

# Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Les rôles et les compétences  
des gestionnaires supérieurs  
du gouvernement du Québec  
pour l'avenir**

RAPPORT SYNTHÈSE

Jacques Bourgault, Ph. D.  
Mohamed Charih, Ph. D.  
Daniel Maltais, Ph. D.  
Lucie Rouillard, Ph. D.  
Chercheurs associés

20 mars 2003



Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations

# Centre d'expertise en gestion des ressources humaines

**Les rôles et les compétences  
des gestionnaires supérieurs  
du gouvernement du Québec  
pour l'avenir**

RAPPORT SYNTHÈSE

Jacques Bourgault, Ph. D.  
Mohamed Charih, Ph. D.  
Daniel Maltais, Ph. D.  
Lucie Rouillard, Ph. D.  
Chercheurs associés

20 mars 2003

**AVERTISSEMENT** Ce document résume une étude de 255 pages. Ces quelques pages ne peuvent rendre compte de l'ampleur des distinctions présentées par l'étude à laquelle le lecteur est invité à se référer.

Cette recherche qui s'insère dans les travaux du Centre d'expertise en gestion des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du trésor a été produite grâce à sa participation financière.

## **Le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines**

La mission du Centre d'expertise est de conduire, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), des recherches diagnostiques et prospectives, en plus d'élaborer des outils et des modèles de gestion en ressources humaines. Les travaux du Centre doivent également permettre au SCT de dégager une vision prospective par rapport à différentes problématiques liées à la gestion des ressources humaines, afin d'éclairer les orientations gouvernementales en la matière.

### **Comité clientèle**

Pour répondre le mieux possible aux besoins de la fonction publique, le Centre d'expertise s'associe, pour chacun de ses projets de recherche, à différents partenaires de la fonction publique regroupés au sein d'un comité que l'on nomme : le comité clientèle.

Ont participé aux travaux du comité clientèle sur l'évolution du rôle des gestionnaires supérieurs :

- Monsieur Yvan Cliche, Association des gestionnaires en ressources matérielles (AGRMQ)
- Monsieur Raynald Martel, Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE)
- Madame Marie-Josée Linteau, Secrétariat du Conseil du trésor
- Madame Nicole Lévesque, Comité consultatif sur la gestion du personnel (CCGP)
- Monsieur Michel Gauthier, Société de l'assurance automobile du Québec
- Monsieur Serge Lepage, Ministère des Transports
- Monsieur Réjean Thellend, Ministère des Transports
- Monsieur Michel Marcotte, Secrétariat du Conseil du trésor

Nous tenons à remercier ces personnes pour leur engagement et leur collaboration. Elles ont permis au Centre d'expertise de s'assurer que les projets de recherche répondent aux attentes des ministères et organismes.

Gestionnaire du projet de recherche :

- Monsieur Bernard-M. Tessier, Secrétariat du Conseil du trésor

Les opinions exprimées dans ce document sont celles de l'équipe de recherche et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministère.

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

La reproduction partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

Il existe une version imprimée et une version électronique de ce document. Il existe, également, une version imprimée et une version électronique du rapport intégral de recherche (255 pages). Les versions imprimées des deux documents sont disponibles à la Table patronale de concertation en santé et sécurité du travail, numéro 646-3402, ou par courriel [tpcsst@tablepatronalesst.gouv.qc.ca]. Les versions électroniques sont disponibles dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du trésor [www.tresor.gouv.qc.ca/ressources/centre.htm].

Pour de plus amples renseignements concernant ce document, vous pouvez vous adresser à la Direction de la recherche et du développement du personnel d'encadrement du Sous-secrétariat au personnel de la fonction publique par téléphone au numéro (418) 528-6753 ou par courriel [centre.expertise.grh@sct.gouv.qc.ca].

Révision linguistique : Direction des communications (SCT)

Graphisme et mise en page : Direction des communications (SCT)

Dépôt légal – 1<sup>er</sup> trimestre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-551-21782-2

Mars 2003

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Équipe de recherche</b> .....	4
<b>1. Mandat, concepts, méthode et démarche</b> .....	5
<b>2. Tendances qui feront impact sur le travail des gestionnaires</b> .....	7
2.1 Revue de la documentation .....	7
2.2 Expériences étrangères et canadiennes .....	11
2.3 Point de vue des sous-ministres et des sous-ministres adjoints.....	16
2.4 Point de vue des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec .....	17
<b>3. Compétences des cadres supérieurs pour l'avenir</b> .....	19
3.1 Concepts de compétences .....	19
3.2 Les compétences retenues.....	21
3.3 Le développement des compétences : quelques pistes d'action .....	35
3.3.1 Une approche institutionnelle.....	35
3.3.2 La responsabilité personnelle du cadre .....	35
3.3.3 La préparation de la relève.....	35
3.3.4 Le développement continu.....	36
3.3.5 La gestion de la carrière.....	36
<b>Conclusion</b> .....	37
<b>Annexe 1</b> .....	39
Tableau 1.....	40
Tableau 2.....	41
Tableau 3.....	43
Tableau 4.....	45
Tableau 5.....	46
Tableau 6.....	48
Tableau 7.....	49

## ÉQUIPE DE RECHERCHE

**Jacques Bourgault**, avocat, est titulaire d'un doctorat en administration publique et d'un doctorat d'État en sciences politiques de La Sorbonne. Professeur titulaire à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) de 1973 à 1989, il est professeur associé à l'École nationale d'administration publique (ENAP) depuis 1989. Il fut chargé de séminaires de maîtrise et de doctorat à l'Université de Montréal et à l'École des hautes études commerciales. Il a réalisé de nombreuses études et publications sur l'administration canadienne et québécoise, sur la modernisation de l'administration, sur la gouvernance, sur la haute fonction publique, sur l'évaluation du rendement et sur l'administration publique. M. Bourgault a reçu des distinctions pour ses écrits, dont le meilleur article de la Revue canadienne des sciences administratives, de la revue Administration publique du Canada et de l'International Conflict Management Association Conference. Il a agi comme consultant pour de nombreux ministères et organismes québécois, canadiens et des gouvernements étrangers. Il fut président de l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC), après avoir présidé certains comités (Recherche et Administration publique internationale) créés par l'Institut. Il a siégé à de nombreux conseils d'administration dont celui de l'ACFAS, de l'UQAM, du Centre canadien de gestion et des Presses de l'Université Laval. Il est membre du comité consultatif des universitaires auprès du Secrétaire du Conseil du trésor du Canada.

**Mohamed Charih** est professeur d'administration publique à l'École nationale d'administration publique. Il a publié de nombreux articles sur l'administration publique. Il est également auteur et codirecteur de plusieurs livres dont : La guerre des experts d'Ottawa et, avec Arthur Daniels, Nouveau management public et administration publique au Canada. Le professeur Charih a fondé, en 1992, la section Administration et management publics à l'ACFAS et il en est président. Il a occupé divers postes à l'Institut d'administration publique du Canada (iapc) : membre du conseil d'administration (1990-1997), du comité de recherche (1995-1997) et du comité de rédaction de la revue Administration publique du Canada (1995-1999), président du groupe de la région de la Capitale-Nationale (1993-1995), vice-président du comité d'administration internationale (1997-1998) et vice-président de l'Association canadienne de programmes en administration publique (1996-1997). Depuis 1999, le professeur Charih est éditeur associé de la revue Administration publique du Canada.

**Daniel Maltais** est professeur à l'École nationale d'administration publique. Il possède un baccalauréat en sciences politiques de l'Université de Montréal (1976), un MBA de l'École des hautes études commerciales (1983) ainsi qu'un doctorat en administration publique de l'Université Southern California (1996). Ses intérêts de recherche couvrent les nouvelles formes d'organisation gouvernementale, les modes de collaboration entre les organisations gouvernementales et les organisations privées (avec ou sans but lucratif) et l'administration publique (en particulier sous l'angle de la performance organisationnelle). Sa carrière à l'ENAP a été précédée dans les années 70 par des emplois au sein de ministères québécois, plus particulièrement dans le champ de la gestion des programmes de santé et de services sociaux offerts aux populations autochtones. De janvier 1998 à décembre 1999, il a agi à titre de chef de cabinet du sous-ministre adjoint aux opérations à l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec.

**Lucie Rouillard** est professeure à l'École nationale d'administration publique depuis 1992. Elle est titulaire d'un doctorat (Ph.D.) en administration publique de l'Université George Washington (Washington D.C., USA). Ses intérêts de recherche portent sur la gestion des organisations publiques. Plus particulièrement, elle a fait l'étude des grandes réformes qui sont apportées actuellement au gouvernement du Québec, notamment, la transformation des systèmes de contrôle et l'apparition d'une gestion publique centrée sur la flexibilité, la responsabilité et le risque. Ses écrits récents ont porté sur les innovations financières des organismes publics et sur les nouveaux modes de gestion fondés sur le risque.



# 1. MANDAT, CONCEPTS, MÉTHODE ET DÉMARCHÉ

La rémunération de l'effectif et sa gestion utilisent environ la moitié du budget des organismes publics. De plus, dans un contexte de compétition internationale en matière d'investissement et de commerce, c'est le capital humain qui, par sa capacité à gérer le savoir et à concevoir des énoncés de politique et des programmes, rendra l'État plus concurrentiel.

Au printemps 2001, le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines<sup>1</sup> donnait à notre équipe de recherche le mandat de :

*« [...]décrire l'évolution des tâches et du rôle des divers types de gestionnaires supérieurs dans l'administration publique québécoise, cela, à la fois dans une perspective d'observation de l'évolution récente que dans celle plus prospective de l'évolution des cinq à dix prochaines années, afin d'identifier d'une part l'évolution des défis de gestion au niveau de directeur général et, d'autre part, les compétences et habiletés qui seront requises pour les titulaires de postes à cette période. » (Extrait du devis présenté au Centre d'expertise).*

La présente étude comporte de nombreux défis dont celui de reconnaître, dans ce monde de changements rapides, les idées nouvelles, durables et réalistes. Il ne s'agit pas de trouver une formule simple et magique selon laquelle ni ressources financières du gouvernement, ni investissement en temps des gestionnaires, ni changement culturel ne seraient nécessaires. Toute réussite a son prix.

Pour veiller à l'application des lois, préparer des énoncés de politique et des programmes et assurer la livraison des services, les organisations publiques créent des postes de cadres dans une structure propre à la réalisation de leurs mandats légaux. La nomination à un *poste* permet d'exercer des *fonctions* (déclinables en *tâches*) et d'assumer des *rôles* dans une organisation. Les tâches des cadres varient selon leurs fonctions et le contexte. Ainsi, les composantes de certains postes sont davantage de conseil, d'autres, de soutien et d'autres encore, sont davantage liées à la production. Les cadres ont en commun de diriger des personnes en vue de la réalisation du mandat de leur unité administrative.

Le gestionnaire supérieur exerce ses rôles simultanément dans trois familles : la gestion, l'encadrement et le soutien organisationnel. Plus il se trouve au sommet de la hiérarchie, plus les composantes organisationnelles accaparent sa zone de responsabilité. Plus il travaille comme gestionnaire de première ligne, plus l'encadrement importe. Le gestionnaire de ressources se voit déléguer une autorité et des pouvoirs décisionnels, et attribuer des budgets ainsi que des ressources, dans un cadre légal souvent complexe. Comme gestionnaire, il optimise le déploiement des ressources selon les objectifs organisationnels et les contraintes légales, contractuelles ou conventionnelles. Une de ses principales responsabilités est d'encadrer des personnes, souvent même des cadres, qui encadrent à leur tour d'autres employés. Son rôle ici est de *faire faire* par des

<sup>1</sup> Un décret du Conseil des ministres du 22 mars 2000 crée officiellement le Centre d'expertise en gestion des ressources humaines. C'est en partenariat avec l'Université Laval et l'École nationale d'administration publique (ENAP) que le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) assure le fonctionnement du Centre.

subordonnés. Il est aussi une précieuse ressource pour l'organisation ; il fait partie de l'équipe de direction, partage son expertise et donne des avis et des conseils à ses pairs ainsi qu'à la direction. Il remplit aussi des fonctions de représentation du ministère ou de l'organisme à l'occasion d'événements, de certaines tables de travail ou encore auprès de groupes de pression.

Quels que soient le domaine (immobilier, opération, planification), le secteur de la société (un musée ou un service de recouvrement fiscal) ou le lieu (en région ou au siège social), les gestionnaires supérieurs ont en commun plusieurs tâches : conseiller leur supérieur, diriger des personnes, incarner l'autorité dans l'organisation et représenter le pouvoir public à l'extérieur de l'organisation. Ces tâches appellent des compétences chez les titulaires de ces postes. Une compétence permet à des degrés divers, selon le développement de la personne, de remplir des rôles, d'exercer des fonctions et d'exécuter des tâches. Des savoirs (connaissances générales), des savoir-faire (habiletés) et des savoir-être (attitudes ou dispositions personnelles) constituent des compétences.

La présente étude est qualitative et elle vise à reconnaître plutôt qu'à quantifier la diversité des tendances, les courants et les perceptions à l'égard des besoins de compétences. L'équipe de chercheurs a procédé à quatre opérations complémentaires : la première consistait à recenser les écrits concernant les tendances et l'évolution des pratiques d'encadrement dans le monde. La deuxième consistait à étudier la situation dans les gouvernements de l'Ontario, du Canada, des États-Unis, de la Grande-Bretagne, de l'Australie et de la France. La troisième a impliqué une consultation auprès de groupes de sous-ministres et de sous-ministres adjoints. Enfin, nous avons interviewé 89 gestionnaires du gouvernement du Québec. Ces quatre opérations ont permis de faire ressortir quatorze compétences que devraient posséder les gestionnaires supérieurs de demain.

## 2. TENDANCES QUI FERONT IMPACT SUR LE TRAVAIL DES GESTIONNAIRES

### 2.1 Revue de la documentation

Parcourant la documentation récente, nous avons repéré cinq catégories de facteurs qui auront un *impact* sur le travail des gestionnaires de demain, donc sur le profil attendu de compétences : l'accélération du changement, la mondialisation des échanges, les transformations de la société, la nouvelle culture de gestion ainsi que la rareté et les attitudes changeantes des ressources humaines.

