentes parties prenantes pour faire émerger des solutions novatrices, notamment en tirant profit des technologies numériques.	• Se tient à l'affût des tendances et des meilleures pratiques • Remet en question les façons de faire en restant centré sur les objectifs finaux • Trouve des solutions novatrices en tirant profit des meilleures pratiques et des technologies numériques • Expérimente en osant prendre des risques • Donne une marge de manœuvre et accorde le droit à l'erreur • Évolue dans une perspective de petits pas, de gains progressifs et d'ajustements	• Repère les occasions de développement en adoptant une posture d'innovation • Clarifie les objectifs finaux à atteindre pour orienter l'innovation • Implique les gestionnaires de tous les niveaux afin qu'ils contribuent à faire évoluer les pratiques • Favorise une culture d'apprentissage en continu • Promeut une culture d'ouverture à l'égard de l'innovation et du droit à l'erreur • Facilite le changement en levant des barrières
Mobilisation dans le changement Le gestionnaire public donne un sens au changement et l'actualise en engageant et impliquant son équipe.	• Adapte les pratiques de travail selon le contexte • Présente le sens du changement, explique les objectifs et précise le rôle de chaque personne dans la mise en œuvre • Implique les membres de son équipe dans le changement • Communique l'information en continu • Anticipe et gère les obstacles et les préoccupations liés au changement • Offre le soutien requis aux membres de son équipe • Accompagne et appuie les membres de son équipe dans l'instauration de nouvelles façons de faire	• Veille à ce que les pratiques et les méthodes de travail soient constamment ajustées pour répondre aux objectifs • Clarifie les objectifs et les avantages du changement attendu auprès des membres de son équipe et précise leurs rôles dans la mise en œuvre • Anticipe et gère les obstacles et les impacts liés aux nouvelles façons de faire • Appuie les membres de son équipe afin que chaque personne s'adapte à la portée et à la cadence du changement • Met en pratique des processus structurés de gestion du changement afin d'élaborer des réponses adaptées au contexte • Facilite le changement en levant des barrières



Générateur de participation

Le gestionnaire public tisse des collaborations diversifiées et des partenariats interorganisationnels pour croiser les diverses perspectives et mutualiser des ressources.

Il s'assure d'avoir la perspective des citoyens pour offrir des services plus adaptés et soutenir des projets dont l'acceptabilité sociale est assurée.

Compétences	Niveau tactique	Niveau stratégique
Collaboration Le gestionnaire public crée et maintient des liens de qualité avec un large réseau et mise sur le travail collaboratif pour mieux atteindre les objectifs de l'organisation.	• Cible les occasions de collaboration et de partenariats • Crée un climat de confiance entre les membres de son équipe • Mise sur la diversité et l'interdisciplinarité au sein des équipes de travail • Crée un espace de dialogue et d'échange au sein des équipes de travail • Développe et entretient son réseau • Établit les mécanismes de collaboration avec son réseau • Mutualise les bonnes pratiques et les ressources avec les partenaires	• Décèle les occasions de collaboration utiles selon les besoins de l'organisation • Détermine les stratégies et les modes de collaboration qui permettent de mieux atteindre les objectifs • Soutient les gestionnaires sous sa responsabilité dans la mise en place du travail collaboratif au sein de leurs équipes respectives • Favorise et soutient la collaboration interéquipe et intersectorielle • Bâtit et entretient un large réseau afin de réaliser les objectifs
Participation citoyenne et orientation vers la clientèle Le gestionnaire public met en place l'environnement et les conditions qui favorisent la consultation et l'implication des citoyens et de la clientèle dans les décisions qui les concernent.	• Se soucie de bien comprendre les attentes et la satisfaction des citoyens et de la clientèle • Fournit des services de qualité axés sur les besoins des citoyens desservis • Favorise l'accessibilité des services aux citoyens et à la clientèle • Consulte le citoyen et la clientèle pour mieux adapter l'offre de service • Varie les modes de consultation • S'ajuste aux besoins évolutifs du citoyen et de la clientèle	• Promeut une culture axée sur la qualité des services offerts aux citoyens et à la clientèle • Veille à la mise en place de systèmes pour faciliter la compréhension des caractéristiques de la population concernée • Reconnaît les besoins et les attentes des citoyens et de la clientèle ainsi que leur évolution, et intègre leur avis dans sa prise de décision • Établit des normes de qualité des services et des mécanismes de suivi qui serviront à les évaluer • Met en place des dispositifs pour favoriser l'implication des citoyens et de la clientèle



Leader authentique

Le gestionnaire public possède une bonne connaissance de lui-même et une bonne gestion de ses émotions.

Il connaît bien les autres, interagit en faisant preuve d'empathie, d'humilité et de courage, et il agit en cohérence avec ses valeurs pour établir des relations de qualité basées sur la confiance et un climat de travail sain.

Compétences	Niveau tactique	Niveau stratégique
Courage et résilience Le gestionnaire public agit malgré les contextes difficiles, et ce, en toute conscience et en faisant preuve d'humilité.	• Affirme et explique ses opinions même si elles s'opposent à celles des autres • Soutient les décisions difficiles, autant les siennes que celles des autres • Accepte la critique et remet en question son point de vue • Reconnaît ses limites et sait quand demander de l'aide • Persévère et conserve son optimisme devant les difficultés • Tire des apprentissages de ses expériences	• Argumente et maintient ses idées en présence d'opinions contraires tout en accueillant favorablement les suggestions • Accueille favorablement la critique et la transforme en occasion de développement personnel • Persiste malgré les défis, la complexité et la nouveauté • Reconnaît les situations qui requièrent l'appui des autres • Tire des apprentissages des défis rencontrés pour lui et son équipe
Intelligence émotionnelle Le gestionnaire public est conscient de lui-même et manifeste de l'empathie envers les autres. Il contrôle l'expression de ses émotions, ce qui favorise le maintien d'un climat sain.	• Se connaît dans ses forces et ses limites • Se remet en question et cherche à s'améliorer • Reconnaît ses émotions et celles des autres, et en gère les effets • Garde son calme sous la pression • Cherche à créer de l'harmonie et des relations saines et positives au sein de son équipe • Fait preuve de sensibilité et de compréhension des autres	• Se connaît dans ses forces et ses limites • Recherche activement de la rétroaction pour améliorer sa propre performance • Agit avec calme et assurance dans les environnements imprévisibles et hautement sous pression • Décode les émotions et les besoins des autres • Veille au maintien de relations saines et positives au sein de l'organisation

**Secrétariat
du Conseil du trésor**

Québec