#### **L'accélération du changement**

Le gestionnaire public doit s'engager pour anticiper le changement et le gérer proactivement. Puisqu'il se trouve au cœur du changement, son rôle de gestion est stratégique. Au départ, il doit y jeter un regard critique et l'apprécier dans une perspective de continuité et d'innovation. Le changement étant inévitable, il doit le sentir, l'apprivoiser. Il doit être suffisamment créatif pour rendre son environnement de travail flexible et capable d'intégrer le changement (utilisation d'*environmental scanning*, d'observation continue et de plans d'action de type stratégique, tactique ou opérationnel). Il doit mieux comprendre ce qui cause la résistance au changement pour être en mesure d'amener le personnel à adopter des comportements prochangement. Son rôle est de favoriser l'adaptation continue des ressources (notamment au chapitre des technologies) et le développement d'un cadre d'organisation apprenante, de créer les conditions optimales à l'apprentissage autonome et d'encourager les employés à se doter d'une discipline personnelle d'apprentissage.

#### **La mondialisation des échanges**

La mondialisation des échanges de tous ordres interpelle le gestionnaire en incitant à la révision des rôles de l'État et en favorisant la reconfiguration des organisations en réseaux et l'administration intergouvernementale. Les États sont de plus en plus accompagnés dans l'exercice de la gouvernance par le marché mondial, les organismes supranationaux (OMC, ONU, etc.) et les organisations civiles nationales ou locales. La souveraineté de l'État, sur certains aspects de l'économie et de la politique publique, continue de se redéfinir. Les énoncés de politique et les plans d'actions des ministères devront donc être adaptés à un environnement plus vaste et diversifié. Pour aider les ministères, le gouvernement devra accentuer l'allègement de l'imposante réglementation sédimentée et revoir les types de soutien étatique encore permis, compte tenu des conventions internationales. Les composantes du secteur public seront incitées à davantage de coordination et d'efficience. La tendance à l'horizontalité des règles et des façons de faire obligera à davantage de concertation. La gestion par réseaux permet de relier un plus grand nombre d'unités administratives de petite taille et jouissant davantage d'autonomie d'exécution. Selon la tendance, l'administration intergouvernementale préconise une plus grande intégration des stratégies de gestion, de la réglementation, des énoncés de politique, en vue de l'atteinte des objectifs communs convenus par traités et ententes.



### **Les transformations de la société**

Certains facteurs sociétaux représentent des défis accrus pour la conception des politiques et la gestion des programmes : il s'agit de la pénétration des nouvelles technologies, de l'évolution des caractéristiques socioéconomiques, de l'évolution des droits fondamentaux des citoyens, de la nouvelle convivialité des cultures et des générations et de la présence accrue des femmes aux niveaux de direction de la fonction publique. Non seulement les technologies continueront-elles d'évoluer au cours des années, mais le rythme de cette évolution s'accroîtra. La pratique des gestionnaires devra suivre ce rythme. Les chercheurs soutiennent que la technologie modifiera sensiblement les rapports entre les citoyens et l'État. La gestion des employés et du savoir, l'individualisation du travail, le développement d'équipes de travail et la préservation de la mémoire organisationnelle constitueront autant de défis.

Des groupes au sein de la société, dont les populations autochtones, continueront de chercher les modes d'intégration à la vie moderne qu'ils jugeront adéquats. Ils voudront développer des formules de gouvernance et de développement économique qui leur conviennent. Les pouvoirs publics des gouvernements *blancs* continueront d'être interpellés au sujet des nouvelles formes de relations avec ces communautés. La gamme de services gouvernementaux offerts variera à cause du taux de natalité très bas, conjugué à un faible niveau d'immigration, surtout couplé au vieillissement de la population. La viabilité des régimes de retraite, le système fiscal et les ressources budgétaires subiront les contrecoups de ce phénomène. La croissance de l'espérance de vie des Québécois aura des effets considérables sur les coûts nécessaires au maintien d'un système de santé de qualité. Ces dernières années ont vu croître la concentration urbaine et périurbaine aux dépens des régions rurales. De même, le développement des possibilités scientifiques, des technologies de traitement et des produits de médication créera une pression croissante sur la demande de services. L'État devra savoir proposer des solutions structurantes aux changements sociétaux.

Le Québec n'échappe pas à la diversification de sa population ; son défi sera de sélectionner et d'intégrer les immigrants pour qu'ils contribuent à la culture francophone, au développement socioéconomique et au capital social, tout en bénéficiant de la richesse sociale et culturelle qu'apporte cette diversité. Le gestionnaire devra relever deux principaux défis : participer à l'élaboration d'énoncés de politique d'intégration des nouveaux employés et, par la suite, endiguer ou prévenir la résistance des autres employés. Plusieurs générations se côtoieront au sein des équipes de travail. Cette cohabitation générationnelle assez soudaine ne se fera pas sans heurts. Le principal danger guettant le gestionnaire pourrait être l'uniformisation des aptitudes au travail, des valeurs et des aspirations de tous ces employés de différentes générations.

Des pressions de plus en plus fortes s'exercent pour que la gestion publique soit davantage imputable aux élus, voire au public. Les citoyens sont de plus en plus scolarisés,

sont plus informés et ont des attentes plus grandes en matière d'éthique à l'endroit des administrateurs publics. La transparence exige des gestionnaires responsables qu'ils communiquent et expliquent la perspective de leurs décisions aux employés de sorte qu'ils puissent mieux interagir avec le public. La confiance envers les institutions publiques et parapubliques est largement entachée et, pour l'instant, rien n'annonce que cette situation va en s'améliorant. De plus en plus, les citoyens ont des attentes précises quant à leur participation aux orientations et activités de l'État. Les premières vagues d'interprétation des Chartes ont fait dire aux observateurs que les juges ont eu une tâche de législateurs ; ils ont eu comme approche de donner le plus d'applications possible aux principes constitutionnalisés. En cela, ils ont souvent restreint les modes d'intervention de l'autorité étatique. Plusieurs membres de la communauté juridique semblent croire qu'une nouvelle approche d'interprétation des chartes permettra un certain rééquilibrage de sorte que les intérêts communautaires représentés par l'État seront davantage considérés par les cours de justice. De nouvelles façons de rendre la justice voient le jour ; c'est le cas de la médiation, des modes alternatifs de résolution des conflits et la justice réparatrice. Les questions de la fiabilité de l'information accessible, de la valeur des documents officiels et de la protection des renseignements confidentiels constituent autant de défis pour les gestionnaires.

### **La nouvelle culture de gestion**

Une toute nouvelle culture de gestion continuera de transformer la gestion publique du fait de la progression continue de la gestion horizontale. Au cours de la dernière décennie, la plupart des réformes administratives ont été introduites sous la bannière du Nouveau management public. Le constat est généralisé : d'abord, la gestion de l'État doit être flexible et attentive aux besoins des citoyens et, pour cela, les gestionnaires doivent bénéficier d'une marge de manoeuvre élargie pour réaliser leurs objectifs et s'adapter aux caractéristiques changeantes de la société du XXI<sup>e</sup> siècle. Une telle orientation nécessitera un modèle de gestion particulier, axé non seulement sur l'acceptation du changement, mais aussi sur la capacité d'expérimentation. Il faut faire de la fonction publique une véritable organisation apprenante qui pourra évoluer dans un contexte de gestion du risque.

Les problématiques de gestion se font toujours plus interdisciplinaires, interministérielles et intergouvernementales. Les dispositifs de gestion horizontale sont plus hétérogènes que ne l'est la gestion de projet, plus ponctuels que la gestion matricielle et plus collaboratifs et intégrés que la gestion par comités interministériels bien qu'ils s'inspirent de ces trois apports. La livraison de biens publics fait appel à de plus en plus de partenariats avec le secteur privé et les organismes sans but lucratif. Il est probable en effet que le gouvernement, ne pouvant se spécialiser en toutes choses, ait davantage recours à l'entreprise privée.

### **La rareté des ressources humaines et les attitudes changeantes face à leur développement**

Le gestionnaire de l'avenir rencontrera des défis nouveaux dans la gestion des ressources humaines, comme le recrutement et la fidélisation des jeunes professionnels dans un environnement plus compétitif, et la gestion de la nouvelle éthique du travail. Les bouleversements du marché de l'emploi ainsi que les nouvelles technologies modifieront les débouchés disponibles pour les nouveaux employés. Le bassin de la main-d'œuvre risque de se rétrécir. L'administration publique fait face à une compétition féroce dans tous les secteurs pour les gestionnaires et les spécialistes. Il appert que de plus en plus de jeunes spécialistes sont ouverts à d'autres motivations que le salaire proprement dit. Les nouveaux modes d'organisation du travail poseront aux gestionnaires le défi d'encadrer un système efficace de transfert des connaissances entre employés des différentes générations. La plus grande mobilité des employés affectera lourdement le développement des organisations dans l'avenir. La solution réside dans la mise en place de mécanismes de gestion de cette rotation plus rapide des ressources humaines. La proportion de femmes dans la haute fonction publique continuera de croître au Québec et ailleurs. Des différences marquent le style de leadership pratiqué par les deux sexes. Une augmentation de la présence de femmes dans la haute fonction publique modifiera sensiblement la pratique du leadership dans les organisations, de même que la culture organisationnelle.

Plusieurs croient que le concept même d'éthique au travail (loyauté, respect des règles internes, etc.) sera menacé d'obsolescence avec les années. Ce fait, principalement en raison de la place qu'occupera le travail dans la vie des gens, risque de modifier considérablement les cultures d'entreprise : l'assiduité au travail, la loyauté face à l'employeur, l'honnêteté et l'intégrité dans l'exécution des tâches, etc. Les gestionnaires du futur devront composer avec ces nouvelles attitudes des employés face au travail et l'approche de gestion des ressources humaines s'en trouvera radicalement changée.

La revue de la documentation permet de déceler des composantes du profil du gestionnaire de demain et fait large place à l'émergence d'un nouveau type de leadership pour le gestionnaire public. Des chercheurs ont retenu plusieurs compétences pour le gestionnaire de demain : la compréhension des effets des changements dans l'environnement, la dissémination d'une vision, la prise de risques, la capacité du travail en partenariat, les compétences en relations humaines, le soutien des employés, les qualités personnelles, ainsi que l'apprentissage continu.

La plupart des chercheurs constatent que le nouveau gestionnaire devra être un *leader*. Le *leadership* a plusieurs acceptions qui font largement varier le périmètre du concept ; seul le leadership transformationnel serait, selon la documentation, le plus apte à remplir les conditions nécessaires pour affronter les changements prévus dans l'avenir.

## 2.2 Expériences étrangères et canadiennes

Le profil des cadres du gouvernement du Québec au cours des cinq prochaines années peut s'inspirer de la réflexion d'un certain nombre de pays et de juridictions : les États-Unis, la Grande-Bretagne, l'Australie, la France, le gouvernement fédéral du Canada et l'Ontario. Les mandats et les délais qui nous ont été impartis ont limité l'étendue des études de cas étrangers. L'investigation a visé trois objectifs : décrire l'approche de chacun à l'égard du développement des gestionnaires publics pour l'avenir, relever les initiatives les plus intéressantes et dégager les bases des compétences centrales du gestionnaire de l'avenir.

### États-Unis

Les éléments de contexte sont les avancées technologiques, l'impact des groupes d'intérêt, les rapports avec les médias. Des tendances établies se maintiennent : les modèles empruntés du secteur privé comme la concurrence, le citoyen-client, la mesure de la performance, etc., demeurent prévalants. La sous-traitance (sauf pour la sécurité nationale) aura un effet sur le nombre d'employés dans le secteur public. On estime que les administrations vivront une concurrence plus aiguë, concurrence stimulée par les *Consumer's reports*. De par sa complexité, la gestion du secteur public devient plus risquée. Il faut transformer l'image de la fonction publique afin de la rendre plus attrayante pour les jeunes. Au sein de l'administration fédérale américaine, plus de 50 % des *Seniors Executives* seront éligibles à la retraite d'ici à cinq ans. La diversité d'âge, de race, de profession crée des milieux beaucoup plus hétérogènes dans la fonction publique. Cette tendance aura un impact sur la façon de gérer le personnel. Pour favoriser le recrutement, le gouvernement fédéral a un programme d'élite nommé : *The Presidential Internship*. Malheureusement, le service public ne réussit pas toujours à fidéliser les recrues talentueuses. Il faut améliorer les plans de relève, pour éviter qu'une partie de la mémoire des institutions disparaisse rapidement. Les éléments du profil de demain sont : l'adaptabilité, le leadership, la capacité de gérer des réseaux et de les entretenir, la capacité de négocier, la capacité d'attirer et de retenir les meilleures candidatures, la capacité de mesurer la performance et enfin, la capacité de gérer le savoir.

### Grande-Bretagne

L'importance du *managérialisme* s'accroît. On insiste sur la hiérarchisation des besoins des usagers plutôt que sur ceux des employés et on souhaite que les services publics soient de qualité supérieure et plus efficaces. En 1999, un livre blanc sur la modernisation du gouvernement recommande : une accessibilité en continu de certains services publics ; le développement des transactions électroniques ; le retrait de la réglementation inutile ; la mise en place de laboratoires d'essai pour les services aux citoyens ; la création de nouvelles mesures incitatives pour les employés de l'État et une

amélioration dans la livraison des services publics. Toujours en 1999, Sir Richard Wilson, responsable de la fonction publique, soumet un rapport pour moderniser la gestion de la fonction publique. En *libérant* la gestion des services, des règles qui paralysent l'action, on veut en faciliter la livraison. La séparation des fonctions (livraison de services et élaboration de politique) est remise en question, la priorité étant accordée à la livraison des services, car les cadres supérieurs des ministères ne s'approprièrent pas la réalisation des projets lors de leur conception.

On souhaite une plus grande mobilité des personnels mais cela pose plusieurs problèmes sur le plan du fonctionnement à moins de favoriser la mobilité par l'intensification de la formation continue. On a noté que le succès de la contractualisation de cadres pose néanmoins le problème de la fidélisation dans la fonction publique. Des initiatives visent à rapprocher les hauts fonctionnaires des politiciens et du monde des affaires (déjeuners, séminaires, visites). Pour vaincre la résistance au changement, on insiste sur l'importance cruciale de la formation continue pour développer une culture visant à faire autrement et à faire plus pour servir le citoyen britannique. Le rapport Wilson énonce les six compétences recherchées chez les cadres britanniques : avoir une vision claire des objectifs ; avoir un engagement personnel ; penser stratégiquement ; tirer le meilleur des personnes ; favoriser l'apprentissage continu ; mettre l'accent sur les résultats.

### **Australie**

L'administration publique a connu plusieurs changements dont la redéfinition des mandats des ministères et l'élimination d'organismes, la création des agences, le retrait du gouvernement de la prestation directe des services publics, la soumission du conseil en politique publique au principe de la contestabilité par le corps politique, l'adoption d'une approche *privée* de la gestion et l'accent mis sur la gestion par résultats. Les hauts fonctionnaires ont perdu l'exclusivité du conseil politique et veulent maintenir leur influence par l'anticipation des demandes des clients de l'organisme. L'introduction des jeux du marché dans l'administration publique crée une compétition et développe un style privé de gestion. L'avènement des nouvelles technologies de l'information est perçu comme l'un des enjeux importants dans les années à venir. Le gouvernement fédéral australien mettra la majorité de ses services en ligne au cours des quatre prochaines années. La fonction publique australienne fait face à un vieillissement de la population des hauts fonctionnaires dont 50 % environ prendront leur retraite dans les dix prochaines années. Elle est préoccupée par la préparation de la relève. Toutefois, le recrutement et la fidélisation des jeunes semblent constituer un défi. Les jeunes sont plus instruits et exigeants et accordent plus d'importance à leur qualité de vie. Le gouvernement est en compétition avec le secteur privé pour les meilleurs candidats. Il faut modifier l'environnement interne et le style de gestion pour conserver les nouvelles recrues, cerner les facteurs qui motivent la génération d'aujourd'hui et lui offrir un travail intéressant et stimulant. Les compressions

draconiennes dans la fonction publique par suite des grandes réformes provoquent une remise en question de l'attachement des fonctionnaires. L'Australie a toujours été assez isolée et les hauts fonctionnaires australiens cherchent aujourd'hui à combler cette lacune par des voyages d'étude, des échanges et des programmes de formation.

Il apparaît que le gouvernement fédéral australien ne dispose pas d'une stratégie globale de formation des cadres supérieurs. La Commission de la fonction publique et la Protection du principe du mérite offre certains cours d'orientation aux nouveaux cadres, mais chaque ministère et organisme est responsable de la formation de ses cadres. Les ministères disposent de peu de budget pour la formation des cadres et il n'y a pas de programme bien articulé pour les sous-ministres et les sous-ministres adjoints. Certains ministères se regroupent pour acheter de la formation. Les hauts fonctionnaires jugent que la privatisation a rendu trop disparate la formation des hauts fonctionnaires. Les habiletés définies pour l'avenir sont la familiarité avec les enjeux internationaux, la sensibilité aux besoins de la communauté et aux conséquences des politiques sur le ministère et ses clients, une approche de gestion inspirée, axée sur les résultats, un leadership qui adapte l'agenda ministériel et qui facilite les relations interpersonnelles.

### **France**

Elle est unique à plusieurs égards : État interventionniste et puissant, attentes élevées dans la population, administration centralisée, forte présence du droit, grands corps, responsabilité pénale des directeurs et individualisme des agents. La France a connu ces vingt dernières années plusieurs innovations et entreprises de réforme, notamment la régionalisation, l'approche client, les technologies, la loi sur le budget et la réduction du temps de travail. Une réforme des services publics, contestée par les milieux syndicaux, a tourné court en 2000. Une loi budgétaire de type organique centre maintenant la gestion sur les résultats, ce qui peut contribuer à l'évolution de la culture de gestion longtemps centrée sur le droit. Les hauts fonctionnaires français se montrent à la fois critiques et optimistes. Ils notent que, de manière générale, le monde est devenu très changeant et que la cadence du changement s'accélère, que tout est toujours plus international, dans sa nature ou ses ramifications, que l'europanisation croissante est un fait avec lequel il faut composer lors de la conception des politiques. Le profil de la population française a radicalement changé depuis trente ans et il faut s'y adapter par une bureaucratie plus représentative et un profil adapté de livraison de services aux clients.

L'Administration a toujours compté sur une haute fonction publique très scolarisée. Une direction de la fonction publique est rattachée au bureau du premier ministre ; elle intervient sur le statut, la modernisation de la gestion et des structures administratives et la coordination des efforts ministériels. On y remarque une plus grande politisation des nominations, plus de mobilité des cadres (mais une mobilité non planifiée par l'entité gouvernementale) et plus d'agences à statut relativement autonome. Ici encore, on prévoit



que 40 % des cadres de la fonction publique partiront d'ici à dix ans. Il y a maintenant plus de femmes disponibles pour accéder à la haute direction. Les administrations ont chacune des approches *à la pièce*. Les syndicats jouent un rôle important et démobilisateur dans la gestion des ressources humaines (GRH) dans le cadre d'une loi de la fonction publique que plusieurs jugent vétuste. Le profil du gestionnaire de demain est centré sur l'adaptabilité, le leadership, la capacité de négocier, la capacité de mesurer le rendement, la communication, la gestion par résultats, l'innovation, la gestion des savoirs, la gestion d'équipes, la gestion des ressources humaines, la gestion des réseaux et la disposition à l'apprentissage continu. Les directeurs utilisent peu l'informatique car très peu de hauts fonctionnaires maîtrisent l'utilisation du Web ou l'Internet !

Certains corps et grandes écoles donnent des formations de pointe. Plusieurs actions ont été mises en œuvre, comme un programme de veille sur l'évolution des compétences désirées, un centre spécialisé de formation et développement, un programme de partage des meilleures pratiques, des mesures de soutien à la gestion par résultats, la mise sur pied de séminaires thématiques, la création de clubs par appariement (exemple : le cercle des femmes cadres).

### **Canada**

Il a connu plusieurs réformes importantes de son appareil gouvernemental, notamment : Fonction publique 2000, la réduction du nombre des ministères, l'Examen de programmes (lutte contre le déficit), la Relève, le Gouvernement en direct. Notons aussi la production de rapports de performance au Parlement, la réorientation du rôle du Conseil du trésor. Le Canada modernise actuellement sa politique de gestion des ressources humaines. Les départs à la retraite seront nombreux dans les prochaines années et le recrutement et la fidélisation demeurent un enjeu important dans un marché compétitif. On a entrepris de créer un environnement de travail capable de concilier les attentes des employés et celles de l'organisation. Étant donné le changement du profil démographique de la population canadienne et des fonctionnaires, la gestion de la diversité continuera à être un enjeu pour l'administration publique fédérale. L'éthique et les valeurs ont fait l'objet d'efforts particuliers pour centrer l'attention sur la qualité des services aux citoyens, stimuler l'innovation et la prise de risques, réduire les obstacles à la gestion, privilégier la gestion par résultats et encourager de nouvelles formes organisationnelles (agences, gestion horizontale) et les partenariats.

Le gouvernement du Canada réagit à ces enjeux en élaborant des profils de compétences pour les sous-ministres adjoints et les cadres supérieurs. Il fait évaluer les compétences actuelles grâce à des programmes élaborés par les organismes centraux et fait appel au Centre canadien de gestion pour élaborer des programmes de formation pour les cadres supérieurs et, tout récemment, pour les cadres intermédiaires, et leur donner la formation. Les *compétences intellectuelles* incluent la capacité cognitive, la créativité, la vision ;

les *compétences de gestion* comprennent la gestion de l'action, la compréhension organisationnelle, le travail d'équipe et le partenariat ; les *compétences en relations humaines* sont centrées sur la communication ; les *qualités personnelles* englobent la résistance au stress, l'éthique et les valeurs, la personnalité, la souplesse de comportement, la confiance en soi. Le Centre canadien de gestion (organisme rattaché au Bureau du Conseil privé) est le principal intervenant de formation et développement de ces cadres ; il offre une grande variété de cours de base et avancés et a mis de l'avant plusieurs projets de développement continu des compétences.

### **Ontario**

Le gouvernement de l'Ontario a pris en considération l'évolution des caractéristiques de la population (éducation, information, démographie) et des propriétés de la gestion publique moderne (rapports plus étroits avec les politiciens, évolution de la carrière, approche de résultats et de performance, horizontalité, contractualisation, séparation, conception et exécution des politiques) tout cela alors que l'image de la fonction publique a été ternie ces dernières années. Ces changements incitent les gestionnaires à plus de souplesse et à percevoir des contextes des plus complexes. La gestion des ressources humaines doit se centrer sur le rendement et le développement des personnes. Les cadres du futur, comme leaders, devront établir le ton de la gestion et le rythme du changement. Le groupe des cadres supérieurs a été dénommé « ressource institutionnelle », ce qui facilite la mobilité, l'appartenance organisationnelle, le réseautage, l'ouverture d'esprit et l'intervention horizontale.

Placé sous l'autorité du *Cabinet Office* (équivalent du ministère du Conseil exécutif), le comité pour le développement des ressources humaines chapeaute tout le processus ; le *Centre de développement du leadership* est le principal gestionnaire du plan de développement pour les cadres supérieurs (*seniors managers*) ; ce plan est mis à jour aux deux ans environ (dernière mise à jour : juillet 2000). Une secrétaire associée (rang de sous-ministre) du Conseil des ministres est chargée de la restructuration de la fonction publique de l'Ontario. Un programme de développement continu des sous-ministres est associé à ce plan. Dès 1991, on établit officiellement des habiletés de leadership et on entreprend de former des cadres au regard de ces habiletés. Une réflexion plus approfondie fut menée autour de deux axes : le développement systématique des cadres supérieurs et l'approche institutionnelle à la gestion des cadres. La politique et le Centre visent trois niveaux de clientèle de cadres : les sous-ministres adjoints, les cadres supérieurs et intermédiaires et les cadres de premier niveau ainsi que quelques spécialistes qui ont des responsabilités d'encadrement.

Le Centre développe un curriculum en fonction des orientations à long terme du gouvernement, des principes de gouvernance publique et des besoins des clients. Quatre domaines sont privilégiés : la compétence à développer des relations (avec les employés

et avec les clients) ; l'intelligence émotionnelle ; la gestion de la culture qui inclut la sensibilité aux attentes de la société et l'équité dans le traitement des personnes ; de nouvelles habiletés relatives aux façons de faire des affaires (les fournisseurs de services, le contrôle moderne et la gestion du risque, la dimension *software* de la gestion des ressources humaines et la gestion des effets des programmes). Les compétences centrales se divisent en deux catégories : organisationnelles (habiletés, savoirs, talents) et occupationnelles (fonctionnelles, ministérielles et de tâches). Elles se raffinent avec le degré de complexité des responsabilités de gestion (les professionnels, les cadres de premier niveau, de second niveau, les cadres supérieurs).

### **2.3 Point de vue des sous-ministres et des sous-ministres adjoints**

En mars 2002, deux groupes de discussion ont réuni chacun près d'une dizaine de participants. Chaque groupe de sous-ministres et de sous-ministres adjoints a discuté de trois sujets : le contexte de la gestion publique en changement, les besoins de développement des gestionnaires supérieurs et les pistes d'action.

Le contexte de la gestion publique en changement se réfère à 10 éléments : 1) les changements sociaux et démographiques (vieillesse, réduction des classes moyennes, croissance des pressions démographiques et urbanisation) ; 2) la complexité (multiplicité des intervenants, accélération du rythme du changement, résultats qui proviennent de plusieurs programmes, diversification des structures) ; 3) les nouvelles technologies (effets sur les modalités, attentes et rythme de travail) ; 4) les ressources limitées (impact des dépenses de santé sur les ressources disponibles pour les autres secteurs dans un contexte d'équilibre budgétaire) ; 5) la relève (intégration des nouveaux arrivés, transmission de la mémoire organisationnelle et de l'expertise, adaptation des styles de gestion) ; 6) le nouveau modèle de gestion (gestion fondée sur les résultats analysée à l'aune de la performance, planifications opérationnelles et pluriannuelles, tableaux de bord, gestion du rendement) ; 7) la nouvelle conception du travail (loyauté organisationnelle, place du travail dans la vie des gens, satisfaction par le travail) ; 8) l'éthique du service public (des gestionnaires au cœur des pressions croisées des groupes et disposant de plus de marge de manœuvre, nouvelle définition de l'intérêt public) ; 9) le nouveau rôle de l'État (réduction de l'intervention directe, remise en question du *modèle québécois*) ; 10) la compétition pour la main-d'œuvre (baisse de la population active pour servir une population croissante qui utilise les services de l'État).

Le développement des gestionnaires supérieurs devrait se faire à partir d'une certaine formation de base commune ; on doit adapter cette formation aux divers niveaux d'encadrement et de responsabilités assumées. Les cadres doivent se situer dans un processus

dirigé de formation continue. Les modalités d'apprentissage se feront moins traditionnelles et miseront beaucoup sur l'apprentissage structuré dans l'action. Les compétences à privilégier sont les compétences perceptuelles, le leadership, les communications, la rigueur de gestion, la sensibilité à la technologie, la création de réseaux et la capacité de promouvoir dans l'action les valeurs éthiques. En général, on veut faire jouer un rôle plus important à l'École nationale d'administration publique (ENAP) dont certains tiennent, cependant, la formation pour trop académique et insuffisamment centrée sur l'expérience.

Les pistes d'action se fondent sur une gestion plus systématisée de la carrière des cadres. Le recrutement et la promotion seraient à revoir, compte tenu des limites des processus actuels de concours. Il faut élargir le bassin de recrutement et préparer progressivement les jeunes professionnels qui le souhaitent à la gestion. Il faut aider les gestionnaires à adapter leur gestion aux valeurs des nouvelles recrues. L'employeur doit développer un plan institutionnel de préparation et de déploiement de la relève. Il faut encourager la mobilité professionnelle des gestionnaires, dans la perspective de leur développement. Enfin, il faut, dès leur entrée dans la fonction publique, leur inculquer les valeurs que l'on veut promouvoir dans l'action.

## **2.4 Point de vue des cadres supérieurs de la fonction publique du Québec**

Quatre-vingt-neuf entretiens semi-directifs ont été réalisés avec un échantillon structuré selon les indications du commanditaire, puis avec sélection aléatoire des répondants.

Les tendances et défis pour le Québec de l'avenir comprennent les facteurs sociaux et démographiques (population plus instruite et informée, vieillissante et culturellement diversifiée, plus de familles monoparentales et déclin de la relève dans les régions), les facteurs économiques (mondialisation, conséquences des performances de l'économie, compétitivité nationale et internationale, avènement de l'économie du savoir), les nouveaux réseaux (rôles des organismes sans but lucratif [OSBL], gestion publique en partenariat, relations avec les entreprises), l'évolution de la technologie (évolution des sciences et des technologies de l'information, effets sur la gestion des ministères et les relations avec les citoyens) et la modernisation de l'Administration (valorisation des attentes et du rôle des citoyens, gestion par résultats, valorisation de la performance).

Les effets pour les gestionnaires portent sur le rôle générique de l'administration publique (la formation des cadres, l'implication dans le développement en continu des ressources humaines), la conception des politiques (environnement plus international, complexe et imprévisible ; révision des services à offrir ; approche du *sur mesure*, approche participative), la gestion des programmes et la livraison des services (adaptation aux

clientèles changeantes, importance du concept de résultats dans l'évaluation du rendement, revalorisation de la fonction d'évaluation), la gestion horizontale (reconceptualisation de l'enveloppe de programmes qui fait plus appel à la gestion horizontale, gestion des partenariats, place accrue au *faire faire*) et la gestion des ressources (vision pessimiste au sujet de la disponibilité des ressources, pression vers l'efficience, appropriation des technologies).

On attend des mesures pour améliorer la qualité des services aux citoyens (plus de marge de manœuvre aux gestionnaires, croissance des guichets uniques, valorisation de la qualité des services, appuis technologiques), pour créer une nouvelle vision des besoins du futur (vision institutionnelle mieux intégrée, meilleur sens de la perspective, rôle stratégique mieux assumé par les organismes centraux), pour innover (marge de manœuvre plus grande pour les gestionnaires, coordination de l'innovation, valorisation de l'apprentissage organisationnel), pour faire émerger des pratiques de gestion mieux adaptées aux nouvelles réalités (initiative de coordination, partage de l'information, cadre de gestion qui soutienne les nouveaux modes de travail), pour gérer la relève (faciliter l'intégration, transmettre la mémoire organisationnelle, gérer le choc des cultures) et pour recruter et fidéliser les meilleurs éléments de la fonction publique (alléger le processus d'embauche, améliorer les conditions de travail, axer la gestion des ressources humaines sur les personnes, accroître la mobilité, rehausser l'image du secteur public et du rôle de gestionnaire).

Le profil des gestionnaires du futur se définit autour de deux grands défis à relever : s'ouvrir davantage à l'environnement (connaissance, adaptabilité, ouverture aux changements) et gérer autrement (adapter la culture, penser en résultats, agir horizontalement, valoriser les ressources, revoir la formation à l'encadrement, insister sur la mobilisation des personnels).

### 3. COMPÉTENCES DES CADRES SUPÉRIEURS POUR L'AVENIR

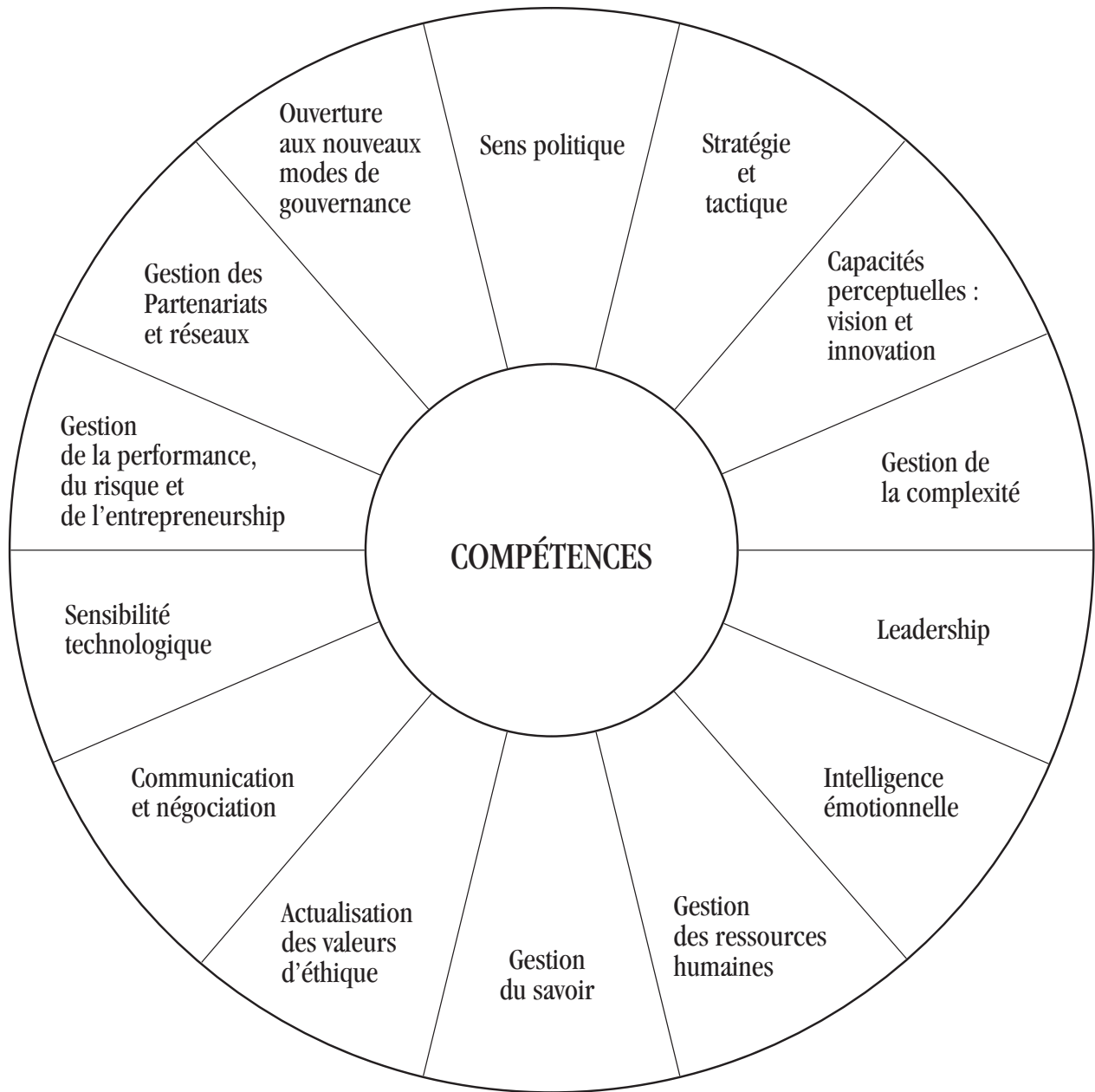
#### 3.1 Concepts de compétences

Près d'une centaine de composantes de compétences furent observées. Leur intégration dans un profil de compétences se fait à partir de la polarisation des opinions recueillies dans la recherche, en tenant compte de ce qui est particulièrement porteur pour l'avenir.

Le libellé des compétences pose un problème : les compétences ne sont pas étanches et plusieurs ont des composantes communes ainsi que des effets de renforcement mutuel. Tel élément relève-t-il de la nouvelle gestion des ressources humaines, du leadership, de la communication ou des valeurs ? Où s'arrête l'un et où débute l'autre ? Des habiletés et des savoirs peuvent être communes à plusieurs compétences. On pourrait regrouper ces éléments sous un nombre plus ou moins élevé de compétences plus ou moins générales : de six à vingt-sept ! Est-il préférable de proposer six compétences générales ou quatorze, plus précises, comme l'a fait le Canada en ce qui concerne le concept de leadership ?

Certaines compétences sont présentées comme « nouvelles » dans les sources consultées bien que des écrits à leur sujet circulent depuis plus de cinquante ans. Quelques-unes furent peu mises en pratique, d'autres prennent, avec le développement des connaissances, une nouvelle dimension. D'autres, enfin, sont apparues de fraîche date. Si les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être composent les compétences selon la documentation spécialisée, il n'y a pas de frontière imperméable entre ces composantes : la façon de rédiger un élément peut faire passer un savoir à un savoir-être. Les compétences ou leurs composantes ne sont évidemment pas toujours exigées avec la même intensité selon les situations de gestion : le niveau de gestionnaire, la nature de l'unité administrative (de conseil, de soutien ou d'exécution) et le contexte affecteront l'utilité d'une compétence particulière ou de ses éléments. Chacun *contextualise* ses besoins de compétences.





Les 14 compétences à développer chez les cadres supérieurs du gouvernement du Québec

## 3.2 Les compétences retenues

### SENS POLITIQUE

#### Contexte

Le système de Westminster repose sur un programme partisan, élaboré par les principaux dirigeants des affaires publiques, à savoir les politiciens, et sur une fonction publique professionnelle, non partisane et loyale, qui a la responsabilité de conseiller objectivement le gouvernement en place. Les cadres supérieurs sont appelés, plus que jamais, à bien connaître l'environnement politique dans lequel se déroule l'action publique, les aspirations des politiciens, le processus de prise de décisions politiques de même que les variables nationales et internationales qui affectent l'élaboration et la mise en œuvre des politiques en question. La nouvelle gestion publique crée un nouveau cadre où les hauts fonctionnaires doivent donner des conseils objectifs aux politiciens et travailler en partenariat avec eux. Les cadres supérieurs interagissent plus encore avec la société civile. Leur sens politique les aide à calibrer leur intervention.

#### Tendances sources

- Nouvelles exigences des politiciens.
- La complexité des rouages de la gestion publique.
- Le contexte changeant de l'élaboration des politiques.
- L'interaction croissante des cadres supérieurs, des groupes d'intérêts et des médias.

#### Savoirs

- Fondements et principes d'un gouvernement parlementaire.
- Contexte de prise de décisions publiques.
- Rouages de l'appareil gouvernemental et processus.
- Enjeux sociaux et politiques du pays.
- Partage des zones d'intervention entre fonctionnaires et politiciens.

#### Savoir-faire

- Savoir interpréter les attentes.
- Maîtriser le processus de prise de décision des politiques publiques.
- Connaître les attentes des citoyens en matière de politiques publiques.
- Conseiller d'une manière franche et objective les politiciens.
- Apporter des réponses appropriées aux enjeux politiques.
- Travailler en partenariat.

#### Savoir-être

- Sensible aux principes démocratiques.
- Professionnel dans ses conseils.
- Ouvert aux idées des autres.
- Courtois et discret.
- Sens éthique.

## CAPACITÉS STRATÉGIQUES ET TACTIQUES

### **Contexte**

Par l'analyse de l'environnement, les gestionnaires doivent être en mesure d'établir un portrait de l'organisation, y compris son évolution historique, qui pourra soutenir leur plan d'action. Ils devront pratiquer la *gestion stratégique* de leurs rapports avec l'environnement. Le gestionnaire supérieur connaît et comprend bien les rouages de l'appareil gouvernemental, les fondements et les processus de l'administration publique et de sa propre organisation. Il sait interpréter les contextes avant de proposer ou de choisir une intervention ministérielle. Il évalue continuellement l'impact des politiques sur son ministère et sur les différents acteurs. Il gère de manière proactive et sait positionner l'organisation en fonction de la situation. Il peut saisir, pour son organisation, les possibilités d'action que la complexité et le changement laissent émerger. Il expérimente des innovations tout en gérant les risques politiques qui y sont associés. C'est un visionnaire, dans le sens qu'il sait développer et communiquer une vision stratégique. Il a une perspective globale du gouvernement et de son ministère.

### **Tendances sources**

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Mondialisation des échanges.
- Nouvelles exigences des politiciens.
- Nouveaux processus de gouvernance.
- Participation accrue de la société civile.

### **Savoirs**

- Rouages et processus gouvernementaux.
- Principes de la nouvelle gestion publique.
- Agenda gouvernemental détaillé.

### **Savoir-faire**

- Traduire les priorités politiques dans la programmation ministérielle.
- Exprimer des avis objectifs fondés sur une analyse rigoureuse des faits.
- Reconnaître les acteurs, les enjeux et les intérêts qui caractérisent une situation donnée.
- Saisir les occasions jugées intéressantes pour l'organisation.
- Faire des plans pratiques et réalisables.
- Concilier les intérêts.

### **Savoir-être**

- Sensible et adaptable.
- Franc et loyal.
- Sens éthique.
- Sensible aux possibilités d'action.

## CAPACITÉS PERCEPTUELLES : VISION ET INNOVATION

### **Contexte**

*Comprendre la complexité* de la société, des problématiques, du processus de gestion publique, ce n'est pas seulement admettre cette complexité, c'est entrevoir les effets systémiques des interventions. Ayant l'esprit ouvert, les dirigeants ne seront pas captifs des idées reçues, face aux situations problématiques. Ils devront se montrer intellectuellement et moralement disponibles pour l'examen d'idées neuves et de phénomènes émergents. Ils seront systématiquement à l'affût de telles idées et tenteront d'en tirer profit. La rareté des ressources et l'attention du public face à la performance des services publics exigeront qu'ils puissent, rapidement et de façon innovatrice, *résoudre les conflits*. Le gestionnaire *innovateur* cherche la façon la plus appropriée de faire un travail ou de réaliser un mandat. L'innovation lui apparaît comme le moteur de la modernisation du secteur public. Il recherche les idées nouvelles et les occasions d'apprendre ; il encourage l'expérimentation et les façons novatrices de travailler. Il tirera de ses analyses *une vision* utile pour reconfigurer, adapter la façon de réaliser son mandat.

### **Tendances sources**

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Mondialisation des échanges.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveaux enjeux.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### **Savoirs**

- Implications de la redéfinition du rôle de l'État et des transformations qui en découlent.
- Exigences des rapports nouveaux de l'État avec les citoyens.
- Nouvelles règles politiques et commerciales qui découlent du contexte politique international.
- Besoins intersectoriels.

### **Savoir-faire**

- Cerner et décoder les attentes des citoyens.
- Entreprendre et implanter des changements.
- Saisir les valeurs des interlocuteurs.
- Trier, valider et critiquer l'information.
- Maintenir l'équilibre entre la stabilité et le changement.

### **Savoir-être**

- Sensible à la dimension politique de ses gestes.
- Ouvert au changement.
- Esprit critique.
- Sensible à la complexité et à la diversité des points de vue.
- Confiant dans l'avenir.

## GESTION DE LA COMPLEXITÉ, ADAPTABILITÉ ET APPRENTISSAGE CONTINU

### **Contexte**

Les objectifs et les intentions politiques peuvent manquer de clarté. Les cadres de l'avenir sauront lire les contextes de plus en plus changeants et s'y adapter. Face aux nombreux changements dans leur environnement étendu, ils adapteront la gestion aux demandes plus exigeantes et plus chaotiques de la société. Il leur faudra assimiler et donner un sens à des données d'information complexes et conflictuelles. La fonction publique devra être capable de fonctionner par apprentissage continu pour assurer un véritable soutien à la gouvernance démocratique. Les pressions en faveur de l'innovation, de l'ouverture et de l'adaptabilité exigeront que les gestionnaires supérieurs fassent de la fonction publique, une véritable organisation apprenante. Le gestionnaire supérieur de l'avenir a une approche *d'apprentissage continu* pour lui-même, ses subordonnés et son organisation. Il cherche sans cesse de nouvelles occasions d'apprentissage et de développement, non seulement à travers les occasions formelles (séminaires, cours et colloques), mais aussi à travers les faits quotidiens de sa gestion.

### **Tendances sources**

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Mondialisation des échanges.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### **Savoirs**

- Différences culturelles et générationnelles.
- Évolution des besoins sociaux.

### **Savoir-faire**

- Réfléchir à partir de ses expériences.
- Apprécier, discerner et juger.
- Chercher des idées nouvelles et des occasions d'apprendre.
- Maintenir le dialogue dans la controverse ou l'affrontement.
- S'adapter à des situations difficiles.
- Gérer le changement et la complexité dans un monde incertain et en changement.
- Concevoir de nouvelles politiques et des programmes adaptés à l'évolution des défis sectoriels (urbanisation, vieillissement, immigration, etc.).
- Gérer les risques de façon intégrée.

### **Savoir-être**

- Capacité de s'interroger et de se remettre en cause.
- Capacité d'adaptation au changement, flexibilité.
- Sérénité et détermination.
- Imagination et intuition.
- Ouverture à la critique, aux perspectives et aux points de vue différents ou divergents.

## LEADERSHIP

### Contexte

En psychologie sociale, le leadership est considéré comme l'ensemble des activités et surtout des communications par lesquelles un individu exerce une influence sur le comportement des membres d'un groupe dans le sens d'une réalisation volontaire de certains objectifs. Un sous-ministre du Canada disait que le leadership était « *d'amener ses employés à faire des choses qu'ils n'auraient pas faites, car ils n'en voyaient pas alors l'intérêt* ». Ce leadership implique de rechercher le changement, de s'en faire le champion, d'amener les autres à s'impliquer et de soutenir ces personnes de toutes les manières. Il implique finalement de prendre les décisions difficiles qui s'imposent de temps à autre, même si elles se trouvent à contre-courant. Les gestionnaires ne pourront plus s'offrir le luxe d'être seulement des porteurs de dossiers sans s'impliquer activement dans la planification ainsi que dans l'élaboration de politiques proactives. Le nouveau leadership doit non seulement faire face aux changements en s'y adaptant mais aussi « promouvoir des adaptations qui vont encore restaurer et promouvoir les intérêts et les valeurs de base de la société ou de l'organisation [...] ». Il s'agit d'une compétence multidimensionnelle : le gestionnaire de l'avenir a de l'autorité, la vraie, parce qu'il inspire les autres plus qu'il ne les commande ; il incarne une nouvelle culture de l'autorité, plus adaptée au contexte moderne. Le leader sait établir le ton et le rythme. Il a un esprit critique très développé, est capable de remettre en cause les *vérités*, de prendre du recul par rapport au présent et aux idées nouvelles. Il est très structuré intellectuellement et psychologiquement ; il sait ce qu'il est et où il va ; il est capable de vivre à l'aise dans des cadres flous et il ne craint pas de paraître impertinent ou atypique. Il a une expérience de l'existence, pas seulement de l'obéissance. Il sait dire oui, non et parfois les deux.

### Tendances sources

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### Savoirs

- La valeur de la nature humaine.
- L'importance de l'équipe comme mode de travail.
- Le leadership transformationnel.

### Savoir-faire

- Susciter l'adhésion, convaincre, faire apprendre et présenter des défis. Créer un milieu de travail valorisant, énergisant.
- Communiquer ses idées clairement et de manière persuasive, influencer, convaincre, rallier, mobiliser.
- Influencer les valeurs des autres.
- Fournir une information complète et objective aux personnes intéressées ; dire ce que les personnes peuvent ne pas vouloir entendre.
- Accompagner les personnes sur le plan professionnel (coacher), déléguer, agir comme mentor.
- Prendre des décisions.

### Savoir-être

- Accessible, modeste, intègre, humble plutôt qu'arrogant.
- Exemplaïre par sa transparence.
- Maître de soi face aux obstacles, au chaos et à l'incertitude.
- Visionnaire.
- À l'écoute de ses employés : il accepte que les points de vue soient remis en question.
- Centré sur la communauté.



## INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

### **Contexte**

L'intelligence émotionnelle est le potentiel biopsychologique auquel les personnes recourent pour traiter adéquatement les situations délicates en raison des émotions qu'elles suscitent dans un cadre culturel. Fort des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être (présentés plus bas et tirés de Goleman<sup>2</sup>), le gestionnaire supérieur est en mesure de saisir les dimensions émotionnelles qu'implique l'exercice de certains rôles de gestion dont l'influence, la communication, la gestion des conflits, la proposition et le partage d'une vision, la gestion du changement et le travail en équipe.

### **Tendances sources**

- Changement croissant.
- Facteurs de changement.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveaux enjeux.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### **Savoirs**

- Connaissance de soi, de ses émotions *dominantes*.

### **Savoir-faire**

- Être à l'écoute de ses émotions.
- Développer les autres.
- Conscience de l'entourage, de l'environnement organisationnel.

### **Savoir-être**

- Confiance en soi.
- Digne de confiance.
- Empathique.
- Axé sur le service.
- Adaptable.
- Approche relationnelle proactive.
- Conscientieux.
- Soucieux de la réussite.

<sup>2</sup> Daniel Goleman, "An EI-Based Theory of Performance" in *The Emotionally Intelligent Workplace, How to Select for, Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, Cary Cherniss et Daniel Goleman éd., Jossey-Bass, 2001.

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Contexte

La *gestion des ressources humaines* comporte deux dimensions : l'administration de systèmes de gestion et la direction de personnes. Ce n'est plus seulement une question de nombres, de formulaires, de relevés, de processus et de directives. Quel que soit le domaine de leur intervention, les cadres devront s'intéresser authentiquement aux personnes, les appuyer, gagner et conserver leur confiance, contribuer à leur développement pour qu'elles soient motivées et efficaces. La *gestion de la diversité* demande non seulement des connaissances fondamentales et une attitude d'ouverture, mais elle repose aussi sur des approches, des méthodes et des techniques qui peuvent être enseignées et apprises. Il faudra savoir non seulement prendre acte de la différence, mais l'exploiter positivement et créer des dynamiques intégrées qui mettent en valeur les acquis de chacun. Les gestionnaires efficaces devront vivre avec les profils, les valeurs, les attentes de la génération plus jeune et considérer cette situation comme une occasion favorable à l'innovation plus que comme une difficulté de gestion. Le gestionnaire supérieur a un esprit ouvert qui provoque et accepte la discussion avec son équipe ; il pratique la franchise et la transparence dans son discours. Pour implanter un changement durable, il sait aider son personnel à s'adapter aux changements. Il sait s'occuper des gens en tant que *personnes*, est apte à faire face aux conflits et à les résoudre rapidement. Il sait gérer l'*informel*. Il n'a pas peur de prendre des décisions difficiles en matière de personnel : récompenser, reconnaître, se séparer de collaborateurs et gérer les écarts d'efficacité dans les équipes. Il sait développer l'autonomie professionnelle des personnes, les responsabiliser, inciter son personnel à prendre des initiatives pour *faire mieux*.

### Tendances sources

- Changement croissant.
- Mondialisation des échanges.
- Facteurs de changement.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveaux enjeux.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### Savoirs

- Nature des ressources humaines.
- Les fonctions de la GRH.

### Savoir-faire

- Savoir quand et comment intervenir auprès des gens.
- Faire l'évaluation des besoins de ressources.
- Recruter les jeunes employés et bien travailler avec eux.
- Contribuer au développement de la carrière de ses employés.
- Retenir le talent.
- Comprendre le profil particulier de chaque individu et y adapter son leadership.
- Établir des relations d'aide.
- Intégrer les personnes de cultures différentes et gérer la diversité.
- Informer et instrumenter le personnel.
- Valoriser la contribution des employés efficaces.
- Justifier correctement ses décisions et donner une rétroaction constructive.

### Savoir-être

- Disponibilité pour connaître les personnes et leurs aspirations.
- Attitude d'ouverture à la diversité des profils.

## GESTION DU SAVOIR

### Contexte

La *gestion du savoir* implique de connaître et de comprendre la rapidité de l'évolution des savoirs dans la société. L'économie fondée sur la production se transforme vers une économie fondée sur la gestion de l'information et des savoirs. Il s'agit, d'une part, d'élaborer des politiques et des programmes en conséquence et, d'autre part, d'intégrer la gestion du savoir dans la gestion publique. La fonction publique évolue vers une main-d'œuvre faite d'employés du savoir. Il faut reconnaître les besoins et les attentes de ces personnes de même que le type de main-d'œuvre auquel elles appartiennent afin de leur donner la possibilité d'exploiter leurs talents et de contribuer pleinement au développement des connaissances, à la qualité de la gestion publique. Il faut comprendre que le développement des nouvelles formes de savoir est un facteur de compétitivité des sociétés modernes et de leur administration publique en particulier. Cela implique qu'il faudra revoir les modes de fonctionnement de l'autorité dans l'unité de travail. Le gestionnaire devra pouvoir trier et interpréter rapidement l'information reçue et la rendre accessible aux employés et aux citoyens. Il est difficile maintenant, pour le gestionnaire, d'en savoir plus que ses employés et pourtant, il demeure responsable (*imputable*) de ses décisions ; il sait donc poser les bonnes questions. Il sait négocier et argumenter à partir de son interprétation de l'information disponible. Il sait utiliser les capacités de ceux qui possèdent l'expertise dans les technologies de l'information.

### Tendances sources

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Rajeunissement démographique de la fonction publique.
- Nouveaux types d'employés.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.
- Développements technologiques.

### Savoirs

- Nouveaux courants de pensée.
- Développement des autres sciences.
- Développement récent des technologies.

### Savoir-faire

- Comprendre et gérer le savoir.
- Savoir déceler les possibilités des nouvelles technologies.
- Pouvoir gérer des employés du savoir.
- Gérer les résistances au changement.

### Savoir-être

- Ouverture d'esprit face aux possibilités des nouvelles technologies.
- Humilité devant l'impossibilité de répondre à toutes les questions.
- Sens critique.

## ACTUALISATION DES VALEURS ÉTHIQUES

### **Contexte**

La déréglementation, la déconcentration et la croissance de la complexité des situations de gestion laisseront aux gestionnaires plus de marge de manœuvre pour prendre leurs décisions. Les pressions du monde politique et de la société civile se feront plus nombreuses et exigeront des gestionnaires la pratique de règles de conduite rigoureuses. Les employés s'attendent à un comportement exemplaire de la part de leurs supérieurs. La gestion des personnes ainsi que la mobilisation seront fondées, notamment, sur des valeurs promues par l'organisation et les gestionnaires. Pour ces motifs, l'éthique jouera un rôle toujours plus grand dans le comportement des gestionnaires. La valorisation de l'éthique est la propension d'un gestionnaire à reconnaître le rôle de l'éthique et à percevoir les enjeux éthiques dans toutes les situations de gestion. Le nouveau contexte, de plus en plus, expose les petits détails de la gestion aux débats politiques. Il faudra que le gestionnaire soit sensible à la dimension politique de ses décisions et à la portée politique de ses gestes et ce réflexe l'accompagnera sans cesse. Un profond sens de l'éthique incitera le gestionnaire à fournir une information complète et objective aux autorités administratives et politiques et le guidera dans ses rapports avec les élus, les ministres et le personnel politique. Les valeurs personnelles du gestionnaire joueront un rôle fondamental lorsque les règles et les codes formels ne suffiront pas à guider l'action. Le gestionnaire, dans ce contexte, fera figure d'exemple auprès des employés. Il sera une personne franche, authentique, courageuse et dotée d'un sens critique très poussé. Le gestionnaire du futur saura intégrer dans sa gestion les valeurs émergentes : professionnalisme, qualité du travail, reconnaissance du rendement. Il saura promouvoir ces valeurs dans l'organisation et en faire des outils de gestion.

### **Tendances sources**

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Valorisation des droits individuels.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveaux enjeux.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### **Savoirs**

- Concepts d'éthique et de valeurs.
- Contextes de mise en application de ces concepts.

### **Savoir-faire**

- Promouvoir les valeurs éthiques à l'intérieur de l'organisation.
- Avoir un comportement exemplaire et le favoriser chez les autres.

### **Savoir-être**

- Franc, authentique.
- Loyal.
- Sens du devoir, responsable.

## COMMUNICATION ET NÉGOCIATION

### Contexte

Le cadre est un *communicateur* par ce qu'il négocie, relie et diffuse. Il communique au sein de son unité administrative, dans son ministère, au sein de l'appareil gouvernemental et avec les autres paliers gouvernementaux, avec des OSBL, des entreprises privées et des groupes de la société. Il communique davantage avec les médias, les citoyens et les politiciens. Il mobilise et inspire ses employés plus qu'il ne les dirige. Le gestionnaire supérieur sait leur communiquer le sens des changements. Il projette, articule et diffuse une vision claire et cohérente. Le processus de communication est plus exigeant et raffiné, compte tenu de l'information, du degré d'organisation et de l'éducation de ses interlocuteurs. Les *techniques de communication* peuvent être adaptées selon les interlocuteurs, les objectifs poursuivis et les contextes. Pour communiquer il faut déjà *savoir écouter*, cela vaut surtout en situation de supériorité hiérarchique. Il faut, aujourd'hui, intégrer la fonction de communication au sein de la conception des politiques, non pas à la suite de celles-ci.

La *négociation* fait partie de toutes les transactions humaines. Une négociation efficace implique une approche gagnant-gagnant sans quoi l'entente négociée ne pourra résister à l'épreuve du temps. Le gestionnaire supérieur de l'avenir recherche la coopération satisfaisante plutôt que l'asservissement de l'autre. La nouvelle gestion nécessitant une coordination des actions diversifiées de plusieurs partenaires, le gestionnaire sait négocier des contrats de performance, gérer des contrats avec le secteur privé et international et surveiller l'exécution de ces contrats. Il est aussi capable de négocier l'information avec le monde politique, les groupes d'intérêts, les médias, etc.

### Tendances sources

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveaux enjeux.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### Savoirs

- Importance de communiquer.
- Importance des liens soutenus avec l'environnement et du décodage de ses attentes.
- Théorie de la communication performante.

### Savoir-faire

- Faire preuve de pédagogie dans la communication, s'exprimer de manière structurée, influencer, convaincre.
- Traiter l'information.
- Fournir la bonne information au bon endroit.
- Maîtriser des langues étrangères (en commençant par l'anglais).
- Comprendre les besoins de ses collaborateurs.
- Lire les valeurs des interlocuteurs.

### Savoir-être

- Qualités d'interaction sociale : authenticité, empathie, respect, facilité relationnelle.
- Sensibilité aux particularités des clientèles ou destinataires.
- Disponibilité et respect.
- Sens de l'écoute.

## SENSIBILITÉ TECHNOLOGIQUE

### **Contexte**

La sensibilité technologique se rapporte principalement à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information pour moderniser l'administration publique, réduire les coûts et faciliter l'accès à des services publics aux citoyens 24 heures sur 24, sept jours sur sept. L'intégration des services publics en fonction des besoins des citoyens constitue un changement important dans l'utilisation des technologies de l'information. Cela implique de revoir la structure interne de l'organisation à partir des besoins des citoyens et des valeurs démocratiques comme l'équité et la transparence. Le recours aux nouvelles technologies de l'information nécessitera une transformation majeure de l'administration publique et, notamment, un changement de culture dans la fonction publique. Le cadre supérieur doit savoir tirer profit des nouvelles technologies de l'information pour des raisons d'efficacité (automatisation des systèmes), d'accessibilité à l'information, de simplification des transactions avec le gouvernement et de qualité des services publics. Le gestionnaire supérieur est sensible aux nouvelles technologies de l'information ; il en connaît les possibilités et les limites. Il sait s'entourer de personnes-ressources qui savent travailler avec les nouvelles technologies de l'information et qui sont à jour dans ce domaine. Il profite de leur expertise pour développer de nouveaux services gouvernementaux mieux adaptés aux besoins individuels des citoyens.

### **Tendances sources**

- Essor des nouvelles technologies de l'information.
- Avantages concurrentiels sur le plan international.
- Volonté d'accéder aux services gouvernementaux en tout temps.
- Transparence.
- Réduction des coûts.

### **Savoirs**

- Fonctionnement, possibilités et limites des nouvelles technologies de l'information.
- Risques associés aux nouvelles technologies de l'information.
- Vision quant à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information.

### **Savoir-faire**

- Utiliser les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies de l'information pour améliorer l'offre de services publics.
- Implanter des changements structurels et culturels en fonction d'une offre de services aux citoyens susceptibles de profiter des nouvelles technologies de l'information.
- Utiliser des moyens adaptés pour tenir compte de la capacité variable des citoyens d'utiliser les nouvelles technologies de l'information.

### **Savoir-être**

- Esprit d'ouverture aux possibilités des nouvelles technologies de l'information.
- Gestion transparente et équitable.
- Sens de l'éthique.



## GESTION DE LA *PERFORMANCE*, DU RISQUE ET DE L'ENTREPRENEURIAT

### **Contexte**

Les demandes faites aux organismes publics sont devenues plus directes et plus pressantes, malgré les ressources réduites et une réévaluation du rôle de l'État dans l'économie et la société. Avec la gestion par résultats, les directives sont remplacées par les plans stratégiques et les indicateurs de performance. Gérer la performance implique de bien définir le concept de performance, de clarifier les responsabilités et les objectifs, par exemple d'utiliser des instruments comme le tableau de bord, et d'être rigoureux et constant dans le contrôle de la performance. Le gestionnaire supérieur de l'avenir sera préoccupé par l'innovation et la prise de risques calculés. Il doit aussi mieux comprendre les enjeux de la *gestion du risque*, car la poursuite de résultats n'est pas exempte d'effets pervers. Le calcul des risques doit se baser sur des analyses rigoureuses de l'environnement et sur le repérage d'information dont la qualité n'est pas garantie.

### **Tendances sources**

- Changement croissant.
- Mondialisation des échanges.
- Facteurs de changement.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nouveaux enjeux.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### **Savoirs**

- Exigences que pose la gestion dans une société de droit.
- Nouvelles dimensions de la gestion de la performance.

### **Savoir-faire**

- Gérer par résultats : indicateurs, évaluation de coûts, mesure de la performance.
- Expérimenter.
- Adapter la gestion de la performance à la complexité des politiques.
- Gérer dans un contexte de concurrence.
- Moderniser les fonctions de contrôle.
- Livrer ce qui est planifié ou défini dans les plans d'affaires.
- Prendre des risques : initiative, persévérance, décisions rapides.

### **Savoir-être**

- Penser en fonction des résultats concrets à produire.
- Faire preuve de réserve politique.
- Assumer l'imputabilité.
- Traiter équitablement les employés et les citoyens.

## **GESTION DES PARTENARIATS ET DES RÉSEAUX**

### **Contexte**

La rareté des ressources et les nouvelles approches de gestion publique amèneront les administrations publiques à gérer par résultats à partir d'unités administratives petites et spécialisées, mais intégrées grâce à des partenariats et à des réseaux. Les gestionnaires supérieurs seront donc appelés à partager l'espace de travail, l'information, le risque, les ressources humaines, physiques et financières et la prise de décision, tout en protégeant l'intérêt public. La capacité de gérer et d'entretenir les partenariats et les réseaux devient une compétence stratégique pour les administrations publiques. Le gestionnaire de demain sait animer des réseaux en composant efficacement avec des éléments diversifiés ; il travaille en équipe et donc, écoute, concert, délègue et décide ; il sait anticiper les enjeux dans des environnements complexes ; il peut partager l'information sans être inquiet. Il est capable de créer des partenariats et de construire des réseaux, d'y établir sa crédibilité et de susciter l'engagement des différents partenaires.

### **Tendances sources**

- Changements variés qui s'accroissent en nombre et en intensité.
- Mondialisation des échanges.
- Ressources limitées.
- Nouvelle culture de gestion.
- Nécessité de collaboration.
- Nouveau profil de gestionnaire et de leadership.

### **Savoirs**

- Coopération.
- Partenariats et réseaux.
- Gestion horizontale.

### **Savoir-faire**

- Concevoir des projets et gérer de manière horizontale.
- Gérer des partenariats et des réseaux.
- Établir des liens entre les secteurs public et privé.
- Attribuer des contrats et suivre leur réalisation.
- Élaborer de nouvelles façons de faire.
- Concilier les intérêts des partenaires.

### **Savoir-être**

- Ouverture d'esprit.
- Attitude de coopération.
- Tolérance.
- Qualités d'interaction sociale.

## OUVERTURE AUX MODES DE GOUVERNANCE

### Contexte

Les nouveaux modes de gouvernance touchent la préparation et la mise en œuvre des politiques et des programmes. Auparavant, l'Administration pouvait se suffire pour exister. Aujourd'hui, l'État se tourne davantage vers les citoyens pour avoir leur coopération ; il cherche à établir un lien social et collectif, fondé sur la citoyenneté. Voilà tout un changement pour des gestionnaires qui étaient auparavant essentiellement des contrôleurs de moyens. Les organisations étaient autrefois considérées comme des machines et, généralement, la gestion de ces dernières était effectuée de façon presque mécanique. Certains auteurs considèrent désormais les organisations comme des réseaux pour lesquels le discours de la gestion mécaniste ne tiendra plus. Il faudra savoir tenir un discours plus politique pour bien réussir la gestion d'une organisation en impliquant les employés de tous les niveaux et en recherchant l'association des autres organisations intéressées. Le gestionnaire envisage la conception des politiques et la livraison des programmes sur la base de la concertation avec les populations et les groupes-clients. Il évite de concevoir des politiques et des programmes *mur à mur* et cherche à tenir compte davantage des besoins spécifiques de ses clientèles. Dans cette perspective, il favorise la consultation et la participation de la société civile (groupes d'intérêts, organismes sans but lucratif), du secteur privé et des médias. Cette nouvelle orientation touche aussi son processus décisionnel interne au sein duquel ses employés occupent une place plus grande que dans le passé.

### Tendances sources

- Nouveaux enjeux de société.
- Évolution de la relation entre le citoyen et son administration.
- Nouveaux types d'employés.

### Savoirs

- Exigences démocratiques et transparence de la gestion publique.
- Effets de la participation sur la qualité des décisions et la légitimation du pouvoir.

### Savoir-faire

- Adapter les modes de gestion aux nouveaux droits des citoyens.
- Organiser la participation des citoyens et des groupes.
- Équilibrer l'importance des processus et celle des résultats.

### Savoir-être

- Attitude d'ouverture et adaptabilité.
- Attitude d'écoute.

### **3.3 Le développement des compétences : quelques pistes d'action**

Le rapport propose six types de pistes d'action pour favoriser le développement des compétences des cadres supérieurs qui se disent débordés et qui ont continuellement à gérer les urgences : l'approche institutionnelle ; la responsabilité personnelle du cadre ; la préparation de la relève ; le développement continu ; la gestion de la carrière ; les modalités d'apprentissage. Cette synthèse ne couvre pas la question des modalités d'apprentissage.

#### **3.3.1 Une approche institutionnelle**

Les gestionnaires supérieurs ont besoin d'être guidés et mobilisés par la diffusion d'une vision des attentes gouvernementales à leur égard. Il faut qu'une politique, une structure, des engagements et un processus existent vraiment, qu'ils soient rendus publics, qu'ils soient visibles et ressentis. La structure de gestion des cadres supérieurs doit relever d'un organisme central puissant et le plus haut dirigeant de cet organisme central doit être personnellement engagé à soutenir cette politique. La politique de gestion de l'encadrement supérieur doit comporter les volets suivants : l'évaluation continue des besoins d'apprentissage, les stratégies de recrutement et de promotion (externe et interne chez les cadres et les professionnels), la formation à l'encadrement, le développement continu des compétences, la gestion de la carrière (y compris la mobilité et le développement de la polyvalence), le soutien professionnel (aide et conseil) et les mécanismes formels de reconnaissance.

De plus, les gouvernements les plus efficaces mettent sur pied des moyens de soutenir l'innovation et le partage des succès dans la livraison des programmes ainsi que des mécanismes d'expérimentation, de soutien et de diffusion des nouvelles pratiques de gestion. L'appui et la reconnaissance du rôle des cadres supérieurs se font sur une base continue.

#### **3.3.2 La responsabilité personnelle du cadre**

Chacun doit prendre la responsabilité de développer son potentiel, ses habiletés, sa polyvalence, pour corriger ses faiblesses, poursuivre son développement, mettre à jour ses connaissances et évoluer avec les défis que pose l'évolution de la société.

#### **3.3.3 La préparation de la relève**

La relève de l'encadrement vient de trois sources : les cadres de niveaux inférieurs, le recrutement externe et le recrutement chez les professionnels. Tous les nouveaux cadres

devraient être formés à l'encadrement. Les cadres provenant de l'extérieur de la fonction publique seraient soumis à une formation intensive et complète portant sur les principes, les rouages, les valeurs et les défis de la gestion publique. Les professionnels intéressés devraient être évalués pour apprécier leur potentiel d'occupation de postes d'encadrement. Ils devraient être invités à se former à cette fin ; la formation comprendrait des stages d'encadrement supervisés dans plusieurs ministères. Les premiers postes d'encadrement devraient être occupés à titre probatoire pendant la première année. Des moyens de suivi et de soutien (mentorat, *coaching* rapproché) seraient offerts aux cadres, particulièrement durant cette première année.

### **3.3.4 Le développement continu**

L'évaluation des besoins de développement de chaque cadre devrait donner lieu à un plan personnel de formation continue pour chacun. Les priorités de l'agenda gouvernemental exigent certains éléments particuliers de compétence. Le gestionnaire supérieur doit aussi connaître l'évolution des tendances et des connaissances — non pas seulement en être conscient — ainsi que les défis qui se posent à la société. Ce plan de développement personnel et professionnel table autant sur des activités formelles que sur le développement d'une attitude d'apprentissage continu dans l'action quotidienne.

### **3.3.5 La gestion de la carrière**

La gestion de la carrière fait partie du développement continu. On obtient des affectations pour se développer et le niveau de développement atteint permet d'obtenir de nouvelles affectations. La gestion de la carrière doit compter avec la prévision des affectations. Cependant, elle ne peut se faire de manière strictement planifiée. Elle se fait de manière incitative, réfléchie et dans une vision à long terme. Aussi l'instance organisationnelle ou, à défaut, le supérieur hiérarchique, doit exercer le *coaching* adéquat à ce sujet. La gestion de la carrière se fonde sur la mobilité des personnes : il faut que des postes deviennent disponibles, que les candidats se montrent coopératifs et que les gestionnaires d'accueil se fassent accueillants. Il faut une mutation culturelle à deux niveaux : les recrues doivent accepter de plus courtes affectations et les patrons doivent accepter de nouvelles recrues qui vivent une période d'apprentissage.

## CONCLUSION

L'importance des ressources humaines est trop souvent tenue pour acquise et la gestion des ressources humaines ne reçoit pas toujours l'attention et les moyens nécessaires. Pourtant, les agents incarnent l'organisation sur le terrain. Ils font de telle sorte que l'organisation atteint ou n'atteint pas ses buts et démontre sa pertinence. Les ressources humaines comptent pour environ 60 % des coûts directs des budgets des organisations publiques. Meilleures sont les ressources humaines, meilleurs risquent d'être les idées, les politiques, les programmes. Mieux ces derniers sont gérés et plus ils sont efficaces, ce qui laisse plus de latitude budgétaire pour les autres projets.

Les cadres supérieurs, intermédiaires et de première ligne jouent des rôles cruciaux : ils gèrent les efforts des employés de l'organisation, ils démultiplient la présence de la direction sur tout le territoire, dans tous les domaines d'action de l'État et avec tous les partenaires et les clients de l'État. Ils répercutent la vision, les buts, les orientations et les directives. Ils garantissent la cohérence de l'action. Le développement des cadres est d'autant plus facilement négligé que ces derniers n'ont pas toujours l'écoute des décideurs ultimes sur cette question. Certains dirigeants ont longtemps tenu pour acquis que la direction était une vocation alimentée en sacrifices, par l'abnégation et le sens du devoir.

Ce projet de recherche a voulu définir les nouveaux défis qui se présenteront aux gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec, les compétences qui permettront de les relever et quelques pistes d'action pour y parvenir. S'agit-il de *nouvelles* compétences ? Elles n'ont pas à être qualifiées de « nouvelles » ou « d'anciennes ». Les compétences utiles mutent avec les défis que présente la société pour que le gestionnaire supérieur contribue à la conception des politiques et des programmes et à la gestion de la livraison des services. Elles lui permettent d'optimiser la gestion des ressources, d'encadrer des personnes et de jouer un rôle important dans l'organisme.

Les cadres supérieurs jouent un rôle primordial dans la gestion du changement, voilà pourquoi il importe de gérer le développement des compétences chez les gestionnaires tout au long de leur carrière au moyen d'un plan bien arrêté et qui ne souffrirait pas des aléas des agendas gouvernementaux et des mouvements de structure et de personnel. Les ressources humaines constituent le principal poste de dépense de l'administration gouvernementale, mais surtout son principal actif.





## **ANNEXE 1**

Tableau 1	Tendances et défis : synthèse des grands courants .....	40
Tableau 2	Synthèse des compétences issues de l'examen des tendances et défis .....	41
Tableau 3	Liste des compétences, des comportements à encourager et des comportements à décourager selon le Cabinet Office (Grande-Bretagne)	43
Tableau 4	Défis identifiés au sujet du développement de l'encadrement : expériences canadiennes et étrangères .....	45
Tableau 5	Les compétences identifiées au Canada et à l'étranger .....	46
Tableau 6	Compétences identifiées par les sous-ministres et les sous-ministres adjoints .....	48
Tableau 7	Les compétences identifiées par les cadres supérieurs .....	49

**Tableau 1**  
**Tendances et défis : synthèse des grands courants**

<b>Tendances</b>	<b>Défis des gestionnaires</b>
<i>Le changement s'accélère</i>	Anticiper et gérer le changement. Faciliter l'adaptation et entrevoir les possibilités. Adapter l'organisation, soutenir les personnes, surmonter la résistance.
<i>La mondialisation des échanges se poursuit</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des rôles de l'État</li> <li>• Effets transnationaux des phénomènes</li> <li>• Interdépendance des gouvernements</li> </ul>	Reconnaître les nouveaux rôles de l'État et adapter les nouveaux modèles de gouvernance. Améliorer la coordination entre le privé et le public. Développer des réseaux. Créer des interfaces et établir la coopération.
<i>Les changements sont significatifs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des nouvelles technologies</li> <li>• Évolution de la société</li> <li>• Nouvelles exigences démocratiques</li> <li>• Évolution des droits fondamentaux</li> <li>• Choc des cultures et des générations</li> <li>• Présence accrue des femmes dans la haute fonction publique</li> </ul>	Adapter la gestion du personnel (GP) et les relations de l'Administration avec les citoyens. Concevoir de nouvelles solutions structurantes aux problèmes sociaux. Adapter la GP à la nouvelle gouvernance : valoriser le rôle des citoyens et des groupes. Développer de nouvelles façons de rendre la justice. Gérer en fonction des droits nouveaux des citoyens. Gérer la diversité au sein des équipes de travail. Adapter les styles de leadership.
<i>Une nouvelle culture de gestion émerge</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de la nouvelle gestion publique (NGP)</li> <li>• Gestion des personnes</li> <li>• Gestion de l'information</li> <li>• Gestion par l'action</li> <li>• Approche de gestion horizontale</li> </ul>	Gérer par résultats dans un contexte de <i>performance</i> .  Adapter la gestion aux nouveaux rôles de l'État. Fonctionner avec plus d'autonomie, de responsabilités et avec l'obligation de rendre des comptes. Favoriser l'apprentissage continu. Centrer la gestion sur les individus. Sélectionner et valider l'information abondante et complexe. Gérer le risque acceptable dans le secteur public. Développer les réseaux, la collaboration et le travail d'équipe.
<i>Nouveaux enjeux pour l'Administration</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement et fidélisation du personnel</li> <li>Éthique</li> </ul>	Répondre aux aspirations des nouvelles recrues et maintenir l'expertise. Définir et promouvoir les nouvelles valeurs.

## Tableau 2

### Synthèse des compétences issues de l'examen des tendances et défis

#### COMPÉTENCES ET INCIDENCES PRÉDOMINANTES

---

##### *Capacités stratégiques et tactiques*

- Comprendre l'environnement dans lequel se situe l'action.
  - Penser et agir de façon stratégique dans le contexte de la complexité.
  - Entrevoir et saisir les possibilités que la complexité et le changement provoquent.
- 

##### *Capacités perceptuelles : vision et innovation*

- Anticiper le changement.
  - Reconnaître les implications du nouveau rôle de l'État.
  - Percevoir les multiples effets de la mondialisation.
  - Décoder les attentes des citoyens.
  - Comprendre les valeurs des interlocuteurs.
- 

##### *Capacités intellectuelles*

- Savoir apprécier, discerner et juger.
  - Remettre en cause.
  - Faire l'évaluation critique de l'information pertinente.
- 

##### *Gestion de la complexité et de l'innovation*

- Savoir expérimenter les innovations.
  - Savoir gérer dans un monde incertain et en changement.
  - Savoir vivre le changement : s'y adapter et l'intégrer.
  - Adapter l'organisation aux changements technologiques et sociaux.
  - Pouvoir gérer le choc des cultures et des générations.
  - Concevoir de nouvelles politiques et des programmes adaptés à l'évolution des défis sectoriels (urbanisation, vieillissement, immigration, etc.).
  - Adapter la gestion à la diversité de la population.
  - Apprendre et se développer en continu.
- 

##### *Leadership*

- Agir sur l'environnement externe.
  - Pouvoir mobiliser les personnes autour des objectifs.
  - Envisager les problèmes sous des angles multiples.
  - Savoir développer le sentiment d'appartenance du personnel.
  - Combattre la résistance au changement par le soutien aux employés.
  - Comprendre le profil particulier de chaque individu.
  - Établir des relations d'aide.
- 

##### *Gestion des ressources humaines*

- Savoir recruter les personnes en fonction des besoins de l'organisation.
  - Savoir garder ses employés.
  - Savoir écouter et respecter les jeunes employés pour mettre à profit leur potentiel.
  - Saisir les besoins de ses collaborateurs.
  - Être sensible aux différences individuelles.
  - Savoir contribuer au développement de la carrière de ses employés.
  - Pouvoir gérer des employés du savoir.
- 

##### *Communication*

- Concevoir des messages qui seront compris et retenus.
- Tenir compte des particularités des destinataires.
- Communiquer une vision stratégique.
- Savoir écouter les employés.
- Maintenir une communication authentique auprès des employés.
- Être disponible et respectueux.

---

***Gestion du rendement***

Gérer par résultats : rechercher et réaliser les résultats.  
Gérer avec rigueur et transparence.  
Gérer de manière autonome et assumer l'imputabilité.

---

***Développement et gestion des partenariats***

Rechercher la coordination entre le privé et le public.  
Favoriser la coopération entre les paliers gouvernementaux.  
Concevoir des projets et gérer de manière horizontale.  
Attribuer des contrats et en suivre la réalisation.  
Concilier les intérêts des partenaires.

---

***Ouverture aux nouveaux modèles de gouvernance***

S'adapter aux nouvelles exigences démocratiques.  
Assurer la transparence de la gestion.  
Adapter les modes de gestion aux nouveaux droits des citoyens.  
S'ouvrir à la participation des citoyens et des groupes.

---

***Actualisation des valeurs (éthique)***

Savoir promouvoir les nouvelles valeurs à l'intérieur de l'organisation.  
Apprécier les exigences des nouveaux rapports entre l'État et les citoyens.  
Être sensible à la dimension et à la portée politiques de ses gestes.  
Promouvoir les principes en donnant l'exemple : notamment, agir avec transparence.  
Fournir une information complète et objective aux autorités.  
Comprendre les exigences de la gestion dans une société de droit.  
Maintenir un profond sens de l'éthique dans les rapports avec les personnes politiques.

---

***Sensibilité technologique***

Adapter l'évolution technologique à la gestion publique et aux nouvelles relations avec les citoyens.

**Tableau 3**  
**Liste des compétences, des comportements à encourager et des comportements à décourager selon le Cabinet Office (Grande-Bretagne)**

À ENCOURAGER	À DÉCOURAGER
<b>Compétence 1 : PROPOSER UN BUT ET UNE DIRECTION</b> (en créant et en communiquant une vision de l'avenir)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir clairement ce qui doit être accompli.</li> <li>• Associer les gens aux décisions concernant ce qui doit être fait.</li> <li>• Communiquer une vision mobilisatrice (<i>a compelling view of the future</i>).</li> <li>• Dresser des plans pratiques et réalisables.</li> <li>• Établir des normes comportementales qui promeuvent la diversité.</li> <li>• S'entendre sur des responsabilités et des objectifs clairs pour produire des résultats.</li> <li>• Provoquer le changement pour réaliser ce qui doit l'être.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attendre des autres qu'ils montrent la voie, la direction.</li> <li>• Adopter une approche excessivement prudente.</li> <li>• Postuler que les gens savent ce qu'on attend d'eux sans qu'on le leur ait dit.</li> <li>• Perdre de vue l'ensemble.</li> <li>• Tolérer une culture qui n'accepte pas la diversité.</li> </ul>
<b>Compétence 2 : AVOIR UNE INFLUENCE</b> (prêcher par l'exemple)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être accessible à tous.</li> <li>• Agir avec modestie et intégrité.</li> <li>• Être reconnu pour utiliser à bon escient la connaissance et l'expertise.</li> <li>• Être endurant et déterminé.</li> <li>• Remettre ses points de vue en question et accepter qu'ils soient remis en question.</li> <li>• Dire ce que les gens peuvent ne pas vouloir entendre.</li> <li>• Prendre des décisions difficiles et des risques mesurés.</li> <li>• Accepter la responsabilité de ses propres décisions.</li> <li>• Se sentir personnellement responsable de la progression des valeurs d'égalité et de diversité.</li> <li>• Appliquer les décisions de l'organisation avec énergie et engagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dire une chose et faire autrement.</li> <li>• Prendre comme une critique personnelle les points de vue contraires au sien.</li> <li>• Se battre pour ses seuls intérêts, ignorant les intérêts plus larges.</li> <li>• Accepter le statu quo.</li> <li>• Être détaché et arrogant.</li> <li>• Être agressif et hésitant.</li> </ul>
<b>Compétence 3 : PENSER STRATÉGIQUEMENT</b> (profiter d'idées et d'occasions pour réaliser des objectifs)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être sensible aux priorités politiques et à celles de l'organisation.</li> <li>• Assimiler les données d'information complexes ou conflictuelles et différentes perspectives et leur donner un sens.</li> <li>• Trouver de nouvelles façons d'envisager les problématiques.</li> <li>• S'appropriier les problématiques de fond et les principes importants.</li> <li>• Considérer le potentiel et les effets des technologies.</li> <li>• Reconnaître les occasions d'améliorer la livraison des services par l'intermédiaire des partenaires.</li> <li>• Anticiper et gérer les risques et les conséquences.</li> <li>• Donner des avis objectifs fondés sur une analyse des faits.</li> <li>• Communiquer des idées clairement et de manière persuasive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne travailler qu'à partir de sa propre perspective et de ses propres postulats à propos de l'entourage.</li> <li>• Ne pas faire de liens entre des idées ou des individus.</li> <li>• Ne mettre l'accent que sur les détails.</li> <li>• Mettre l'accent sur des débats intellectuels plutôt que sur l'action.</li> <li>• Négliger de considérer les besoins d'une communauté diversifiée.</li> </ul>

<b>Compétence 4 : TIRER LE MEILLEUR DES PERSONNES</b> (motiver et développer les personnes pour obtenir un rendement élevé)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à connaître les individus et leurs aspirations.</li> <li>• Adapter son style de leadership aux différentes personnes, cultures et situations.</li> <li>• Reconnaître et mettre le talent en valeur, particulièrement dans les groupes sous-représentés.</li> <li>• Savoir quand intervenir et quand s’abstenir de le faire.</li> <li>• Écouter et prendre en compte divers points de vue.</li> <li>• Donner et attendre fréquemment la rétroaction constructive.</li> <li>• Assister professionnellement les personnes pour qu’elles fassent de leur mieux.</li> <li>• Gérer le sous-rendement et les comportements inappropriés.</li> <li>• Souligner les accomplissements et les succès.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne travailler qu’avec les personnes les plus compétentes.</li> <li>• Écrire plutôt que de parler.</li> <li>• N’avoir qu’un seul style de gestion.</li> <li>• Ne pas déléguer du travail intéressant qui comporte des défis.</li> <li>• Éprouver de l’inconfort à travailler avec des personnes dont les origines sont différentes.</li> <li>• Blâmer les autres.</li> <li>• Éviter d’annoncer les mauvaises nouvelles.</li> </ul>
<b>Compétence 5 : APPRENDRE ET S’AMÉLIORER</b> (capitaliser l’expérience et de nouvelles idées pour améliorer les résultats)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être conscient de ses forces, de ses faiblesses et de ses motivations.</li> <li>• Appliquer ce qu’on apprend de ses propres expériences et de celles des autres.</li> <li>• Comprendre, valoriser et incorporer différentes perspectives.</li> <li>• Rechercher des idées nouvelles ou différentes et des occasions d’apprendre.</li> <li>• Partager rapidement des idées et de l’information avec les autres.</li> <li>• Encourager l’expérimentation et essayer des façons novatrices de travailler.</li> <li>• Travailler avec des partenaires pour atteindre de meilleurs résultats.</li> <li>• S’adapter rapidement et avec flexibilité au changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas être en mesure de voir les choses du point de vue des autres.</li> <li>• Postuler que des points de vue différents n’ont pas besoin d’être pris en compte.</li> <li>• Ne pas écouter.</li> <li>• Conserver des méthodes dépassées.</li> <li>• Ne pas vouloir courir quelque risque que ce soit ou refuser de composer avec l’incertitude.</li> </ul>
<b>Compétence 6 : METTRE L’ACCENT SUR LA LIVRAISON</b> (produire des résultats et utiliser les fonds publics de manière à créer de la valeur)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le travail pour livrer les services à temps, en respectant les budgets et selon les critères de qualité convenus.</li> <li>• Négocier les ressources pour réaliser le travail.</li> <li>• Être rigoureux dans le monitoring et la révision des progrès et du rendement.</li> <li>• Donner la priorité aux consommateurs.</li> <li>• Ne pas être perturbé par les obstacles ou les problèmes.</li> <li>• Réorienter les ressources quand les priorités changent.</li> <li>• Continuellement chercher à améliorer le rendement.</li> <li>• Utiliser au mieux les talents variés des gens, la technologie et les autres ressources pour produire des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S’engager à livrer des services sans tenir compte des effets sur l’équipe et sur soi.</li> <li>• Mettre l’accent sur le processus plutôt que de produire des résultats.</li> <li>• Éviter de résoudre des problèmes difficiles.</li> <li>• Éteindre des feux continuellement.</li> <li>• Prendre seul le crédit des résultats obtenus.</li> <li>• Ne pas gérer les risques.</li> </ul>

**Tableau 4**  
**Défis liés au développement de l'encadrement :**  
**expériences canadiennes et étrangères**

<b>Défis</b>	<b>Gouvernements</b>
<b>1. <i>L'effectif</i></b>	
Renouveler la fonction publique	Tous
Assurer la représentativité de la fonction publique	Tous
<b>2. <i>Développement</i></b>	
Mettre en œuvre une stratégie articulée de formation et de développement pour les cadres	Tous
Encourager la mobilité interne et externe	Tous
Gérer la carrière des cadres de manière délibérée	Canada, Ontario, France
Évaluer en continu les besoins en ressources humaines dans la fonction publique	États-Unis
<b>3. <i>Responsabilisation individuelle</i></b>	
Se sentir responsable de son développement personnel	Ontario, France, Canada



**Tableau 5**  
**Les compétences au Canada et à l'étranger**

---

**COMPÉTENCES ET INCIDENCES PRÉDOMINANTES**

---

***Sens politique : stratégie et tactique***

- Comprendre l'environnement de son action : groupes d'intérêts et médias.
  - Connaître et comprendre les rouages et les processus de la gestion publique.
  - Gérer l'influence du politique et des médias.
  - Sensibiliser les politiciens aux conséquences administratives de leurs décisions.
  - Bien interpréter les contextes avant de choisir les approches de gestion publique.
  - Diriger l'évolution des politiques publiques plutôt qu'être réactifs.
  - Déterminer les zones sensibles des dossiers.
- 

***Compétences perceptuelles : vision et innovation***

- Connaître les engagements et les agendas gouvernementaux.
  - Reconnaître la redéfinition du rôle de l'État : dynamique et implications.
  - Être sensible au contexte international : règles politiques et commerciales.
  - Percevoir la place qu'occupe l'État dans le monde.
  - Concevoir une vision de mission à long terme de l'organisation.
  - Reconnaître et décoder les attentes des citoyens.
- 

***Rigueur intellectuelle***

- Douter et remettre en cause.
  - Apprendre et se développer en continu.
- 

***Gestion de la complexité et de l'innovation***

- Savoir gérer l'informel.
  - Savoir gérer le risque particulier au secteur public : l'estimer, prévenir les effets, corriger les situations.
  - Être souple et adaptable.
  - Avoir l'esprit ouvert à l'égard des personnes, de leurs idées, du changement.
  - Pouvoir travailler dans un environnement incertain.
  - Être créatif et innovateur.
- 

***Leadership***

- Comprendre les relations dynamiques entre le changement et le leadership.
  - Communiquer une vision claire du service à offrir.
  - Posséder un leadership visionnaire qui incarne les valeurs.
  - Susciter l'adhésion : motiver et mobiliser.
  - Savoir développer le sentiment d'appartenance du personnel.
  - Se centrer sur les personnes plutôt que sur les règlements.
  - Faire preuve d'intelligence émotionnelle : connaissance et maîtrise de soi.
  - Savoir faire face aux conflits et chercher à les résoudre.
  - Traiter les personnes avec justice et dignité.
- 

***Gestion des ressources humaines***

- Savoir évaluer les besoins en ressources.
- Savoir recruter dans une perspective de bureaucratie représentative : valoriser la diversité.
- Savoir fidéliser ses employés.
- Savoir recruter les jeunes employés et bien travailler avec eux.
- Intégrer les valeurs émergentes : professionnalisme, qualité du travail, reconnaissance.
- Contribuer activement à la stratégie globale de formation des cadres, fondée sur l'apprentissage continu, sur l'apprentissage à partir de la gestion quotidienne, dans une perspective d'unité de la fonction publique.
- Orienter la formation pour qu'elle accompagne et soutienne le changement.

- Favoriser la formation adaptée aux personnes.
  - Travailler en équipe, utiliser toutes les compétences.
  - Savoir évaluer le rendement des personnes et y donner les suites appropriées (reconnaître le rendement et ses nombreuses dimensions).
  - Savoir contribuer à la carrière de ses employés : encourager la mobilité, faire du coaching (accompagnement professionnel) et du mentorat, responsabiliser et déléguer.
  - Aider chacun à se responsabiliser face à sa propre carrière.
  - Être capable de négocier et de rapporter avec franchise.
  - Pouvoir gérer des employés du savoir.
- 

#### ***Communication***

- Adopter une approche pédagogique dans la communication, selon l'auditoire ciblé.
  - Communiquer une vision stratégique.
- 

#### ***Gestion de la performance***

- Prendre en compte les nouvelles dimensions de la gestion du personnel.
  - Expérimenter la pertinence du transfert des modèles du privé et des modes alternatifs de livraison des services publics.
  - Adapter la gestion de la performance à la complexité des politiques.
  - Exercer un leadership axé sur les résultats : penser en fonction des résultats concrets à produire.
  - Gérer dans un contexte de concurrence.
  - Gérer par résultats : indicateurs, évaluation de coûts, mesure de la performance, évaluation sur cette base.
  - Savoir être compétitif avec le secteur privé.
  - Moderniser les fonctions de contrôle.
  - Livrer ce qui est planifié ou établi dans les plans d'affaires.
  - Assumer l'imputabilité.
- 

#### ***Développement et gestion des partenariats***

- Comprendre les implications des changements des relations entre l'État et ses partenaires.
  - Comprendre la portée et les conditions préalables de la gestion en réseau.
  - Être ouvert à la coopération entre les paliers gouvernementaux.
  - Savoir négocier des partenariats.
  - Concevoir des projets et gérer de manière horizontale.
  - Négocier et évaluer les systèmes de sous-traitance.
  - Attribuer des contrats et en suivre la réalisation.
- 

#### ***Ouverture aux nouveaux modèles de gouvernance***

- Comprendre les exigences démocratiques et la transparence.
  - Équilibrer l'importance des processus et celle des résultats.
  - Adapter les modes de gestion aux nouveaux droits des citoyens.
- 

#### ***Actualisation des valeurs éthiques***

- Témoigner d'un sens éthique très développé.
  - Savoir promouvoir les nouvelles valeurs à l'intérieur de l'organisation.
  - Apprécier les exigences des rapports de l'État avec les citoyens.
  - Réconcilier les valeurs du public et du privé.
  - Faire prévaloir l'intelligence sur le charisme.
  - Être sensible à la qualité de vie pour soi et pour les autres.
- 

#### ***Sensibilité technologique***

- Apprécier les effets des technologies sur les relations avec les citoyens.
- Être ouvert aux possibilités des nouvelles technologies.

**Tableau 6**  
**Compétences reconnues par les sous-ministres et les sous-ministres adjoints**

**COMPÉTENCES ET INCIDENCES PRÉDOMINANTES**

---

***Sens politique : stratégie et tactique***

- Gérer de manière proactive, savoir positionner l'organisation adéquatement.
  - Avoir de la perspicacité politique, le sens politique (au niveau local et international).
  - Savoir concilier les intérêts.
  - Entrevoir les effets des politiques sur la population.
- 

***Capacités perceptuelles***

- Être sensible au changement, être capable de déceler les grandes et nouvelles tendances.
  - Avoir une connaissance approfondie et intégrée des besoins intersectoriels.
- 

***Gestion de la complexité et de l'innovation***

- Être visionnaire, savoir développer une vision stratégique.
  - Développer une vision pour faire face à la complexité.
  - Savoir intégrer et gérer le changement.
  - Faire preuve d'imagination dans la gestion (gérer les programmes différemment).
  - Savoir gérer le risque en situation de changement.
  - Savoir gérer des partenariats et des alliances.
- 

***Leadership***

- Savoir développer le sentiment d'appartenance du personnel.
  - Comprendre les personnes, analyser la dimension psychosociologique avant de faire les choses.
  - Pouvoir mobiliser les personnes.
- 

***Gestion du rendement***

- Gérer par résultats (être capable de faire face à des contraintes, à des objectifs, gérer en fonction de moyens limités).
  - Analyser et présenter les données avec rigueur.
- 

***Communication***

- Savoir communiquer une vision stratégique du changement.
  - Savoir simplifier la complexité pour les employés.
  - Savoir communiquer adéquatement auprès des employés.
  - Savoir écouter les employés.
- 

***Actualisation des valeurs éthiques***

- Savoir promouvoir les valeurs éthiques à l'intérieur de l'organisation.
- 

***Sensibilité technologique***

- Savoir déceler les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies.

**Tableau 7**  
**Les compétences reconnues par les cadres supérieurs**

**COMPÉTENCES ET INCIDENCES PRÉDOMINANTES**

---

***Sens politique : stratégie et tactique***

- Connaître l'appareil gouvernemental et son fonctionnement, les grands enjeux et les grandes orientations gouvernementales.
  - Savoir développer une sensibilité à la dimension politique des dossiers.
  - Avoir de la perspicacité politique, le sens politique (au niveau local et international).
- 

***Capacités perceptuelles***

- Savoir lire et décoder l'environnement de l'organisation.
  - Trier l'information pertinente et sûre.
- 

***Gestion de la complexité et de l'innovation***

- Être proactif.
  - Développer des solutions et des modèles qui favorisent la cohésion des contributions.
  - Savoir gérer le changement.
  - Être ouvert d'esprit, adaptable au changement, flexible, diplomate, imaginatif, inventif, intuitif.
- 

***Leadership***

- Développer une vision des défis qui orientent et mobilisent.
  - Savoir créer un milieu de travail valorisant, énergisant.
  - Savoir influencer, convaincre, rallier, mobiliser.
  - Savoir être à l'écoute des employés.
- 

***Intelligence émotionnelle***

- Se connaître.
  - Avoir du jugement.
  - Être humble.
  - Se faire confiance.
- 

***Gestion des ressources humaines***

- Savoir gérer de manière participative.
  - Savoir coacher, déléguer, agir comme mentor.
  - Savoir donner de la rétroaction.
  - Savoir gérer une équipe multidisciplinaire.
- 

***Communication***

- Savoir être à l'écoute des clients.
  - Savoir influencer, convaincre son environnement externe.
  - Savoir s'exprimer de manière structurée.
  - Maîtriser des langues étrangères (en commençant par l'anglais).
  - Démontrer des qualités d'interaction sociale : être empathique, respectueux, savoir établir facilement des relations.
- 

***Gestion de la performance***

- Gérer par résultats (être capable de faire face à des contraintes, à des objectifs, gérer en fonction de moyens limités).
- Savoir prendre des risques... calculés.
- Savoir contrôler sur la base d'objectifs convenus.
- Savoir rendre des comptes et assumer l'imputabilité.

---

***Entrepreneuriat***

- Savoir prendre des initiatives.
- Être persévérant.
- Décider rapidement.

---

***Développement et gestion des partenariats***

- Savoir développer la collaboration avec d'autres services.
- Savoir établir, développer des réseaux avec d'autres organisations et le secteur privé.

---

***Actualiser les valeurs éthiques***

- Démontrer une motivation intrinsèque : avoir le sens du devoir, de la responsabilité et être loyal.
- Démontrer ses valeurs personnelles : franchise, authenticité, courage, sens critique.

---

***Sensibilité technologique***

- Connaître les développements technologiques pour comprendre les possibilités qu'ils pourraient offrir à l'organisation.

---

***Compétences centrales de gestion***

- Savoir gérer le temps.
- Savoir analyser rigoureusement.
- Savoir négocier.
- Savoir régler des conflits.